



المتغيرات التنظيمية وانعكاسها على المسؤولية
الأخلاقية للمؤسسة التعليمية
"دراسة تحليلية"

إعداد

د/ فاطمة أحمد ذكي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ/ خالد سعد مشعان العتيبي

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

المتغيرات التنظيمية وانعكاسها على المسؤولية الأخلاقية
للمؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية"
إعداد

د/ فاطمة أحمد ذكي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ/ خالد سعد مشعان العتيبي

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

تعتبر المتغيرات التنظيمية بمثابة مجموعة من العوامل ذات التأثير المتبادل والتي تجعل المؤسسة تختلف باختلافها وتتأثر في ترتيب واجباتها التي تستخدم من أجل تنظيم أعمالها والتي ينبغي إنجازها مع الأخذ في الاعتبار أن مجموعة الخصائص التي تنفرد بها المتغيرات التنظيمية للمؤسسة العصرية تعد ذات تأثير متبادل تسهم في جعل المؤسسة تختلف باختلافها وفي ظل هذا الاختلاف يمكن تناول هذه المتغيرات في إطار عصري ينعكس إيجاباً على المؤسسة التعليمية.

وتسعى إدارة المؤسسة التعليمية نحو إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد والموارد، أو هي أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالعمليات الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)، فالتخطيط هو تلك الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوقع المستقبل، وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية، في حين أن التنظيم هو تلك الوظيفة الإدارية التي تهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت بالنسبة للمؤسسة، أو هو الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات، أما التوظيف فهو تلك الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوظيف العناصر البشرية وتسكينها في أعمال المؤسسة وفقاً لمبدأ التخصص، مع مراعاة القدرة والطاقة والميول والرغبة لكل موظف قدر الإمكان، ويأتي التوجيه على أنه هو تلك الوظيفة الإدارية التي تهتم بإرشاد وتحفيز الموظفين نحو إنجاز أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أن الرقابة هي تلك الوظيفة الإدارية التي تهتم بمراقبة أداء المؤسسة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا^(١).

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة في السؤال الرئيس التالي:

- كيف تنعكس المتغيرات التنظيمية على المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهم المحددات العلمية لتنظيم المؤسسة التعليمية؟
- ما أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
- ما أهم ركائز نظرية الإدارة المبنية على القيم أو الأخلاق؟
- ما أهم المضامين التربوية للمسؤولية الأخلاقية للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف المتغيرات التنظيمية التي تواجه المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وانعكاسها على المسؤولية الأخلاقية لها، وذلك من خلال ما يلي:

- التعرف على أهم المحددات العلمية لتنظيم المؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.
- الوقوف على أهم ركائز نظرية الإدارة المبنية على القيم أو الأخلاق.
- تحديد أهم المضامين التربوية للمسؤولية الأخلاقية للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية.

ثانياً: المحددات العلمية لتنظيم المؤسسة التعليمية:

يعد التنظيم بمثابة ثاني وظائف العملية الإدارية، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة، وأوجه العمل اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة، وتفويض السلطة له من أجل سرعة إنجاز العمل، مع تدريب رجال الصف الثاني علي أمور القيادة، وتدعيم مبدأ غرس الثقة بين الرئيس والمرؤوس^(٢).

وتتطلب وظيفة التنظيم توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات التخصصات المختلفة،

مع تحديد الأنشطة والأعمال المراد تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

وتتمثل المحددات العلمية للتنظيم في الأمور التالية:^(٣)

- تقسيم العمل حسب التخصص.
 - تحديد مواصفات الأفراد المعنيين بتنفيذ الأنشطة.
 - التسلسل الرئاسي والعلاقات الوظيفية.
 - الهيكل التنظيمي ومواصفاته ومستوياته.
 - مركز كل فرد ودوره في القسم أو الإدارة.
 - تحديد العلاقات بين الأنشطة والسلطات.
 - دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.
- وينضوي تحت التنظيم كعنصر من عناصر العملية الإدارية على مجموعة من الأنشطة التي يمكن عرضها على النحو التالي^(٤):

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- تفويض السلطة إلى رجال الصف الثاني مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

أ) الإدارة العليا:

- يمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.
 - الإدارة الوسطى: يمثلها مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام.
 - الإدارة التنفيذية: يمثلها المشرفون والمراقبون.
- في حين أن خطوات عملية التنظيم تتمثل في^(٥):

- احترام الخطط والأهداف.
- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.
- تصنيف الأنشطة.
- تفويض العمل والسلطات.
- تصميم مستويات العلاقات.

ويتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المجتمعية بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة - اليمين - اليسار - الأعلى - الأسفل - وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فانه لا يبتعد عن المظهر الهرمي، وفيه تتوسع السلطة

والمسؤولية حسب التدرج في المستويات وكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات، والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي.

وهناك من يري أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعني انتظاماً ثابتاً من العلاقات المتناسبة، ويفترض عمل هذا النظام تقسيم النشاطات المحددة على أشخاص معينين وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات ويعتمد تقسيم الوظائف والمهام في التنظيم على تقييم العمل التقني، وبالتالي على تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة وتوفير الأشخاص المناسبين وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد بإستراتيجية المؤسسة الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة ضمن برامج وسياسات وأهداف المؤسسة من جهة، والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى، مع الأخذ في الاعتبار أن العناصر المكونة للمؤسسة متعددة وبالتالي فإن الهيكل الكلي هو في الحقيقة تركيب أمثل لمجموعة من الهياكل والتي تتمثل في:^(٦)

- **الهيكل البشري:** يحدد دور ومجال وعلاقات أعضاء المؤسسة.
- **الهيكل المادي:** يحدد موضوع ومكانة وحدات المؤسسة، وموقع التجهيزات داخل هذه الوحدات.
- **الهيكل القانوني:** يحدد الشكل القانوني للمؤسسة، (مؤسسة أسهم، مؤسسة قابضة أو فروع.....وهكذا)
- **الهيكل المالي:** يحدد مصدر رؤوس الأموال للمؤسسة وتوزيعها.

ثالثاً: المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر:
تتأثر المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية، ويمكن عرض هذه المتغيرات على النحو التالي^(٧):

١- العدالة التنظيمية **Organizational Justice**:

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المؤسسة مع الأفراد وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين أحدهما عدالة التوزيع **Distributive Justice** وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، والأخرى عدالة الإجراءات **Procedural Justice** وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، ويضيف

البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات Interactional Justice ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي.

وتأثير إدراك العدالة التنظيمية بشقيهما في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل، كما أن المؤسسة ستتحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثمارياً مروده مضمون مع زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل، معنى ذلك أن درجة إدراك الأفراد للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة العاملين، ومن ثم تختلف درجة إدراك التوافق التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى، ولهذا تتكون لدى العاملين معتقدات بخصوص اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم، إن إيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل لإنجاز أهداف المؤسسة سيتم مكافأتها وتقديرها مادياً ومعنوياً من قبل المؤسسة^(٨).

وهناك اتفاق على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، وحيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، وفي ضوء ذلك يتوقع الباحث أن يسهم توفير المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمي إيجابياً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المؤسسة.

٢- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين Leadership Support

يمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمؤسسة، إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم، ولاشك أن التبادل الاجتماعي يبرهن على أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف المؤسسة^(٩).

ويشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المؤسسة، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية Path Goal Theory والتي ترى أن

الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها، وهناك مجموعة من المبررات التي توضح أهمية وتأثير النمط القيادي الديمقراطي على المرؤوسين، يمكن عرضها على النحو التالي: (١٠)

- ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاساً للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين.
 - زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.
 - زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي.
- وفي ضوء ما سبق يمكن أن يتأثر إدراك العاملين للتوافق التنظيمي بإدراكهم للدعم القيادي مما يجعلهم يبادلوا الإدارة بسلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة ويدفعهم إلى تحسين الإنجاز.

٣- المشاركة في اتخاذ القرارات **Participation in decision making**:

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بأراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها ولهذا يجب على المدير أن يعتمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك.

وعلى هذا فإن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية^(١١).

وتستطيع المؤسسة أن تحقق استفادة مثلي من مواردها البشرية عن طريق اتباع نظم إدارية تقوم على إتاحة الحرية لعاملها في المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتوافق التنظيمي، معنى ذلك أن إدراك التوافق التنظيمي لا يتوقف على ما لدى العاملين من خصائص شخصية مثل الكفاءة الاجتماعية وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على متغيرات تنظيمية يقع في أعلاها عدالة التوزيع ثم المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين هما^(١٢):

أ) رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

ب) إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

وعلى هذا فإن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل، وبناء على ماسبق فإنه توجد ثمة علاقة تأثير موجبة بين إدراك التوافق التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي يسمح بها القادة لمروسيهم.

٤- دعم وتأكيد الذات لدى العاملين **Self Esteem**

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمؤسسة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك ثمة فروق بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، وبين دعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للعاملين طول فترة تواجده داخل المؤسسة، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المؤسسة، ومما يدل على أن هناك علاقة وثيقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وخصائص الوظيفة، وبشكل خاص يتعلق بدرجة الاستقلال الوظيفي، ولاشك أن هناك علاقة أيضاً بين تأكيد الذات لدى العاملين وما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء والرؤساء ومستوى الوظيفة والأجر^(١٣).

مع التأكيد على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة مثل (تنويع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل)، ودعم وتأكيد الذات لدى العاملين، وعلى هذا يتضح تأثير دور المؤسسة في طبيعة العلاقات بين العاملين على أهمية دور المؤسسة في بناء وتأكيد الذات لدى العاملين حيث استخلص أن العاملين يحققون ذاتهم واحتياجاتهم من خلال مواقعهم التنظيمية والمشاركة بأدوار مختلفة ومتنوعة في المؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق فإن دعم وتأكيد الذات لدى العاملين يعد صورة من صور التأثير سواء كمتغير تابع أو مستقل بصورة فردية أو جماعية مع الأهمية الواضحة لذلك حيث يمكن الاستفادة من مفهوم دعم وتأكيد الذات كأحد المحددات المؤثرة على إدراك التوافق التنظيمي نظراً للعديد من المتغيرات المؤثرة فيه، وعلى ضوء ما سبق فإن دعم وتأكيد الذات يؤثر لدى العاملين في تنمية إدراكهم للتوافق التنظيمي.^(١٤)

٥- حجم الإدارة:

يعد موضوع حجم الإدارة من الموضوعات الإدارية ذات الاختلافات في مجال التنظيم الإداري، ويمكن إرجاع معظم الاختلاف إلى حقيقة أن مفهوم الحجم متعدد الأبعاد ولا يشكل مفهوماً كلياً إذ نجد استخدام أربعة جوانب للحجم بصورة واسعة في أدبيات نظرية التنظيم وهي^(١٥):

١- الطاقة المادية. ٢- عدد العاملين.

٣- المدخلات والمخرجات التنظيمية. ٤- الموارد المتوفرة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات نجد أن أغلبها اهتمت به خلال قياس العدد الفعلي للعاملين وتصنيفهم وتحليل علاقاتهم بعضهم ببعض ذلك أن هناك اعتقاد بأن زيادة الحجم عندما تزيد نسبة العاملين الإداريين في المكون الإداري.

ومن جانب آخر تطرقت الدراسات الإدارية إلى الحجم والعوامل الأخرى غير عدد العاملين، مثل هيكل المؤسسة، والتعقيد، وهناك من حاول من خلال تحليله للمؤسسة أن يحدد الأهمية النسبية لعدد من المتغيرات في الهيكل التنظيمي، حيث قام باستخلاص عدداً من العوامل ومنها (الحجم)، حيث توصل في نتائج دراسته إلى أهمية دور الحجم بوصفه محدد للهيكل يفوق دور المحددات الأخرى كما توصل آخرون إلى أن أهمية حجم المؤسسة بوصفها محددًا هيكلياً ممكناً، وخلص من نتائج دراسته مطابقة أن الحجم كان أكثر أهمية عند مقارنته بالتقنية من التنبؤ بهيكل المؤسسة، بل ذهب إلى أبعد من ذلك وهو أن تأثير الحجم من الممكن أن يكون أوسع من ذلك حيث يمتد إلى متغيرات رئيسية أخرى مثل اللامركزية.^(١٦)

٦- الصيغ الرسمية:

يعتبر متغير الصيغ الرسمية أحد المتغيرات الهامة في البناء التنظيمي وذلك بسبب تأثيرها الإيجابي على الاستقرار وتقليلها من تباين سلوك العاملين في المؤسسات وتسهيلها

لعملية التنبؤ بنتائج النشاطات التنظيمية، ولهذا فقد تعددت التعريفات الإجرائية لها كأى عنصر من عناصر البناء التنظيمي، وبالتالي فإنه يمكن تعريفها على أنها تلك القواعد التي تضعها المؤسسة لتسيير أعمالها وتنظيم علاقات أقسامها بعضها ببعض كي تضمن سهولة مرور الإجراءات والقرارات ولهذا فهي تقي بالاحتياجات الفردية والتنظيمية على السواء وذلك لأن هناك مجالات محددة ورسمية تقوم هذه الصيغ الرسمية بترتيبها عن طريق القوانين أو اللوائح الإدارية. ولعل المشكلة الرئيسية في مفهوم الصيغ الرسمية تبرز عندما يجبر الأفراد على الخضوع لهذه القواعد والأنظمة والالتزام بها حرفياً حتى تصبح في حد ذاتها غاية بدلاً من كونها وسيلة مما قد يؤدي إلى سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وضعف الدافعية لأداء العمل وبالتالي ضعف الرابطة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها.

٧- المركزية:

تعني المركزية جميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا بحيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى وكلما زاد تمركز القرار ازدادت درجة المركزية، ويقوم أسلوب المركزية على أساس تمركز السلطات في أيدي الشخص أو الأشخاص القلائل على قمة الهرم الإداري حيث تتخذ كافة القرارات هناك وتكلف الإدارات المرتبطة بالإدارة العليا بالرجوع إليها فيما يتعلق بتنظيم الأمور والمسائل التي تعترض طريق عملها.

وعلى ذلك فإن المركزية تعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية والهامة في يد رئيس المنشأة أو في يد قلة من أعضاء الإدارة العليا ويرى أن المركزية هي تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين ومفهوم المركزية يعني ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار (البت) في صحة الهيكل التنظيمي، أي في مركز الرئيسي الأعلى للمؤسسة، واحتفاظ المستوى الإداري الأعلى بسلطة القرار وعدم تفويض هذه السلطة إلى باقي المستويات الأدنى.

غير أن الواقع العملي لا يشير إلى وجود تنظيمات مركزية أو لا مركزية بدرجة تامة أو مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لا مركزية التنظيم نسبية وأنه كلما ازداد مجال التصرف للمستويات الإدارية دون الإدارة العليا، كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم، ويرتبط مجال التصرف بسلطات أو صلاحيات المستويات الإدارية.

فدرجة توزيع القوة تعتبر الصفة الأساسية لمفهوم المركزية، وهي العنصر الأساسي في نظرية البيروقراطية والتي ربطت بين القوة والمركزية ومن خلال مناقشتها لمفهوم تدرج السلطة لذا فإن المركزية عندما تناقش فإن مناقشتها تضم مجموعة من الموضوعات المختلفة ذات العلاقة بعنصر القوة مثل المشاركة في اتخاذ القرار، القرار الجماعي، المناقشة الجماعية، الصراع التنظيمي. (١٧)

٨- أساليب الإشراف:

يعتبر الإشراف من أهم عناصر طريقة العمل مع الجماعات باعتباره ضرورة مكملة للنظام الإداري في ممارسات هذه الطريقة، والإشراف عملية مشاركة بين مشرف ومشرف عليه يتخللها اكتساب المهارة التي تصل إلى المشرف عليه عن طريق التعليم والتعلم معاً أو المدير أو المخطط أو واضع السياسة وهؤلاء مع اختلاف مستوى وظائفهم إلا أنهم جميعاً يقومون بعمليات إشرافية سواء بشكل كامل أو بشكل تكميلي يتوازن مع وظائفهم الأساسية.

أسلوب الإشراف هو الأسلوب الذي يتحدد تبعاً للموقف الذي يمارس فيه المدير أو المشرف العملية الإشرافية والذي يتحدد بدوره تبعاً لإمكانات الموظفين، والإشراف يعتبر عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات المناسبة المسؤولية في تدريب شخص أقل منه علماً ومهارة، والإشراف عبارة عن ممارسة السلطة الرسمية الممنوحة للفرد بوصفه عضواً في التنظيم الرسمي فالمشرف يتم اختياره لأداء دور معين ويجعل أهداف التنظيم نصب عينيه وقد تجتمع في الشخص الواحد وظيفتا المشرف بحكم مركزه الرسمي، والقائد بحكم قدرته على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم.

والإشراف كالقيادة لها أساليب فهناك الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي، ويتميز الإشراف الأوتوقراطي (التسلطي) عموماً بدرجة عالية نسبياً من القوة يمارسها المشرف على جماعة العمل حيث يوجه ويأمر ويسيطر على العاملين الذين يمارس عليهم سلطاته وتتركز كل القوة وضع القرارات تماماً في شخص المشرف الأوتوقراطي أما الإشراف الديمقراطي فإنه يتميز بالمشاركة في القوة وفي وضع القرارات وتصبح جماعة العمل متساوية في بعض النواحي مع المشرف وتتوزع المسؤولية بدلاً من أن تتركز، ويشجع المشرف الموظفين على المساهمة معه في إتمام العمل.

معنى ذلك أن الأداء المتدني يرجع إلى نوع الإشراف فالمؤسسات ذات الإنتاج الضعيف دائماً تكون إدارة مشرفين متمركزين حول الوظيفة ويهتمون بها دون غيرها وأشار في دراسته إلى أن المشرفين الناجحين هم الذين يركزون على الجانب الإنساني، أي الذين يمارسون إشرافاً عاماً بعيداً عن التفاصيل الدقيقة ويتركون مجالاً رحباً للابتكار. (١٨)

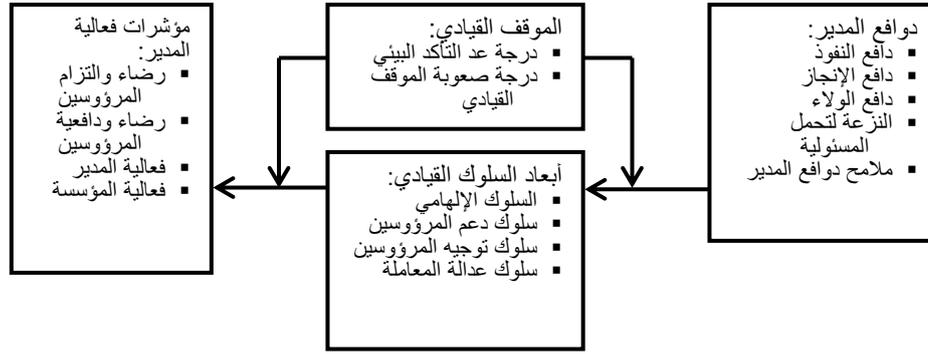
وعلى هذا فإن تأثير الإشراف قد يعتمد إلى حد كبير على شخصية الفرد العامل وأسند فكرته هذه إلى الشخص الذي تتوافر لديه صفات قوية من الاستقلال في الرأي ولا يخضع بسهولة لمن بيده السلطة، يفضل أن يكون له رأي في القرارات التي تؤثر على عمله والواقع أن مثل هذا الشخص سيكون أكثر إنتاجية وأفضل أداء في ظل نظام المشاركة أكثر منه في إطار نظام مجرد تنفيذ الأوامر وإذا كانت الصيغ الرسمية وسيلة للسيطرة فإن الإشراف كذلك فكلاهما وسائل للسيطرة ولكن الصيغ الرسمية تحكمها الآلية أما الإشراف فهو جهد إنساني يحتاج إلى نشاطات عديدة تتناول الفحص الدقيق للجوانب النوعية والكمية للعمل.

رابعاً: نظرية الإدارة المبنية على القيم أو الأخلاق:

تعتمد نظرية الإدارة المبنية على القيم على اعتبار أن ملامح دوافع المدير، وثقة المدير بذاته تعتبر محددات للسلوك القيادي الإلهامي، ويعتبر السلوك القيادي الإلهامي محدد لفعالية المدير، وتصف نظرية الإدارة المبنية على القيم ثلاثة أنواع لمحددات فعالية المدير هي (١٩):

- **المحددات المتعلقة بدوافع المدير:** وتتسم الدوافع إلى أربعة أنواع هي دافع النفوذ ودافع الإنجاز، ودافع الولاء، والنزعة لتحمل المسؤولية.
- **المحددات المتعلقة بمدي ممارسة المدير لأبعاد السلوك القيادي:** وتنقسم أبعاد السلوك القيادي إلى أربع مجموعات هي: السلوك الإلهامي، وسلوك دعم وإثابة المرؤوسين، وسلوك توجيه المرؤوسين، وسلوك عدالة المعاملة، وسوف نوجزها على النحو التالي:
- **المحددات المتعلقة بالموقف القيادي:** وكانت في النظرية الأصلية هي درجة عدم التأكد البيئي وتم تعديلها إلى درجة صعوبة أو يسر الموقف القيادي والذي عبر عنه ببعدين هما:
 - إذا كان المدير من داخل المؤسسة أم من خارجها.
 - إذا كانت المؤسسة ناجحة أو فاشلة.

أما عن مؤشرات فعالية المدير فهي: رضا المرؤوسين والتزامهم، ودافعيتهم للعمل، وفعالية جماعة العمل، ويمكن التعبير عن المفاهيم الأساسية لنظرية الإدارة المبنية على القيم، ويتضح ذلك من الشكل التالي:



شكل رقم (١) يوضح ركائز نظرية الإدارة المبنية على القيم^(٢٠)

وهناك مجموعة من التطبيقات الخاصة بنظرية الإدارة المبنية على القيم حيث يمكن الاستفادة من نظريات الإدارة في العديد من مجالات العمل الإداري خاصة فيما يختص بالعلاقة بين المدير ومرؤوسيه، ونستطيع أن نوضح أهم مجالات تطبيق نظريات الإدارة في المؤسسة التعليمية، وذلك على النحو التالي^(٢١):

١- يمكن الاستفادة من حصيلة النظريات الموقفية في الإدارة عن طريق الأخذ في الحسبان أن المدير يمكن أن يكون أكثر فعالية إذا استخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع ظروف العمل وطبيعة المهام وخصائص المرؤوسين ومعنى ذلك أن نجاح المدير في موقف قيادي معين أو مستوي إداري معين لا يعني بالضرورة نجاحه في المواقف الأخرى أو المستويات الإدارية الأعلى، ولذلك يجب على المدير أن يقوم بتشخيص وفهم ظروف عمله واستخدام النمط القيادي المناسب لها مع الاستعداد ظروف العمل من خلال إتخاذ القرارات وصنع السياسات اللازمة إذا اقتدي الأمر ذلك، فيجب أن لا يتعامل المدير مع الظروف باعتبارها شئ لا يمكن تغييره أو تعديله.

٢- يمكن الاستفادة من حصيلة النظريات الحديثة في الإدارة عن طريق الأخذ في الاعتبار أن انخفاض أداء المرؤوسين قد يرجع إما لأسباب خاصة بهم أو لأسباب خاصة بالظروف التي يعملون فيها، ولذلك يجب على المدير أن يتعلم كيف يشخص مشاكل انخفاض أداء المرؤوسين وإرجاعها إلي أسبابها الحقيقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في ضوء ذلك.

٣- المؤسسات التي تواجه مشاكل مزمنة وتحتاج إلي تغيير أو تطوير قد لا يصلح معها أنماط الإدارة التقليدية بل إنها تحتاج إلي قيادة إلهامية لها رؤية واضحة بشأن مستقبل المؤسسة،

وقادرة علي تحويل أفكار وتصرفات الآخرين بطريقة تؤدي إلي تحقيق هذه الرؤية، كما يتطلب الأمر في بعض الحالات غرس قيم عمل جديدة والالتزام بها حتي تخرج من أزمتها ومشكلاتها المستعصية وتكون أكثر قدرة علي المنافسة.

خامساً: مضامين المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة التعليمية:

تعتبر المسؤولية الأخلاقية عن تصرفات القائد في إطار القيم الأخلاقية المتعارف عليها والمعمول بها في المجتمع، ويستخدم القائد الأخلاقي سلطاته ونفوذه لخدمة الآخرين وتحقيق الرؤية والأهداف التنظيمية، في حين يستخدم القائد غير الأخلاقي نفوذه وسلطاته لتحقيق رؤية وأهداف ومصالح شخصية ومن أمثلة سلوكيات القيادة غير الأخلاقية استخدام الموارد التنظيمية لإغراض شخصية، وعقد صفقات مشبوهة لتحقيق مكاسب شخصية، وعدم الأمانة في الحفاظ علي المال العام، والمجاملة ومحاباة الآخرين علي حساب المصالح التنظيمية.

وقد يستدعي الأمر من القائد ليس فقط التصرف بطريقة أخلاقية، ولكن أيضاً قيادة الأخلاق في مؤسسته، وتتطلب قيادة الأخلاق أن يقوم القائد بوضع مجموعة من القيم الأخلاقية التي تحكم العمل في المؤسسة، وتوضح ما هو مسموح به وما هو ممنوع القيام بهذه القيم الأخلاقية حتي يمكنه أن يطلب من الآخرين إحترامها والالتزام بها. وتستلزم قيادة الأخلاق قيام القائد بثلاثة أمور أساسية هي: (٢٢)

- وضع مجموعة القيم الأخلاقية التي تحكم سلوك العمل في المؤسسة بشكل واضح وشرحها للآخرين.
- تحديد بشكل واضح وقاطع ما هو مسموح به، وما هو ممنوع القيام به، وعدم ترك مجال لسوء التفسير او الاجتهادات الشخصية.
- الاستعداد لمكافئة السلوكيات الأخلاقية والإشادة بها ومعاقبة السلوكيات غير الأخلاقية بشكل حازم وعدم التهاون معها.

ودعم المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة التعليمية للوقت الحاضر ما يلي (٢٣):

١- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل.

من خلال الابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من مهام. فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.

٢- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة.

وذلك من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين وأن تكون الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين. فذلك كفيل بأن يبذل الموظفون قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل كما وان ذلك ينمي القدرة الإبداعية لديهم.

٣- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال.

عن طريق السماح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرؤوسين. ووضع صندوق للشكوى والاقتراحات ليتمكن المرؤوسون من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية واعتماد سياسة الباب المفتوح التي تعني الحق للموظف مقابلة الإدارة العليا ومناقشتهم في أي أمر من أمور العمل وفق الضوابط والأصول الإدارية. فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بين المرؤوسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح.

٤- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية.

وذلك من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بالشكل الأمثل مع ضرورة توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين في العمل، وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف^(٢٤).

٥- زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب.

وذلك لأن التدريب يعد خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.. ويمكن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب من خلال العمل على تشجيع الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة. تخصيص ميزانية واضحة لبرامج التدريب. ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي. التنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات الموظفين بشكل عام والمبدعين منهم بشكل خاص.

٦- تفعيل نظام تقويم الأداء على أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة.

وذلك باستخدام أسس وطرق مختلفة لتقويم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف المختلفة. وان يشرف على عملية تقويم الأداء طاقم من الخبراء المختصين. أن تتبع عملية تقويم

الأداء بتغذية راجعة بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لابد وان تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، ربط الترقيات والحوافز بنتائج تقويم الأداء.

٧- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الالكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية، مع توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في كافة الأعمال الإدارية.

٨- توفير هياكل تنظيمية مرنة في المؤسسة التعليمية وتتيح مساحة واسعة من المشاركة للعاملين في اتخاذ ووضع القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات، مع التركيز على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الالكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج للاستفادة منهم في بداية تطبيق الإدارة الالكترونية سواء في تدريب العاملين أو حل المشكلات التي تعترض تطبيق الإدارة الالكترونية، والاستفادة من الأنظمة الالكترونية المتاحة والمعمول بها.

٩- تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على إتقان استخدامها، بالتوازن مع إعادة تأهيل وتدريب العاملين في المؤسسة التعليمية على تقنية المعلومات وتطبيقات الحاسبات الآلية وذلك لرفع مستوى الوعي الحاسوبي لديهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ورفع جاهزيتهم لتطبيق الإدارة الالكترونية، ونشر الثقافة الإلكترونية بينهم، وذلك من خلال إلحاق العاملين بدورات تدريبية متقدمة في مجال استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية^(٢٥).

١٠- نشر الوعي بأهمية الإدارة الالكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات مع العاملين، مع الاهتمام بالتنسيق بين كافة الدوائر والأقسام والتعاون المستمر بين المدراء من أجل النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية، وزيادة درجات اللامركزية وإتاحة قدر أكبر من مشاركة العاملين في وضع تصوراتهم وتقديم مقترحاتهم حول كيفية تطبيق الإدارة

الإلكترونية للحصول على دعمهم وحماسهم في تطبيقها وضمان عدم مقاومتهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

١١- تطوير مراكز المعلومات وتوفير كافة المستلزمات وإعطاء المشرفين عليها الصلاحيات اللازمة لمنع الازدواجية في عملها، مع الاهتمام بتصميم برامج توعية متكاملة تناسب كافة العاملين والمتعاملين لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ومميزاتها وأهدافها والخدمات المقدمة من خلالها وكيفية الحصول عليها.

مراجع البحث

- (١) محمد إبراهيم محمد: الإدارة والتنظيم - مفاهيم ومداخل حديثة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٤٧-٤٨.
- (٢) سيد محمد جاد الرب: إدارة منظمات الأعمال - منهج متكامل في إطار مدخل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٩٢-٩٣.
- (٣) ابراهيم عبدالمجيد: أصول الإدارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٢٥-١٢٦.
- (٤) صلاح الشنواني: أصول إدارة الأعمال: دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٧٢-٧٣.
- (٥) مازن الخطيب: النمط القيادي - اتجاهات معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ١٣٢-١٣٣.
- (٦) علاء السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ٣٧-٣٨.
- (٧) أمل أبو رحمة: نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية أداء شئون الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٢، ص ٢٥-٢٦.
- (8) Don Hellriegel & Johnw Slocum: Management, Addison Wesley Publishing Co, New York, 2002, PP. 66-67.
- (٩) على السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٧٦-٧٧.
- (١٠) خالد الحنيطة: القيم التنظيمية وكفاءة الأداء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ١٣٢-١٣٣.
- (١١) حمد الجوهري: علم اجتماع الإدارة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٩٢-٩٣.
- (١٢) حمد السبيل: القيادة الإدارية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٧، ص ١٠٣-١٠٤.

- (١٣) مصطفى كمال عبد العزيز: الإدارة - المفاهيم والمبادئ الأساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٦٢-١٦٣.
- (١٤) سعيد العمري: الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١١٨-١١٩.
- (١٥) عثمان خيرى: الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٥٦-٥٧.
- (١٦) محمد العوفي: الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٢١١-٢١٢.
- (١٧) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٢٤٤-٢٤٥.
- (١٨) سمير عبدالإله: الإدارة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١١٦-١١٧.
- (١٩) سناء عيسى: دور الإدارة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٢٠) إبراهيم علي عبد المنعم: الإدارة والتنظيم - مداخل واتجاهات حديثة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٩٧-١٩٨.
- (٢١) منال محمد الكردي: مبادئ الإدارة المعاصرة، دار فاروس العلمية، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (٢٢) تيسير مغازي: الإدارة والقيم، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠٠٩، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٢٣) حمد فطيح: التطوير التنظيمي والقيم، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠٠٨، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٢٤) مصطفى المعاز: أصول الإدارة، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٤٦-٤٧.
- (25) R.W. Griffin: Management, 5th Ed., Houghton Mifflin, Boston, 2006, PP. 72-73.