



# محددات التكوين التنظيمي للمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية

إعداد

أ/ نوف محمد عايد الشمري

إشراف

د/ هانم احمد حسن ابو النيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

**محددات التكوين التنظيمي للمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية**

إعداد

أ/ نوف محمد عايد الشمري

إشراف

د/ هانم احمد حسن ابو النيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

مقدمة:

المعايش للميدان الذي تنطلق منه المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها يجد أن تفويض السلطة هو عملية من السهل فهمها، ولكن لو انتقلنا من الأفكار النظرية إلي التطبيق العملي نجد أن الصورة عكس ذلك تماماً، لذلك فإن كلا من الدارسن والممارسين للإدارة يتفقون علي أن هناك ثلاثة مبادئ جوهرية ينبغي الالتزام بها لتحقيق مستوي مقبول من الفاعلية في تفويض السلطة وهي مبدأ مساواة السلطة مع المسؤولية، مبدأ حتمية المساءلة، ومبدأ وحدة القيادة، وسوف نوجزها على النحو التالي: (١)

**١- مبدأ مساواة السلطة والمسئولية:**

لاشك إن القدر المفوض من السلطة إلي المرؤوس، ينبغي أن يلازمه قدر مساو له تماماً من المسؤولية، فعندما يخصص المدير واجبات معينة لأحد مساعديه، فمن الأمور المنطقية أن يفوض إليه السلطة الضرورية لمساعدته في التصرف الذاتي، أو توجيه تصرفات الآخرين. هذا التفويض يعتبر الوسيلة الوحيدة لضمان تنفيذ تلك الواجبات، ومبدأ مساواة السلطة والمسئولية يعترف بأهمية التفويض، ويؤكد علي أن مجال السلطة المفوضة ينبغي ان يكون كافياً بما يسمح بالنهوض بواجبات العمل، وهذا يعني أن السلطة الأقل تؤدي إلي لجوء المرؤوس إلي الرئيس بصورة دائمة لمشاورته وعرض الأمر عليه قبل أن يتخذ أي قرار حتي ولو كان روتينياً.

وهذه الأسباب رغم تعددها، إلا أنه يمكن إجمالها في سببين رئيسيين هما: (٢)

- نادراً ما تملك السلطة الإدارية القوة الضرورية لإنجاز المسؤولية أو المسؤوليات المخصصة.
- السلطة ليست مطلقة، ولكنها دائماً محدودة بسياسات وإجراءات المؤسسة.

والقيود المفروضة علي السلطة بالصورة السابقة توجد دائماً في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، ومن الناحية المنطقية، فإن وجود السببين السابقين لعدم تساوي السلطة مع المسؤولية،

## ٢- مبدأ حتمية المساءلة:

بالرغم من إمكانية تفويض السلطة والمسئولية إلي المرؤوسين، إلا أن المساءلة لا يمكن تفويضها، معنى ذلك إن عملية التكوين التنظيمي هي أفضل مثال لتوضيح مبدأ حتمية المساءلة، فعند تقسيم العمل إلي وحدات إدارية، فإن ذلك يعني أن المدير العام للمؤسسة قد قسم مسؤوليته أي الواجبات المنوطة به - كي يتمكن أفراد آخرون من إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر كفاية في نفس الوقت، فإن هؤلاء الأفراد يقومون بدورهم بعملية مماثلة، أي تفويض مسؤولية الأعمال السابق تفويضها إليهم إلي مساعديهم لنفس الغرض وفي الحالتين، يصاحب عملية تفويض المسؤولية، تفويض مماثل للسلطة - حق التصرف أو توجيه تصرفات الآخرين ورغم هذا التفويض المتتالي للمسئولية والسلطة، إلا أن المدير العام يحاسب (بفتح السين) في النهاية عن الإنجاز الكلي الذي حققته المؤسسة.

## ٣- مبدأ وحدة القيادة:

لا يحاسب المرؤوس إلا شخص واحد فقط هو رئيسه، معنى ذلك أن مبدأ وحدة القيادة يقرر شيئاً نعرفه جميعاً هو: إن الفرد لا يمكن أن يخدم سيدين "أو أن" المركب اللي فيها رئيسين ... تغرق" معنى ذلك أن هذا المبدأ يؤكد علي ضرورة أن يتولي تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد، يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

### ◀ ما أهم محددات التكوين التنظيمي للمؤسسة التعليمية؟

ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن عرضها على النحو التالي:

- ما أهم الإتجاهات العلمية في مجال التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم خصائص التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم أبعاد التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم مبادئ التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم خطوات تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقسيم الأنشطة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية؟
- ما أطر العلاقة بين العاملين وأسس تقسيم الأنشطة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية؟

### أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي إبراز أهم المحددات العلمية للتكوين التنظيمي للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وذلك من خلال ما يلي:

- التعرف على أهم الإتجاهات العلمية في مجال التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهم خصائص التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية.
- الوقوف على أهم أبعاد التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية.
- تحديد أهم مبادئ التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية.
- التعرف على أهم خطوات تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- الوقوف على أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقسيم الأنشطة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أطر العلاقة بين العاملين وأسس تقسيم الأنشطة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.

## منهج البحث:

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

## أولاً: مفهوم التنظيم واتجاهاته العلمية:

يوجد مجموعة متباينة من تعريفات التنظيم، إلا أنها تشترك مع بعضها في مجموعة من الخصائص، فيستخدم البعض مصطلح "تنظيم" بمعنى بناء الهيكل التنظيمي ورسم الخرائط التنظيمية<sup>(٣)</sup>، ويعرفه البعض الآخر علي أنه الشكل الخاص بطرق ربط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركون في اعمال معقدة بينها علاقات مباشرة متداخلة ووضعهم في وضع مرتب وواضح وملموس لتحقيق أهداف مشترك متفق عليها.<sup>(٤)</sup>

ويمكن النظر إلي "التنظيم علي أنه عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات<sup>(٥)</sup>، في حين يأتي فريق ثالث ويعرفه علي أنه بناء معين من هيكل وأفراد ومهمة وتقنيات، حيث يقصد بالهيكل شكل الأقسام والتدرج الهرمي (الهيراركي) والذي يؤثر على كفاءة المؤسسة وفعاليتها، ويقصد بالافراد المهارات، والاتجاهات والتفاعل الإجتماعي بين أعضاء التنظيم، ويقصد بالافراد المهارات، والاتجاهات والتفاعل الإجتماعي بين أعضاء التنظيم، كما يقصد بالمهمة بأهدام الفرد والمؤسسة، وتشير التقنيات إلى الاساليب المنهجية المستخدمة لإداء المهام، وبذلك يعبر الهيكل التنظيمي إلى الترتيب والآليات المؤسساتية للتعبئة البشرية والمالية والمادية والإنسانية ومصادر المعلومات على كل مستويات المؤسسة.<sup>(٦)</sup>

كما يعرف التنظيم أيضا بأنه نظام يدمج مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي تمثل مجموعة الأنشطة التبادلية المتكاملة والمترابطة، حيث يؤدي القيام بها إلى تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(٧)</sup>، وعلي ضوء ما سبق يمكن الخروج بمجموعة من المضامين العلمية التي تخص التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية والتي يمكن بلورتها علي النحو التالي:

**وتنظر الاتجاهات الكلاسيكية أو التقليدية إلى التنظيم باعتباره:**

- هيكل يمثل البناء الرسمي للمؤسسة، وتنسيق الأعمال فيها، بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في التنظيم
- هيكل أساسي وضروري لتوحيد جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف المؤسسة، إذ بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف المنشودة
- تجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها فيشكل هيكل موحد يساعد على ممارسة السلطة والمؤولية والتنسيق والرقابة لتحقيق الهدف.
- أما الاتجاه السلوكي فينظر إلى التنظيم باعتباره:  
• تنبثق المؤسسة من حصيلة التعاون بين الأفراد بعضهم البعض والذين تربطهم مجموعة من الحاجات والاهتمامات
- الأفراد تحكمهم عوامل متعددة، تؤثر في سلوكهم، فيجب مراعاتها والأخذ بها عند تصميم الهيكل التنظيمي.
- مدخل النظم يعتبر التنظيم كنظام مفتوح يتفاعل من الأنظمة البيئية المحيطة، يؤثر فيها ويتأثر بها

**ثانياً: خصائص التنظيم وأبعاده:**

- توجد مجموعة من الخصائص التي يتسم بها تنظيم المؤسسة العصرية والتي يمكن عرضها علي النحو التالي: <sup>(٨)</sup>
- يتكون من أفراد وجماعات .
  - يوجه العاملين نحو إنجاز الأهداف المشتركة.
  - يحتوي ويعبر عن وظائف تفاضلية متباينة.
  - يهدف إلى إحداث تنسيق منطقي للجهود المبذولة والأنشطة التي تمارس من قبل العاملين.
  - يهدف إلى الإستمرارية خلال الزمن من خلال التفاعل مع البيئة.

يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى داخل نفس المجتمع ويرجع ذلك إلى طبيعة كل مؤسسة، وطبقا للظروف التي تواجهها، وهذا التباين له ثلاثة أبعاد هي:

- تباين أفقي يعبر عن درجة التمييز بين الوحدات مستندة على توجه أعضائها، وطبيعة المهام التي يؤديونها وتعليمهم وتدريبهم.
- تفاضل رأسي يتسم بعدد المستويات الهرمية في المؤسسة.
- تنوع مكاني وهو الدرجة التي تتوزع فيها مواقع المكاتب والوسائل والعاملين بشكل جغرافي داخل المؤسسة.

ويشير "التشكيل إلى درجة تخصص الوظائف داخل المؤسسة، كما أن درجة التشكيل يمكن أن تتفاوت على نحو واسع بين وداخل المؤسسات، كما تشير المركزية إلى الدرجة التي يتركز إتخاذ القرارات في قمة الهيكل التنظيمي.

### ثالثاً: تصميم الهيكل التنظيمي وأهميته:

يكون الهيكل كيان متكامل تنظيمياً، يوضح الدرجات الوظيفية والعلاقات الداخلية بين أجزاء ومواقع المؤسسة، ويفيد تصميم الهيكل التنظيمي في الأمور التالية: (٩)

- تقسيم العمل إلى أنشطة
- الترابط بين الوظائف المختلفة
- التدرج الهرمي (هيراركية)
- هيكل السلطة

ولزيادة درجة فعالية التنظيم يجب أن تتوافر مجموعة من العوامل الهامة

منها ما يلي: (١٠)

- الوضوح: ويعني هيكل المؤسسة يجب ألا يكون به تشويش حول أهداف العاملين، ومهامهم، وأسلوب إشتغالهم، والعلاقة بالتقارير ومصادر المعلومات.
- الفهم: ويعني هيكل المؤسسة يجب أن يزود الأفراد بصورة واضحة عن إرتباط وملائمة عملهم بالمؤسسة.

- **اللامركزية:** وتعني تصميم التنظيم يجب أن يراعى المستويات الإدارية الدنيا عند مناقشة واتخاذ القرارات.
- **الإستقرار والتكيف:** ويعني أن يكون الهيكل التنظيمي متكيف مع التغييرات البيئية، وفي نفس الوقت يجب أن يبقى مستقرا أثناء الظروف غير المواتية.

#### رابعاً: مبادئ التنظيم:

توجد مجموعة من المبادئ التي يسير عليها تنظيم المؤسسة العصرية والتي يمكن عرضها علي النحو التالي: (١١)

##### مبدأ وحدة الهدف:

الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه هو المبرر لوجود التنظيم حيث يتم ترجمة تلك الأهداف في أشكال تنظيمية متعددة لتتولى عملية تحقيقها.

##### مبدأ التخصص:

يسهل التخصص، في صورة تقسيم العمل إلى وحدات، من تحقيق الأداء الكفوء، فوفقاً للمدخل الكلاسيكي، يمكن أن يؤدي العمل بشكل أفضل كثيراً إذا تم تجزئته إلى وحدات، والتخصص بالفرعيات يشجع الأفراد أكثرز العمل يمكن أن يتخصص سواء أفقياً رأسياً، والتخصص الرأسي في المؤسسة يؤدي إلى أنواع مختلفة من العمل في المستويات المختلفة، مثل مدير المشروع، عالم، باحث، عمال ميدانيون، وغيرها وأفقياً، يقسم العمل إلى الأقسام مثل علم الوراثة، وعلم أمراض النبات، والإدارة، والحسابات، وغيرها.

ويمكن للتخصص من تطبيق المعرفة المتخصصة الذي يحسن العمل ويحسن الكفاءة التنظيمية، وفي نفس الوقت، يمكن أن يؤثر على الإتجاهات الأساسية في العمل وأيضاً على العلاقات والإتصالات، ولكن قد يصعب التنسيق ويعرقل نشاط المؤسسة، وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الإتجاهات وأسلوب العمل على نحو غير مناسب، والتي يمكن عرضها علي النحو التالي: (١٢)

- التوجه نحو الهدف
- التوجه نحو الوقت
- التوجه نحو العلاقات الشخصية
- شكلية الهيكل

ويؤدي تطبيق المؤسسة لمبدأ التخصص إلي مجموعة من المزايا لعل من أبرزها مايلي: (١٣)

- تحقيق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد العقلية والفكرية
- إيجاد نوع من البساطة والسهولة في العمل
- إيجاد نوع من الإنسجام في أداء الأعمال بعيدا عن التنافس والاحتكاك والتعارض
- توفير الوقت والجهد.

وبالرغم من وجود هذه المزايا إلا أن هناك مجموعة من السلبيات التي تلازم تطبيق هذا المبدأ علي المؤسسة العصرية ومنها مايلي: (١٤)

- إحداث حالة من الملل والسأم في العمل
- تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل عملية التنسيق بين الأعمال نفسها غاية من العسوية
- التأثير على طموحات مواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به

#### مبدأ التدرج Scalar:

ويعني أن تتدفق سلطة إتخاذ القرارات وسلسلة الأمر في المؤسسة في خط مستقيم من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ويشترك هذا المبدأ من مبدأ وحدة القيادة، وفي المؤسسات الكبيرة يمكن أن تتصل الوحدات في نفس مستوى التدرج مباشرة، بالتنويه المسبق إلى رؤسائهم، ويسهل التدرج (الهيراركية) التنسيق الرأسي لمختلف الأقسام وانشطتها.

#### مبدأ وحدة الأمر [القيادة]:

إن اتباع وحدة القيادة في التنظيم أمر ضروري، فكل شخص في التنظيم يجب أن يكون تحت مسؤولية رئيس واحد وتصدر الأوامر من ذلك الشخص فقط وهذا المبدأ هو الأكثر أهمية للعمل الكفوء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

**مبدأ نطاق الإشراف:**

يعبر نطاق الإشراف عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم، والإنسان مهما أوتي من قوة في التفكير والإبداع فإنه يجد نفسه محاطاً بمجموعة من الإجراءات والقيود التي قد لا تمكنه من ممارسة الإشراف الفعال على عدد أكثر مما لديه من طاقات، وبالتالي يفقد الإشراف جدواه وفعالته في أعلى المستويات وفي أدناها، وهذه النظرية مبنية على أن العامل لا يريد أن يعمل - ويمكن لهذا النطاق أن يتغير حسب عوامل كثيرة، حسب النظرية الحديثة.

**مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:**

لأداء بعض المهام بنجاح، يجب أن تكون المسؤولية مصحوبة بالسلطة المناسبة، وأولئك المسؤولون عن أداء المهام يجب أن يكون لهم المستوى الملائم أيضاً من التأثير على إتخاذ القرارات، فالسلطة هي عبارة عن الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الأوامر، وتتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال، وكذلك إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل الذي يقوم به، أما المسؤولية فهي إلزام ممن صدرت إليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل إليه على أحسن وجه، ويجب أن يتوافر قدر من التناسب بين السلطة والمسؤولية حتى نضمن تحقيق الأعمال بدرجة من الفاعلية والكفاءة. (١٥)

**وتنقسم السلطة إلى عدة أنواع يمكن عرضها علي النحو التالي: (١٦)**

- **السلطة التنفيذية:** وهي صلاحية إتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر لمجموعة من المرؤوسين.
- **السلطة الوظيفية:** تمنح صاحبها حق إصدار الأوامر والتعليمات إلى العاملين بالإدارات الأخرى من واقع حاجة هذه الإدارات إلى الخدمات التي تقدمها إدارته.
- **السلطة الاستشارية:** تمارس السلطة الاستشارية أعمالها داخل الجهاز الإداري على أساس توجيهات من النصح والإرشاد، فأصحاب السلطة الاستشارية لاي يملكون حق إصدار الأوامر والتعليمات إلى الإدارات الأخرى، وإنما يقدمون مجموعة من النصائح والإرشادات إلى الإدارة العليا بخصوص بعض القضايا والأمور ذات العلاقة بالعمل.

**تفويض السلطة:**

وتعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها، ويلاحظ أن السلطات تفوض، أما المسؤوليات لا تفوض، كما أن التفويض هنا لا يعني التخلي عن جميع السلطات الممنوحة للرئيس بل يظل محتفظاً بجزء من هذه السلطات كما يجوز له في أي وقت أن يسترد السلطة التي فوضها للشخص الآخر، وذلك في حالة إساءة استعمالها من قبل من فوضت إليه أو عدم قدرته على القيام بأعباء تلك السلطات. (١٧)

ويحقق التفويض مجموعة من المزايا للمؤسسة العصرية لعل من أبرزها مايلي: (١٨)

- يخفف من أعباء الرئيس، فيتفرغ للأعمال ذات الطابع القيادي.
- يعتبر فرصة لإعداد المرؤوسين إلى المناصب القيادية العليا.
- يساعد على تشجيع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.
- يساعد على دعم مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

وعلي هذا فإنه من الأفضل توافق مجموعة من الاعتبارات الهامة في مجال تفويض

السلطة ومنها مايلي: (١٩)

- على الرئيس أن يحسن اختيار المفوض إليه.
- التأكد من توافر الوقت الكافي لدى المفوض إليه ليمارس أعبائه الأصلية إلى جانب الأعباء المفوضة إليه.
- متابعة الرئيس لنتائج التفويض.

ومن شروط نجاح التفويض أو تفعيله علي أرض الواقع مايلي: (٢٠)

- الحفاظ بمبادئ المؤسسة وقيمتها.
- المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بين الرئيس والمرؤوسين
- يتم التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة
- عدم جواز التفويض في الأمور التالية: (٢١)

- (أ) القارات التشريعية داخل وخارج المؤسسة.
- (ب) الأمور المتعلقة بتوزيع العمل داخل المؤسسة.
- (ج) الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة واقتراحات تعديلها.
- (د) التعيين في الوظائف العليا.
- (هـ) المسائل المالية وأمور الميزانية في حدود معينة، فلا يجوز التفويض في كامل الأمور المالية.

### المركزية واللامركزية:

تشير المركزية إلى إتخاذ القرارات في قاعدة هرم السلطة ويقصد بها تجميع صلاحيات إتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم، يكون قاصر على المستويات الأعلى بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور، وعلى النقيض من ذلك اللامركزية وهي انتشار صلاحيات اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص، ويقصد بصلاحيات إتخاذ القرارات، ممارسة الوظائف الرئيسة للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، تعتمد درجة المركزية واللامركزية على عدد مستويات التدرج في الهرم التنظيمي، ودرجة التنسيق والتخصص ويتم التحكم في المركزية أو اللامركزية من خلال مايلي: (٢٢)

- التركيز الجغرافي أو الإقليمي أو تنوع العمليات.
- الوظائف.
- التركيز أو التفويض لسلطات إتخاذ القرارات.

ويشار إلى أن كل هيكل تنظيمي يحتوي علي المركزية واللامركزية، لكن بدرجات متفاوتة، فمدى المركزية يتحدد بمدى تركيز إتخاذ القرارات في القمة، ودرجة اللامركزية تتشكل بمقدار التفويض إلى المستويات الأدنى، ويلاحظ ميل كبير للهيكل الحديثة نحو اللامركزية، وتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت خدمات المؤسسة وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للجهاز الإداري في مناطق متفرقة داخل البلد بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي.

ولقد أثبتت التجارب أن نجاح المؤسسة يكمن في اتباع المبادئ السليمة، وأن فشلها ينجم عن عدم وضوح الأهداف وغموض الاختصاصات، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية وسوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين الذي يتم الإشراف عليه، وعدم تفويض السلطة بالشكل المناسب، وإغفال العوامل الفنية والإنسانية التي تؤثر في اختيار الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية.

### التنسيق

يشير التنسيق إلى تكامل الأهداف وأنشطة الأقسام المتخصصة نحو إدراك الهدف الإستراتيجي الواسع للمؤسسة، ويتضمن التنسيق قرارين أساسيين هما: (٢٣)

- أية وحدات أو مجموعات يجب أن توضع سويا/ معاً.
- أنماط العلاقات وشبكات والمعلومات والاتصال.

وعلى سبيل المثال في مراكز البحوث، أغلب البحوث متنوعة وتحتاج إلى تخصصات ذات تنسيق وأنشطة متنوعة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية، والتنسيق الكفوء يساعد أيضا في حل التعارض والنزاعات بين عاملين الخط (line) العلماء في مركز بحثي، والموظفين المساندين لهم (staff).

### مدى السيطرة:

يشير مدى السيطرة إلى عدد الأنشطة المتخصصة أو الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم من قبل شخص واحد، إقرار مدى السيطرة مهم لتنسيق الأنواع المختلفة من الأنشطة بفاعلية. العوامل الموقفية المهمة التي تؤثر على مدى سيطرة مدير المؤسسة:

- تشابه الوظائف.
- قرب الوظائف لبعضها البعض وإلى المشرف.
- تعقيد الوظائف.
- التوجيه والرقابة المطلوبة من قبل المشرفين.
- التنسيق المطلوب داخل الوحدة وفيما بين الوحدات.

- التخطيط المطلوب.
- المساعدة التنظيمية المتوفرة لصنع القرارات. (٢٤)

### خامساً: تقسيم الأنشطة داخل المؤسسة التعليمية:

هو عملية تجميع أفقية لمختلف أنواع الوظائف والأنشطة على أحد المستويات داخل الهرم التنظيمي، وهو مبدأ وثيق الصلة بالمبدأ البيروقراطي الكلاسيكي للتخصص والتقسيم بشكل تقليدي مستند على الغرض، المنتج، العملية، النشاط، أشياء شخصية والمكان.

▪ **التقسيم الوظيفي للشكل الأساسي:** يشير إلى تجميع الأنشطة أو الوظائف التي تتضمن أعمال مشتركة.

▪ **التقسيم على أساس المنتج:** يشير إلى تجميع الوظائف الأنشطة المرتبطة بمنتج معين، وعندما يزيد حجم المؤسسة وتنوعها، التقسيم الوظيفي قد لا يكون فعال بدرجة مقبولة، والمؤسسة يجب أن تقسم إلى وحدات مستقلة أكثر لتضييق نطاق الرقابة للمدير إلى المستوى المناسب.

ويحقق تقسيم التنظيم داخل المؤسسة التعليمية على أساس المنتجات أو الخدمات

مجموعة من المزايا لعل من أبرزها مايلي:

- تعارض أقل بين الوحدات الفرعية والرئيسية.
- إتصال أسهل بين الوحدات الفرعية.
- آليات تنسيق أقل تعقيدا.
- فرصة أكبر لتدريب الإدارة العليا.
- توجه أكثر بالعملاء.
- إهتمام أكبر بالقضايا الطويلة المدى. (٢٥)

ومن مزايا التقسيم على الأساس الوظيفي ما يلي:

- إتصال أسهل بالوحدات الفرعية
- تطبيق أعلى للمعرفة التقنية عند حل المشاكل
- تحديد أفضل للمجموعات والمهارات

- ازدواجية أقل لأنشطة العاملين
- جودة أعلى للمنتجات
- زيادة الكفاءة التنظيمية .
- **التقسيم على أساس العملاء users** : تجميع كل الأنشطة والمواقع لجعلهم متوافقين بالحاجات الخاصة لمستخدمين معينين.
- **التقسيم المكاني أو الجغرافي**: يشمل تجميع الأنشطة ووضعها في موقع معين للحصول على ميزة مساهمة للمناطق المحلية في إتخاذ القرارات، والوحدات الإقليمية تحت سيطرة المدير والتي تكون مسؤولة عن عمليات المؤسسة في ذلك الموقع.
- **التقسيم بالعمليات أو الأجهزة**: تشيران إلى وظائف والأنشطة التي تحتاج لنوع معين من التقنيات أو الآلات أو العملية الإنتاجية.
- **القواعد المشتركة للتقسيم**: يمكن أن تكون حسب الحاجة، مثل عدد المستخدمين أو سوق أو قناة توزيع أو خدمات.

#### سادساً: علاقة الموظفين وعمالة الخط الأساسي:

تشير السلطة المتسلسلة خطياً (الرسمية) line authority إلى تسلسل الأوامر scalar، أو إلى الترابط بين الفرعي والرئيسي، الممتد في كافة أنحاء التدرج الهيراركي، عمالة الخط الأساسي line مسؤولون عن إنجاز الأساس أو الهدف الإستراتيجي من المؤسسة، بينما الموظفون staff يقومون بدور إسنادي لتخطيط تقديم الخدمة للعملاء، ولاشك إن العلاقة بين عمالة الخط الأساسي line والموظفين staff حاسمة في تصميم الهيكل التنظيمي وكفاءته، ومساعدة مهمة للتنسيق وتشغيل البيانات.

ويقع على المدير مسؤولية الاستخدام الصحيح والفعال من الموظفين المساندون، وهم قد يتخصصون تخصصاً عاماً أو تنظيمياً، فمثلاً قد يقومون بالأعمال التقنية التي تتعدى قدرة ومعرفة ووقت الإدارة العليا، مثل إجراء الدراسة التسويقية والتنبؤ من الموظفين المعاونين العموميين ممن يقومون بمساعدة هؤلاء الذين يحملون بأعباء من قبل الإدارة العليا، والموظفون

المعاونون المتخصصون في أنشطة المؤسسة (مثل شئون الأفراد المركزية والمحاسبة والعلاقات العامة) يزودون الخدمات إلى المؤسسة ككل.

### سابعاً: ماهية التكوين التنظيمي Department وأساسه :

يقصد باصطلاح التكوين التنظيمي عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية، وهذه العملية تمثل الخطوة الأولى في بناء الهيكل التنظيمي، ويمكن فهم هذه العملية بسهولة من حقيقة أن رجلاً واحداً مهما كانت قدراته لا يستطيع إنجاز جميع أعمال المؤسسة بمفرده، وحتى لو استطاع هذا الشخص القيام بكل العمل عندما يكون حجم العمل صغيراً، فإن نمو هذا الحجم يجعل من الصعوبة بمكان علي نفس الفرد القيام بكل العمل مهما أوتي من قوة ومهارة، عندئذ يصبح من الضروري تقسيم العمل الكلي وإشراك أفراد آخرين معه، ومع استمرار النمو في حجم العمل، فإن التقسيم السابق يعاد تقسيمه مرة أخرى، وتستمر هذه العملية باستمرار عند نمو حجم العمل.

وهناك عدد من الأسس المقبولة لعملية التكوين التنظيمي، وهذه الأسس التي تعتبر عامة لجميع أنواع المؤسسات، وينظر إليها باعتبارها مبادئ ثابتة تستخدمها جميع المؤسسات رغم تباين الأنشطة التي تزاولها. وأهم هذه الأسس هي:

- ١- الوظيفة.
- ٢- السلعة.
- ٣- العملاء.
- ٤- الموقع الجغرافي.
- ٥- العملية.
- ٦- التابع.

وسوف نعرضها على النحو التالي: (٢٦)

#### ١- الوظيفة Function

يقصد بالأساس الوظيفي الأنشطة التي ترتبط ببعضها البعض، وخصوصاً من حيث المهمات المطلوبة لإنجاز نوع معين من العمل، أو العلاقة التي تربط بين مجموعة من الأعمال اللازمة لإنجاز هدف عام، إن هذا الأساس التجميعي يعتبر أشهر الأسس المستخدمة وأكثرها استخداماً نظراً لبساطته المنطقية.

طبقاً لهذا الأساس وفي المستوي الأعلى للمؤسسة، يتم تصنيف الأنشطة إلي التمويل والإنتاج والمبيعات باعتبارها الوظائف الثلاثة الحيوية للمؤسسة، لأن عدم القيام بأحدها أو القصور في ذلك يعني نهاية نشاط المؤسسة. ويلاحظ أن المصطلحات المستخدمة لوصف هذه الوظائف والأهمية النسبية لها تختلف من مؤسسة لأخرى، علي سبيل المثال فإن المشروعات المجتمعية تستخدم اصطلاحات الإنتاج أو الصنع، التمويل والمبيعات، وأما مؤسسات الجملة فتستخدم اصطلاح التمويل والمبيعات أما الإنتاج فيأخذ شكل الشراء أو التخزين والتوزيع.

## ٢- السلعة Product:

لاشك إن المؤسسات التي تنتج خطوط منتجات متنوعة عادة ما تلجأ إلي تكوين وحداتها التنظيمية علي أساس سلعي، ويمكن تقسيم وظيفتي البيع والإنتاج علي أساس سلعي، بينما يمكن تطبيق الأساس السلعي علي وظيفة المبيعات فقط، أما وظيفة الإنتاج فتقسم علي أساس سلعي مع بقاء الإنتاج كوحدة منفصلة.

## ٣- العميل Customer:

عندما تنظم المؤسسة قوتها البيعية لمقابلة احتياجات فئات معينة من العملاء، عن طريق تكوين إدارة مستقلة للتعامل مع كل فئة، تكون قد ط أساس العملاء في تكوينها التنظيمي، وبالمثل فإن المؤسسات المجتمعية يمكن أن تستخدم نفس الأساس عندما تقسم قوتها البيعية إلي وحدتين، حيث تباع الوحدة الأولى إلي شركات صناعة السيارات مثلاً، وتبيع الوحدة الثانية إلي محلات قطع الغيار، وذلك في سوق صناعة السيارات.

## ٤- الموقع الجغرافي Geography

في فترة زمنية سابقة كان سوء وسائل الاتصال المستخدمة يمثل السبب الرئيسي لتفضيل عملية التكوين التنظيمي علي الأساس الجغرافي، هذا السبب وإن كان مازال له قيمته في الدول المتخلفة، إلا أن الاتصالات الجيدة في الدول المتقدمة لا تعطي أهمية كافية لهذا السبب، عموماً فإن استخدام الموقع الجغرافي كأساس للتكوين التنظيمي له ما يبرره عندما يكون عدد العاملين الواجب الإشراف عليهم كبيراً أو موزعاً في مساحة واسعة، عندئذ فإن الأساس الجغرافي يكون منطقياً من حيث استخدامه في تكوين وحدات يمكن إدارتها بسهولة.

**٥- العملية process**

لاشك إن أساس التجميع هنا هو المعدات المستخدمة في صناعة سلعة ما، بمعنى تجميع كل آلات القطع في إدارة واحدة، بحيث تجري هذه العملية بالنسبة لجميع السلع التي تنتجها المؤسسة، وبالمثل فإن جميع آلات الخراطة توضع في قسم آخر وهكذا.

**٦- التتابع Sequence**

في بعض الحالات يتم تكوين الوحدات التنظيمية علي أساس هجائي أو رقمي، أو علي أساس زمني، كمثال عملي تصنيف حسابات عملاء المؤسسة عن طريق تصنيف العملاء من حرف (أ) إلي حرف (م) في وحدة، والعملاء الآخرين الذين تبدأ أسمائهم من حرف (م) إلي حرف (ي) في وحدة تنظيمية أخرى، أما التتابع الزمني فيمكن استخدامه في المؤسسات المجتمعية عند تقسيم قوة العمل إلي الوردية (أ) وتعمل من الساعة ٨-٣ والوردية الثانية (ب) من الساعة ٣-١١ مساءً، وهكذا.

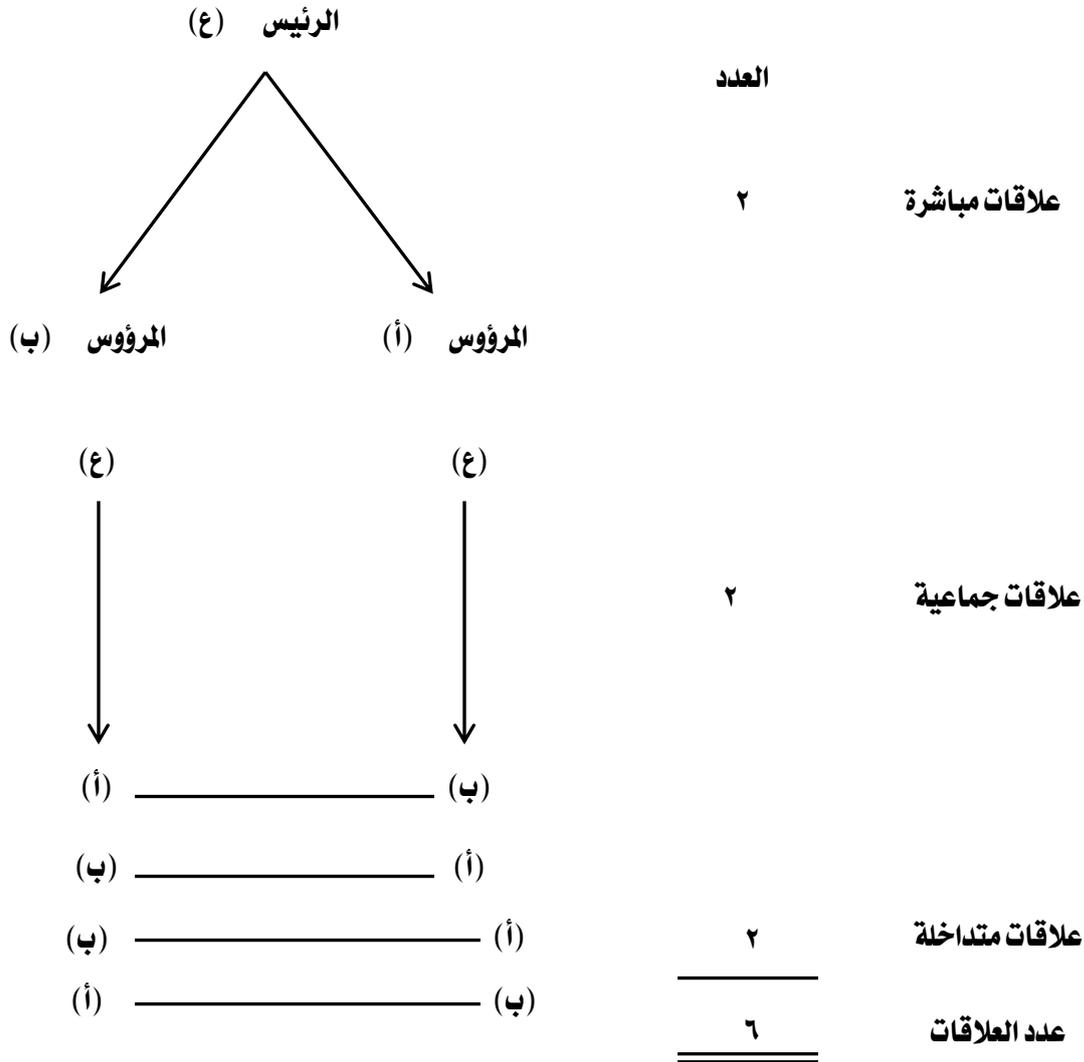
**٧- نطاق الإشراف Span of Control**

يطلق علي اصطلاح (نطاق الإشراف) تسميات متعددة منها نطاق الرقابة، نطاق التمكن، نطاق الإدارة، وكلها تسميات لا تخل بالمضمون، والمعني المقصود بهذا الاصطلاح هو أنه بعد تحديد أسس تجميع الأنشطة، وسواء أكانت الأساس الوظيفي أو السلعي أو الجغرافي أو غيرها، أو كان الأساس المستخدم هو الجمع بين عدد من هذه الأسس. وينبغي ملاحظة أن نطاق الإشراف له تأثيره المباشر علي عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة، وبالتالي فإنه يؤخذ كمؤشر لمدي طول أو قصر خطوط الإتصال في المؤسسة، علي سبيل المثال لو أن المؤسسة تضم عدداً من العاملين وقررت أن يكون نطاق الإشراف مكوناً من ثمانية أفراد، فسوف يكون هناك ثمانية مشرفين يوجهون أعمال العاملين، كما يكون هناك رجل واحد لتوجيه أعمال المشرفين، في هذه الحالة فإن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة يسمى (الهيكل المسطح) من ناحية أخرى لو قررت نفس المؤسسة أن يكون نطاق الإشراف مكوناً من أربعة فقط، فإن نفس العدد من العاملين سوف يحتاجون إلي ١٦ مشرفاً، يحتاجون إلي أربعة مديرين لتوجيه أعماله، وهؤلاء المديرون الأربعة يتم توجيههم بواسطة مدير آخر

والعكس، وفي هذه الحالة يزيد عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، وعندئذ يطلق علي الهيكل التنظيمي (الهيكل الطويل Tall organization).

ومن التعريف السابق يتضح أن نطاق الإشراف عندما يكون ضيقاً (عدد أقل من المرؤوسين)، فإن خطوط الإتصال تكون طويلة. علي العكس من ذلك، إذا كانت خطوط الاتصال قصيرة، فمعني هذا أن نطاق الإشراف قد ازداد، ولقد كانت النظرية التقليدية للتنظيم من مؤيدي نطاق الإشراف الضيق، وبالتالي خطوط الإتصال الطويلة، أما الكتابات التنظيمية والإدارية الحديثة، فإنها تروج لنطاق الإشراف الواسع. (٢٧)

وتؤكد النظرية أنه عند تكوين نطاق الإشراف لابد أن نأخذ في الاعتبار أمراً هاماً هو عدد العلاقات التداخلية المحتملة بين المدير والمرؤوسين الذي يضمهم هذا النطاق، ومن خلال الدراسات وجد أن عدد العلاقات الشخصية في نطاق إشرافي ما يكون أكثر بكثير من عدد المرؤوسين الذين يضمهم هذا النطاق، وتلك العلاقات يمكن تقسيمها إلي ثلاث فئات هي: علاقة فردية مباشرة، علاقة جماعية مباشرة، وعلاقات متداخلة، مثلاً أو أن الرئيس (ع) يتبعه اثنان من المرؤوسين (س)، (ص) فإنه سوف يتعامل مع كل منهما منفرداً، حيث تتكون علاقتان فرديتان مباشرتان، وبالمثل تتكون علاقتان جماعيتان مباشرتان عندما يتكلم الرئيس (ع) مع المرؤوس (س) في وجود المرؤوس (ص)، وعندما يتكلم مع (ص)، في وجود (س)، والافتراض الخاص بهذه العلاقات هو أن سلوك المرؤوس الأول يتأثر بوجود المرؤوس الآخر والعكس، أما العلاقات المتداخلة، فتنتج من التداخل بين المرؤوسين في حالة غياب الرئيس. ويمكن تصور ذلك عندما يحتاج العمل الذي يؤديه المرؤوس (س) لنوع من التشاور مع (ص) والعكس، والنتيجة أن أضيق نطاق إشرافي ممكن (رئيس أو اثنان من المرؤوسين) يضم في الواقع ست علاقات محتملة، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي:



#### شكل يوضح العلاقات المحتملة بين رئيس واثنين من المرؤوسين

معنى ذلك أن العلاقات السابقة بين رئيس واحد واثنين من المرؤوسين، ويمكن أن تزيد عن ست علاقات، ويحدث ذلك عندما يقوم الرئيس بدور مماثل للمرؤوسين، كأن تنشأ علاقة اجتماعية خارج نطاق العمل بين هذا الرئيس وبين أحد المرؤوسين أو كليهما، وهذه العلاقة قد تكون أيضاً منفردة أو جماعية، بالإضافة إلي ذلك فإنه لا يمكن افتراض أن العلاقات السابقة تظل ثابتة لفترة طويلة من الزمن، بل تتغير طبقاً لظروف كثيرة منها احتمال الترقية، المشاكل الشخصية الذي يواجهها الفرد خارج العمل، والتي تجعل من المرؤوس المعين شخصاً آخر غير

الشخص المعروف لقبية افراد الجماعة. وذلك طبقاً لمدي قسوة الظروف الشخصية التي يتعرض لها خارج المؤسسة.

ويمكن حساب عدد العلاقات التي يمكن أن تنشأ مع أعداد مختلفة من المرؤوسين، وأثبت أن معدل تلك العلاقات يزيد زيادة كبيرة بازدياد عدد المرؤوسين التابعين لرئيس إداري معين. ويمكن التوصل إلي عدد تلك العلاقات باستخدام المعادلة التالية: (٢٨)

$$R = N(2^{N-1} + 1)$$

حيث: R = عدد العلاقات ، N = عدد المرؤوسين

فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين لرئيس إداري واحد هو ٤، وبتطبيق المعادلة السابقة، يكون عدد العلاقات المحتملة ٤٤ علاقة:

$$\text{عدد العلاقات} = 4 = (2^{4-1} + 1) = 4$$

أما إذا كان نطاق الإشراف يضم رئيساً وثمانية مرؤوسين، فإن عدد العلاقات المحتملة يصل إلي ١٠٨٠ علاقة.

معنى ذلك أن التحليل الرياضي للعلاقات المحتملة في نطاق إشرافي يعتبر هاماً

لسببين هما: (٢٩)

١- التأكيد علي مدي تعقد العملية الإجتماعية التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

٢- تطبيق المعادلة الرياضية السابقة، يعتبر بمثابة جرس الإنذار لمدي التعقد الذي يطرأ علي العلاقات الاجتماعية نتيجة إضافة فرد واحد إلي نطاق إشرافي معين علي سبيل المثال، فإن إضافة فرد واحد إلي نطاق إشرافي يتكون من أربعة، يترتب عليه زيادة في العلاقات المحتملة من ٤٤ إلي ١٠٠ علاقة.

### مبدأ (إيرويك) Urwick's Principle

يؤكد هذا المبدأ علي ضرورة تكوين نطاق إشرافي ضيق، ويستند في ذلك علي سيكولوجي هو أن الإنسان لديه (نطاق اهتمام) محدود بعدد الموضوعات التي يستطيع استيعابها، بالإضافة إلي النشاط الذي يمكن أن يبذله فعلاً، وذلك علاوة علي قيد الوقت.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤيد نطاق الإشراف الضيق، ومنها مايلي: (٣٠)

### ١- الوقت والحيوية:

لا شك أن هناك حدوداً لعدد الساعات التي يمكن للفرد أن يعملها يومياً أو أسبوعياً، وبالتأكيد فإن ما يكون عمل يوم كامل يتأثر بشدة بعادات وميول الفرد، حتى إذا كان المدير رغباً وقادراً علي تخصيص ساعات طويلة لعمله، فإن حيويته لها حدود، فبعد عدد الساعات المركزة في العمل، سيجد المدير أن أعماله تفقد حداثتها وصبره كاد ينفذ، ومن ثم يحاول أن يتجنب المسائل الصعبة، مع الميل نحو قبول أعمال أقل جودة.

### ٢- الطاقة الذهنية:

لاشك إن القيود علي الطاقة الذهنية للفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيود الوقت والحيوية، ومما لاشك فيه أن العلاقات اليومية الروتينية تثير العديد من المشاكل، ناهيك عن العلاقات الاجتماعية ومشاكلها، لذلك فإن نطاق الإشراف الضيق معناه عدد أقل من العلاقات، وعندئذ فإن بقاء هذه العلاقات في حدود الطاقة الذهنية للرئيس يمكن من تحقيق مستوى أكثر دقة من الإشراف والرقابة.

### ٣- الموقف الإشرافي المعقد:

يتطلب الإشراف الجيد معلومات جارية وتفكير واهتمام شخصي بالمرؤوسين والأنشطة موضوع التوجيه، هذه العوامل لا تتقيد فقط بالعاملين السابقين، بل أيضاً بطبيعة الموقف الإشرافي نفسه، علي سبيل المثال إذا كان الأفراد والأنشطة التي يتم توجيهها منتشرين في منطقة واسعة، فإن مهمة الحصول علي المعلومات الخاصة بالظروف المحلية سوف تزداد صعوبة، وبالمثل فإن تشكيلة الأنشطة لو زادت عن حد معين، فإن الوقت اللازم لجعل الإداري علي علم بما يحدث سوف يأخذ جزءاً كبيراً من وقته، وكلما أصبح الموقف الإشرافي أكثر تعقيداً، كلما وصل الإداري إلي الحدود المادية لوقته وحيويته مع بلوغه حدود طاقته الذهنية.

وعلى هذا فإن الأسباب الثلاث السابقة تجعل المدير غير قادر علي منح الاهتمام الملائم إلا لعدد محدود من المرؤوسين، وإذا كانت هذه الأسباب، تبرر الأخذ بمفهوم نطاق الإشراف الضيق، فإن الوسيلة الموضوعية للحكم علي هذا المفهوم هي اختيار صلاحيته من

خلال الممارسات الإدارية المعاصرة، بمعنى آخر هل يوجد اختلاف بين الواقع التطبيقي وبين الدراسات التقليدية التي تحبذ نطاق الإشراف الضيق.

أما عن عيوب نطاق الإشراف الضيق فيمكن عرضها على النحو التالي:

#### ١ - عدم دقة الاتصال:

يؤدي نطاق الإشراف الضيق إلى هيكل تنظيمي طويل، بما يعني زيادة عدد المستويات التنظيمية، يترتب علي هذا الوضع أن تصبح المسافة طويلة بين المدير في المستوي الأعلى وبين مستويات التنفيذ في القاعدة. وينتج عن ذلك أن التقارير المرفوعة إلي أعلى، وكذلك التعليمات التي تتجه إلي أسفل، من المحتمل أن تفقد دقتها أو تتعرض لإدخال التعديلات، أو تخضع للتحريف والحذف والإضافة، وعلى هذا فإن مثل هذه الأمور سواء حدثت بقصد أو بغير قصد، تؤدي إلي عدم دقة الاتصال.

#### ٢ - عدم المرونة:

لا شك أن الاتصال الذي يتم خلال عدة مستويات إدارية يحتاج إلي وقت يزداد بزيادة عدد المستويات، وعند التفكير في إحداث تغيير في العمليات، فمن الضروري بقدر الإمكان مساهمة الإداريين في كل المستويات، وذلك بتقديم المعلومات والتوصيات المتعلقة بتشخيص المشكلات، وتنمية الخطة الجديدة، وهذا الوضع يصعب تحقيقه في ظل تعدد المستويات، وعلي العكس من ذلك، إذا كان عدد المستويات قليلاً، فإن الرئيس الأعلى يمكنه الحصول علي المعلومات اللازمة بسرعة أكبر، بما يسمح بالتصرف السريع، لهذا السبب فإن المؤسسة الكبيرة الحجم يمكن أن تتمتع بميزة المرونة التي تتمتع بها المؤسسة الصغيرة الحجم، في ظل نطاق الإشراف الواسع والهيكل المسطح.

#### ٣ - تكلفة الإشراف:

كلما ضاق نطاق الإشراف زادت المستويات الإدارية، وبالتالي تزداد المصروفات الإدارية التي تتخذ شكل مرتبات المديرين وموظفي مكاتبهم، ولا شك أن نفقة الإشراف قد يمكن

تبريرها بالكامل علي ضوء النتائج المتحققة، وعلي كل حال، عند التفكير في تضيق نطاق الإشراف، فإن هذه الزيادة الإضافية في النفقات ينبغي أخذها في الحسبان.

٤- التأثير علي المعنويات:

لاشك أن العاملين في تنظيمات تتميز بانخفاض عدد المستويات الإدارية، تكون معنوياتهم أكثر ارتفاعاً، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب أهمها: (٣١)

١- رغبة الإداريين في الإشراف علي عدد أكبر من المرؤوسين كمظهر من مظاهر الأهمية.

٢- حب الأفراد في الارتباط بأعلي مستوي إداري ممكن، لأن ذلك يزيد من حماسهم، ويشعرهم بأهميتهم، كما يمكنهم من نقل أفكارهم إلي المستوي الأعلي.

### ثامناً: مدخل تكوين الهيكل التنظيمي:

يرتكز مدخل الأنظمة في تكوين الهيكل التنظيمي علي ما يلي: (٣٢)

١- تجميع الأنشطة علي أساس وظيفي أو سلعي أو جغرافي... وغيرها، وتكوين وحدات إدارية.

٢- تكوين نطاق الإشراف.

معنى ذلك أن فروض مدخل الأنظمة تتمثل في: (٣٣)

- ١- حجم المؤسسة.
- ٢- درجة التداخل.
- ٣- شخصية العاملين.
- ٤- توافق الأهداف.
- ٥- مستوي صنع القرار.
- ٦- كفاءة النظام.

والطريقة التي يتبعها مدخل الأنظمة في التعامل مع مشكلة بناء الهيكل التنظيمي هي استخدام الفروض والمتغيرات المؤثرة في هذه المشكلة، واستنباط العلاقات السببية بينها، وذلك علي النحو التالي:

### الفرض الأول: حجم المؤسسة

#### ١- التكوين التنظيمي:

هناك علاقة مباشرة بين حجم المؤسسة مقاساً بعدد العاملين، وبين هيكل التنظيم، عندما يزيد الحجم، تظهر الحاجة إلي التكوين أو إعادة التكوين.

#### ٢- نطاق الإشراف:

يعد حجم المؤسسة مقاساً بعدد العاملين متغيراً أساسياً في تحديد نطاق الإشراف، والدليل علي ذلك، المؤسسات الصغيرة ترتفع فيها درجة الرضا عن العمل في ظل نطاق الإشراف الضيق، بعكس المؤسسات الكبيرة (أكثر من ٥٠٠٠ عامل)، حيث ترتفع فيها درجة رضا العاملين في ظل الإشراف الواسع. (٣٤)

### الفرض الثاني: درجة التداخل

#### ١- التكوين التنظيمي:

إن درجة التداخل بين العاملين تمثل مرشداً هاماً للوصول إلي أفضل تكوين تنظيمي ممكن، هذا التداخل يحدث عندما يعمل عدد من الأفراد في حل مشكلة ما تتطلب استخدام نفس المعلومات، أو إذا كان حل هذه المشكلة يتطلب نوعاً من الإتصال المستمر بينه، ويحدث في كثير من الأحيان نتيجة للمغالاة في التخصص وتقسيم العمل، أن تجزأ الوظيفة الواحدة إلي عدة وظائف، ومن خلال الممارسة يتضح صعوبة التنسيق بينها، ومن ثم ارتفاع تكلفة التنسيق، عندئذ يعاد تنظيم العمل بما يسمح بوضع هذه الوظائف المجزأة تحت إشراف موحد، معني ذلك أن التداخل بين الأعمال - خصوصاً الأعمال المكتملة لبعضها البعض - يمثل أحد المتغيرات الهامة في عملية التكوين التنظيمي.

**٢- نطاق الإشراف:**

إن درجة التداخل بين الأفراد الخاضعين لإشراف رئيس واحد تؤثر في اختيار نطاق الإشراف الملائم، لذا فإن التداخل بين المرؤوسين في نطاق إشرافي معين، ينتج عنه نمو العديد من العلاقات المتشابكة التي يزيد معدلها زيادة كبيرة كلما زاد عدد هؤلاء المرؤوسين.

**الفرض الثالث: شخصية العاملين****١- التكوين التنظيمي:**

إن شخصية العاملين بالمؤسسة، ويقصد بها مستوي المهارات والخصائص الشخصية، تمثل عاملاً مؤثراً في رسم الإدارات المراد تكوينها، حقيقي أن هيكل التنظيم لا يتكون من الناس فقط، لكن يجب أن يتوافق الهيكل الجيد مع خصائص وقدرات العاملين، إنه من الأمور المألوفة في هذا المجال، أن تتم عملية التكوين التنظيمي علي أساس مهارات العاملين، وذلك كوسيلة لتنمية قدراتهم والإستفادة منها.

**٢- نطاق الإشراف:**

إن شخصية العاملين في المؤسسة هي أحد العوامل الرئيسية في تحديد نطاق الإشراف الفعال، ويمكن تأكيد ذلك من ناحيتين:

(أ) **من ناحية المدير:** هناك تباين واسع في قدرات كل مدير من حيث اهتماماته، الجهد المبذول في العمل، والأهم من ذلك - قدرته علي الإيحاء إلي مرؤوسيه، إن الرئيس الذي يتمتع بهذه المقدرة يمكنه أن يرأس عدداً أكبر من المرؤوسين، والعكس.

(ب) **من ناحية العاملين:** إن الخصائص الشخصية للمرؤوسين تسهم في تكوين نطاق الإشراف الفعال للرئيس، والعاملين المدربين، المقبلين علي أعمالهم، القادرين علي اتخاذ القرارات، يحتاجون إلي جهد إشرافي أقل، وهذا الوضع يسمح للمدير بتكوين نطاق إشرافي واسع والعكس صحيح.

**الفرض الرابع: توافق الأهداف****١- التكوين التنظيمي:**

إن تشابه أو تعارض أهداف الأنشطة داخل المؤسسة يؤثر كثيراً في عملية التكوين التنظيمي، فعلي سيدل المثال فإن نشاط صيانة المصنع بضم أفراداً من تخصصات مختلفة مثل الميكانيكا والسباكة والكهرباء والنظافة وغيرها، هذه الأنشطة وإن كانت تبدو متنافرة، إلا أنه يربط بينها هدف واحد هو الاحتفاظ بالمصنع في حالة جيدة، هذا الهدف يؤخذ كأساس لتجميع هذه الأنشطة كلها في إدارة واحدة تسمى إدارة الصيانة، وبالمثل فإن الجمع بين رجال البيع ورجال خدمة العملاء في إدارة واحدة هي إدارة المبيعات، يكون الهدف منه هو تحقيق رضا العملاء، وذلك رغم تباين الأنشطة التي يؤديها العاملون في تلك الإدارات، والميزة الرئيسية من تطبيق التوافق بين الأهداف كمرشد في تجميع الأنشطة وتكوين الهيكل، أنه يسمح بتحقيق مستوي مرتفعاً من التنسيق.

## ٢- نطاق الإشراف:

عند تطبيق متغير التوافق بين الأهداف في تحديد نطاق الإشراف، فإن التوافق يقصد به تشابه أهداف مجموعات العمل وأهداف الأفراد من ناحية، مع هدف المؤسسة من ناحية أخرى، وذلك على اعتبار أن التوافق بين أهداف الأفراد ومجموعات العمل مع هدف المؤسسة، يمكن من استخدام نطاق إشرافي واسع، والعكس في حالة تعارض الأهداف.

## الفرض الخامس: مستوي صنع القرار

### ١- التكوين التنظيمي:

في بعض المؤسسات، يحتفظ بسلطة اتخاذ القرارات الهامة في قمة الهرم التنظيمي، وفي مؤسسات أخرى، تنتشر هذه السلطة في جميع المستويات الإدارية، وتركيز سلطة القرارات في المستوي الأعلى قد يكون مبرره الحاجة إلى التنسيق، أو الاعتقاد بأن المستوي الأعلى هو المكان الوحيد الذي يتوافر لديه جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، مع ذلك، فإن هناك ظروفاً حيث نجد أن تكوين الوحدات الإدارية بطريقة فعالة يتطلب تحريك سلطة صنع وإصدار القرارات إلى أسفل، وأفضل مثال لذلك هو تكوين وحدات إدارية علي أساس جغرافي، خصوصاً إذا كان ذلك مرتبطاً بضرورة الإلمام بالظروف المحلية، واتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المنافسين.

**٢- نطاق الإشراف:**

لاشك إن مستوي صنع القرار في المؤسسة له تأثيره المباشر علي مدي اتساع أو ضيق نطاق الإشراف، والقاعدة أن المدير الذي يفضل استبقاء حق صنع وإصدار القرار في يده، يفضل دائماً نطاق الإشراف الضيق، علي العكس من ذلك، فإن المدير الذي يفوض سلطة إصدار القرار إلي المرؤوس، يفضل نطاق الإشراف الواسع.

**الفرض السادس: كفاءة النظام****١- التكوين التنظيمي:**

تؤثر كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها تأثيراً جوهرياً في طريقة تكوين الوحدات التنظيمية، فعلي سبيل المثال، فإن خفض التكاليف لجميع المؤسسات يتحقق عادة من خلال تقادي الازدواج، فقد يرغب مدير أحد المصانع في أن يكون مستقلاً في القيام بوظيفة الشراء، وتحديد مستويات الأجور بمصنعه، ولكن إذا كانت هاتين الوظائفين تؤديان بمستوي مقبول من الكفاءة في المركز الرئيسي للمؤسسة، فإن هذا الاستقلال المطلوب لا يكون له ما يبرره ومن ثم، فإن الرغبة في خفض التكاليف، أو التركيز علي وظيفة معينة لغرض زيادة كفاءة النظام ككل، هذه الرغبة تمثل أساساً هاماً في عملية التكوين التنظيمي.

**٢- نطاق الإشراف:**

يعد استقرار ظروف المؤسسة ومستوي نجاحها في تحقيق أهدافها أساساً هاماً في تحقيق نطاق الإشراف، والقاعدة أن التغير السريع للظروف، وعدم استقرار الأوضاع وما ينتج عن ذلك من تعديل في الأهداف أو تغييرها، مع عدم توفر مستوي كاف من الخبرة لدي العاملين، كل هذه الظروف تتطلب استخدام نطاق إشراف ضيق، علي العكس من ذلك، فإن استقرار ظروف المؤسسة، والثبات النسبي لأهدافها، مع توفر عدد كاف من العاملين المؤهلين، تعتبر أسباباً قوية لتفضيل نطاق الإشراف الواسع، وبتفويض السلطة العملية التنظيمية التي تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلي المرؤوس، ورغم اتفاق الكتاب علي أن هذه العملية تتضمن ثلاثة خطوات رئيسية هي: تحديد المسؤولية، تفويض السلطة، ثم المساءلة، وسوف نعرضها علي النحو التالي: (٣٥)

**٣- تحديد المسؤولية Assignment of Responsibility**

يستخدم تعبير "المسؤولية" للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب علي تخصيص هذا العمل، وهناك عدة أسباب تفسر لماذا نقصر معني المسؤولية علي الواجبات أو العمل الواجب إنجازه:

- ١- يستخدم لفظ المسؤولية أو الواجب عندما نتحدث عن مسؤولية الأب عن واجباته، أو مسؤولية الطالب.. وغيرها، أي أن هذا اللفظ من الألفاظ الشائعة.
- ٢- تقرر المؤسسات عند توصيفها للمراكز الإدارية المختلفة، تجديد المسؤوليات والواجبات المرتبطة بكل مركز.
- ٣- قصر معني المسؤولية علي واجبات العمل، هو وجود لفظ آخر كثيراً ما يختلط معناه مع لفظ المسؤولية، وهذا اللفظ الجديد هو "المساءلة Accountability" والذي يعني الالتزام المترتب علي المسؤولية، وبناء عليه، فإن المسؤولية تعني: جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما.

**٤- تفويض السلطة Delegation of Authority**

تحمل كلمة التفويض معني محددًا، فالفرد الذي يفوض سلطة إلي فرد آخر إنما يمكنه من التصرف نيابة عنه، هذا التعريف يتضمن كلمتين تحتاجان إلي مزيد من التوضيح وهما: التمكين، النيابة، ومن حيث التمكين، على إعتبار أن السلطة تمثل الحق في التصرف، أو الحق في توجيه تصرفات الآخرين، وحيث أن المسؤوليات - أي الواجبات - وتعد كخطوة أولي في عملية التفويض، فمن الضروري للفرد أن تحدد له تلك الواجبات ان يتصرف، أو يوجه تصرفات الآخرين نحو إنجاز تلك الواجبات، معني ذلك إن السلطة تمكن من هذا التصرف، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادراً علي التصرف.

أما من حيث النيابة، فإن الفرد المفوض إليه السلطة- أي حق التصرف، يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوض له هذا الحق، أي أنه ينوب عنه، وهذا يعني إن العمل بالنيابة عن شخص آخر يحمل معني هاماً في العملية التنظيمية، لأنه يعني أنه علي الرغم من تفويض السلطة بالمعني السابق، كوسيلة لتمكين المساعدين أو المرؤوسين من أداء واجباتهم بنجاح، إلا أن

مفوض السلطة يظل محتفظاً بحق الرقابة الكاملة علي من فوض إليه تلك السلطة، كما يحق له استرجاع هذه السلطة عند الضرورة، بمعنى آخر، فإن تفويض السلطة لا يعني إطلاقاً التخلي عنها، أو التنازل عن هذه السلطة .

#### ٥- المساءلة **Accountability**:

عندما يحصل شخص ما علي قرض من أحد البنوك، فإن ذلك يحمله التزاما علي الأموال التي اقتترضها وإلا تعرض للحساب بالمثل فإن المرؤوس عندما يقبل المسؤولية والسلطة اللازمين لإنجاز عمل ما فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له إن هذا الالتزام من جانب المرؤوسين. من وجهة النظر التنظيمية، يطلق عليه اصطلاح "المساءلة" معني ذلك أن المرؤوس يساءل أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه، وعن إنجاز المسؤوليات الواجبات المحددة له، وتوجد طريقة سهلة للتمييز بين مفهومي المسؤولية والمساءلة، وذلك من خلال تذكر أن المرؤوس يكون مسئولاً عن إنجاز العمل المخصص له، ويساءل بواسطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل.

### مراجع البحث وهوامشه:

- (١) علي محمد عبد الوهاب: الإدارة - منهج لتنمية مهارات المدير، مرجع سابق، ص ص ٢٣٠-٢٣١.
- (٢) فضل الله فضل: نظرية التنظيم الإداري، مرجع سابق، ص ص ٢٣٧-٢٣٨.
- (٣) طارق طه: مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ص ٣٧-٣٨.
- (٤) علي السلمي: الإدارة العامة، مكتبة غريب، ٢٠٠٧، القاهرة، ص ص ٥٢-٥٣.
- (٥) علي الشرقاوي: الإدارة- الأسس النظرية والممارسات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ص ١٢١-١٢٢.
- (٦) طارق طه: الإدارة - منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ص ٦٧-٦٨.
- (٧) حمدي مصطفى المعاذ: الإدارة الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١١٨-١١٩.
- (٨) عايده خطاب وآخرون: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٣٧-١٣٨.
- (٩) ليلى شحاته: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (١٠) أحمد سيد مصطفى: المدير العصري، دار الزهراء للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٨٧-٨٨.
- (١١) سيد الهواري: التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (١٢) محمد أحمد الحمادي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٧٢-٧٣.

- (١٣) مصطفى علي حيدر: التنظيم الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٩٢-٩٣.
- (١٤) طارق طه : التنظيم- المبادئ، والتصميمات التنظيمية والإدارية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٧-١٨٨.
- (١٥) إبراهيم عبد الرحيم: العنصر الإنساني في إدارة الأعمال، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٢١١-٢١٢.
- (١٦) حسين حمادي: إدارة النظم- الطريق إلى القرن الحادي والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٢١٧-٢١٨.
- (١٧) حنفي محمود سليمان: الإدارة- منهج شامل، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ص ١٨٧-١٨٨.
- (١٨) سمير محمد يوسف: إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص ٢١٣-٢١٤.
- (١٩) سيد الهواري: الإدارة- الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٢٢٧-٢٢٨.
- (٢٠) شوقي حسين: أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- (٢١) علي السلمي: الإدارة المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٢٢) علي محمد عبد الوهاب: الإدارة - منهج لتنمية مهارات المدير، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (٢٣) فضل الله فضل: نظرية التنظيم الإداري، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٨، ص ص ٢٣٤-٢٣٥.

- (٢٤) محمد عبد الفتاح: الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٧٥-١٧٦.
- (٢٥) محمود عساف: أصول الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٠٥-١٠٦.
- (٢٦) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ٢٠٠٢، ص ١١٣-١١٤.
- (٢٧) نكي حنوش: الإدارة والسلوك، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٨، ص ١١٨-١١٩.
- (٢٨) محمد علي شهيب: السلوك الإداري في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٥٨-١٥٩.
- (٢٩) صلاح عبد الباقي: الإدارة والسلوك الإنساني، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٢٢٦-٢٢٧.
- (٣٠) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٨١، ص ٢٠٦-٢٠٨.
- (٣١) كامل علي متولي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٢٢٢-٢٢٣.
- (٣٢) ليلى شحاته: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ١٤٧-١٤٨.
- (٣٣) محمد أحمد الحمادي: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٨١-٨٢.
- (34) Ernest Dale, Planning and Developing Structure. A.M.A, New York. 1952, p, 56.
- (٣٥) نكي حنوش: الإدارة والسلوك، مرجع سابق، ص ١٢٨-١٢٩.