مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي الفعلي للمعايير المخططة بالتطبيق على مستشفى الزهراوي التعليمي ومديرية بلدية الموصل في محافظة نينوى
اسم الكاتب: م.م. عادل محمد عبد الله
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3113
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 16:45 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٨٥ (٢٩) ٢٠٠٧
ص ص [١٨١–٢٠٠]

مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي الفعلي للمعايير المخططة بالتطبيق على مستشفى الزهراوي التعليمي ومديرية بلدية الموصل في محافظة نينوى

عادل محمد عبد الله
مدرس مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل
Adel61368@yahoo.com

المستخلص

من المهم الاشارة إلى أن من العوامل التي تسهم في زيادة قدرة المنظمة على الوصول إلى اهدافها العامة هو وجود هيكل تنظيمي يتلاءم ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل معها المنظمة، اذ توجد مجموعة معايير تتشابه من حيث التسمية ويجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي كمعايير الخطة التي تضعها الإدارة والمعايير القانونية والتخصص الفني ومعايير الناحية الواقعية والشفافية ومعيار الرقابة ، وهذه المعايير تتشابه من حيث التسمية الا أنها تختلف من ناحية التطبيق العملي الأمر الذي يؤدي في بعض المنظمات الى ظهور هيكل تنظيمي آخر يضعه العاملون في المستوى التنفيذي والذي يتلاءمع العمل اليومي ، قد يختلف من النواحي المخططة والقانونية والفنية والواقعية والشفافية والرقابة والذي قد يستغله بعض القائمين على عملية التنفيذ لمصلحته مع ضعف الجوانب المتخصصة للمنظمة بشكل عام وضعف ادارة القائمين على صياغة الهيكل التنظيمي بشكل خاص ، فالبحث يقدم تصوراً لشكل الهيكل التنظيمي في نوعين من المنظمات الأولى تقوم على اساس التخصص والثانية منظمات اعتيادية لايشكل التخصص الفني أساساً في تقديم مخرجاتها المتنوعة ، ويقدم البحث أيضاً شكل هذه المعايير من الناحيتين المخططة أو المصادق عليها من قبل القائمين على اتخاذ القرار فيها ، ومدى أختلاف المعايير نفسها من وجهة نظر المنفذين.

The Symmetrical Range of The Real Organizational Structure to the Planned Standards with the Application to Al-Zahrawi Teaching Hospital and Mosul Municipality Directorate in Ninavah District

Adil M. Adullah
Assistant Lecturer
University of Mosul

Abstract

It is important to shed light that one of that factors tat may affect the increasing of the organizational ability to access the public goals and targets is the existence of the organizational structure suitable to the internal and external ecological variables treated by the organization. A group of standards similar in name that should be taken into

تاريخ التسلم ٢٠٠٥/٦/٢٠_____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٦/٧/٥

consideration during the designing process of the structure such as the planning standards given by the administration، real aspect standards given by technician، transparency and controlling standards. These standards may be similar in name but differ in application practically. This will lead to another organizational structure set by executives and it suitable for the daily works which differ legally، transparency، technically and really. This may have been explicated by executives on designing the organizational structure. This research gives a depiction on the organizational structure about two types of organizations:

First، they based on specialization

Second، they are normal organizations that specialization has no basis of evaluation of outputs.

The research، as well، a format on the standards designed and certified by the decision makers in addition to the difference in the same standards in executives' views.

المقدمة

تتكامل أنشطة المنظمة وتظهر مجالاتها الطبيعية من خلال وجود ثلاثة عناصر أساسية في المنظمة (نظرية المنظمة ، والسلوك التنظيمي، والسلوك الاستراتيجي)، فنظرية المنظمة تتكون من الهيكل التنظيمي ،والفاعلية والكفاءة ، ودراسة البيئة بأنواعها ، ودورة حياة المنظمة ، وغيرها من مواضيع بناء العلاقات التفاعلية في المنظمة ، والعنصر الثاني يضم (السلوك التنظيمي) ويضم كل مايتعلق بإدارة الأفراد داخل المنظمة وأخيرا السلوك الاستراتيجي ، ويضم كل مايتعلق برؤية المنظمة تجاه ماضيها وحاضرها ومستقبلها والذي يضمن لها البقاء والنمو والأستمرار في الأجل الطويل.

وان أي خلل أو ضعف في أحد النواحي سيؤدي الى التاثير على باقي العناصر الأخرى، وسيؤثر سلباً على نشاط المنظمة وانتهائها في عالم متطور ومتغير وواسع، ومن ناحية وجود الخلل في احد عناصر المنظمة اتخذ البحث عنصراً مهماً منها في المنظمة وهو الهيكل التنظيمي على وفق ابعاده وعناصره وأبعاده ومقارنته مع تلك الأبعاد في الميدان التطبيقي أو الفعلي ، في منظمتين ، الأولى متخصصة قائمة على الجانب الفني وهي (مستشفى الزهراوي التعليمي)، والثانية تقدم خدمات ذات طابع عام ومتنوع وهي (مديرية بلدية الموصل) في محافظة نينوى، والهدف ليس تقييمياً بقدر ما يقدم البحث ابعاداً اضافية تجعل من هيكل المنظمة مهما اختلف نشاطها أن تتصف بهذه الأبعاد (كالشفافية والمساءلة والأفصاح والمعيارية أو الحكم الصالح المتمثل بالعنصر القانوني).

مشكلة البحث

تعاني العديد من المنظمات في الموصل من قلة وجود جوانب معيارية تحكم عملها من جهة وقلة تطابق تلك المعايير إن وجدت المخطط مع الفعلي ، ومن ثم تظهر فجوة مابين مايتم صياغته من اطار عمل لكل وظيفة ومابين مايتم تنفيذه في الواقع العملي، وتتناسب هذه الأختلافات من منظمة الى أخرى بأختلاف تخصصاتها ودرجة التأثير في المستفيدين من مخرجاتها ولتوضيح مشكلة البحث نطرح التساؤلات الأتية:

١. ماهي درجة التشابه بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي في المنظمات التي تعتمد على التخصص الفني في تنفيذ وظائفها.
٢. ماهي المعايير التي تشكل اهمية نسبية في المنظمات التي تعتمد على التخصص الفني وترتيب تلك المعايير.
٣. ماهي درجة التشابه بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي في المنظمات التي لا تعتمد على التخصص الفني في تنفيذ وظائفها.
٤. ماهي المعايير التي تشكل اهمية نسبية في المنظمات التي لا تعتمد على التخصص الفني وترتيب تلك المعايير.

أهمية البحث

من المهم الأشارة إلى ما تعانيه بعض المنظمات بـ اختلاف انواعها سواء المتخصصة منها اوذات النفع العام إلى وجود اختلاف نسبي بين الهيكل التنظيمي في تلك المنظمات بشكل عام و إختلاف المعايير التي تشكل اهمية نسبية في صياغة الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور تفاوت بين ما هو مخطط وما يتم التنفيذ على اساسه ، والذي قد يؤدي إلى حدوث عدم انسجام وتعارض في تحقيق الأهداف وايضاح معايير الهيكل التنظيمي مع اختلاف عمل المنظمات يمكن أن يشكل جانباً جديراً بالأهتمام.

هدف البحث

يتلخص هدف البحث في التعرف الواقعي والفعلي على طبيعة التعامل القائم بين المنظمة المعنية (مستشفى الزهراوي التعليمي، مديرية بلدية الموصل (المركز) مع الهيكل التنظيمي المخطط ودرجة الألتزام بالمعايير المخططة فيه ، ومعرفة الأسباب الكامنة وراء الأختلاف فيما بين الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي إن وجد، وضمن معايير محددة لكي تستطيع المنظمات المعنية النجاح في تقديم افضل الخدمات وتغطية السوق والأستمرار في تنويع خدماتها مع امكانية الأستفادة من واقع الآراء والمواقف، وبما يتناسب وحاجة المشروع الذي تنوي المنظمة القيام به.

فرضية البحث

يفترض البحث تحديد المسار أو الإطار أو الهيكل الذي تعمل فيه المنظمة الذي يقترن بعوامل تتعلق بالتعليمات الحرفية والحاجات المتنوعة للعاملين وبحسب الواقع وظروف مايتم تنفيذه من وظائف.

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات أخرى فرعية:

١. قلة وجود تشابه ذي دلالة إحصائية بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي في المنظمات الخدمية التي تقوم على اساس التخصص الفني في تقديم الخدمات.

٢. قلة وجود تشابه ذي دلالة إحصائية بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي في المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات عامة للمجتمع.
٣. وجود عوامل خاصة بالمنظمات المتخصصة فنياً تحدد للهيكل التنظيمي المخطط والتي يتطابق فيها مع عوامل الهيكل التنظيمي الفعلي.
٤. وجود عوامل خاصة بالمنظمات التي تقدم الخدمات العامة تحدد الهيكل التنظيمي المخطط والتي لا يتطابق فيها مع عوامل الهيكل التنظيمي الفعلي.

أساليب جمع البيانات

أعتمد البحث على الجانبين الوصفي والتحليلي، فقد تناول الجوانب الأتية:
١. تصميم استمارة استبيان خاصة للإداراتالتنفيذية يتم م ن خلالها التعرف على مدى التطابق بين وظائف الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي أو الواقعي.
٢. التعرف على جوانب نظرية تساعد في أن يكون الهيكل التنظيمي المخطط ومع اختلاف عمل المنظمات يتلاءم مع الواقع الفعلي لتلك المنظمات.

اسلوب البحث

يقوم هذا البحث على أساس نوعين من المداخل:
جانب (اطار) نظري: لتغطية الاساس النظري الأكاديمي لموضوع البحث ومراجعة ادبياته وذلك بالرجوع ما امكن الوصول اليه من مراجع علمية ودوريات وتقارير وبحوث منشورة والكترونية متعلقة بموضوع البحث ، وبصفة خاصة ما يرتبط بالهيكل التنظيمي من حيث وظائفه وأهميته وصياغته والشروط الواجب تو افرها فيه.
جانب (اطار) ميداني:وقد تم بـ إستخدام استمارة استبيان موجهة لعينة من موظفي ومنتسبي مستشفى الزهراوي التعليمي ومديرية بلدية الموصل.

الجانب الإحصائي

للوصول إلى حل واقعي لمشكلة البحث واختبار فرضياته تم استخدام التحليلات الإحصائية الاتية:
١. التحليل العنقودي Cluster Analysis الذي يبين مستوى التطابق بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي عبر البرمجية Minitab عن طريق حساب معاملات التعنقد وفقاً للمعدل.
٢. التحليل العاملي Factor Analysis عبر البرمجية SPSS(*) للوصول الى العوامل الفعلية، التي حددتها عينة البحث بالمقارنات الثنائيةprincipal component ليقارن بين المتغيرات بطريقة متعامدة Varimax.

(*) الحزمة الأحصائية للعلوم الأجتماعية :
SPSS : Statistical Packaged For Social Science

٣. ولاختبار مدى تحقق فرضيات البحث تم اختبار مدى معنوية تلك المتغيرات اذ إن مستوى المعنوية يبين مدى قدرة المتغير على إثبات الفرضية عند مستوى معنوية ٠,٥ فكلما ارتفع هذا المستوى اكبر من ٠,٥ قلت قدرة المتغير على اثبات الفرضية والعكس صحيح (احمد ومطر،٢٠٠٠، ٤) فتم استخراج معنوية المتغيرات عن طريق البرمجية SPSS باختبارات المقارنات الوسيطة COMPANIONS MEANS تحليل ANOVA الأحادي لعينة واحدة.

أولاً - مفهوم الهيكل التنظيمي

غالباً ما تطلق كلمة الهيكل التنظيمي ORGANIZATION STRUCTURE على الشكل أو الأطار العام الذي يضم جميع الوظائف والأنشطة التي تمارس داخل المنظمة وهذا نابع من طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، اذ إن المنظمة يجب أن تحاط بإطار FRAMEWORK أو مجموعة أطر تحمي المنظمة من المؤثرات الخارجية التي تكون نابعة من البيئة الخارجية والخاصة، والتي تفرض واقعاً يؤثر على ذلك الغلاف أو الكيان أو الإطار الذي تعمل في داخله المنظمة من الناحية الإدارية أو الفنية والهيكل التنظيمي يخص المنظمة دون غيرها أي انه يعبر عن خصوصية المنظمة، والهيكل من الناحية الإدارية يمثل اتجاهات انسياب الوظائف داخل المنظمة فهي تحدد التقسيمات الرئيسة والفرعية فيها، ونقاط البدء والنهاية في الاتصال، ونطاق الأشراف، والحاجات الأساسية لكل وظيفة، والمفهوم يكون اكثر دقة عندما يؤخذ بالاعتبار موضوع الا تنظيم من خلال إعطاء أو منح كل وظيفة استحقاقها من المستلزمات المادية والبشرية والمعلوماتية (الشماع،١٩٩١، ١٦٢ - ١٦٣).

ثانياً - استخدامات الهيكل التنظيمي

يمكن حصر أهم الاوجه التي يجب أن يوفرها الهيكل التنظيمي للمنظمة من الناحية الإدارية في جوانب رئيسة هي : الحماية، الإقتصاد، الملاءمة وأخيراً الانتشار (حريم،٢٠٠٣، ١٠٥- ١٠٨).

١. **الحماية**: إن أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي يجب أن تحافظ على الموقع، والأنشطة المحددة، والأمكانات المتاحة لذلك الموقع وبالشكل المخطط .
٢. **الإقتصاد**: التقليل من الأضرار الناتجة عن الترهل والتضخم والمركزية في الهيكل التنظيمي.
٣. **الملاءمة**: تعني بمدى ملائمة الهيكل التنظيمي لمتطلبات الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية.
٤. **الانتشار**: إن المتعامل مع المنظمة على وفق الهيكل التنظيمي المعياري يعنى كثيراً بمدى قدرة المنظمة على تلبية متطلباتها و للفروع التابعة لها كافة.

ثالثاً - الهيكل التنظيمي الفاعل

تختلف الأنشطة الأساسية للهيكل التنظيمي من منظمة الى أخرى. فالعبرة ليس في الهيكل المحدد نظرياً أو أن يتم إقراره ضمن الخطط والبرامج المعدة سلفاً، وانما ما يقدمه من فوائدلاءم وواقع البيئة التي تعمل فيها المنظمة أي ان يكون فاعلاً وعملياً.

وقد جمعت معايير الهيكل التنظيمي الفاعل تحت عدة عناوين أساسية وهي :

١. **الناحية المخططة PLANNING**

تعكس هذه الناحية جوانب عديدة من الهيكل التنظيمي من حيث وضوح العديد من الأمور، كأسم المنظمة، وطبيعة النشاط، وعدد التقسيمات الرأسية والأفقية فيهاوغير ذلك من الأعتبارات الأساسية ، وتشمل أيضاً الأبعاد الأساسية لعمل المنظمة الحالية والمستحدثة عند تصميم ووضع الهيكل التنظيمي.

وتظهر أهمية هذه الناحية عند معرفة القدرة التي تتولد لدى الإدارة المخططة في التمييز بين وحدة واخرى وقسم وآخر وإدارة وأخرى، ولاسيما ان المنظمات اليوم اصبحت تمارس العديد من الأنشطة المتماثلة على مستويات الهيكل التنظيمي كافة، فهناك انشطة تظهر في وحدات تنظيمية تتماثل مع انشطة وحدات تنظيمية اخرى، وهذا التماثل قد يحدث في وقت معين وينتهي أو يحدث في مكان معين وينتهي بالأنتقال إلىمكان آخر ولكن الهيكل التنظيمي الفاعل يجب أن يكون قادراً على التمييز بين هذه النواحي لتمييز نشاط عن آخر.

٢. **الوضوح CLEARLY (أن يكون الهيكل التنظيمي مفهوماً)**

الهيكل التنظيمي الفاعل يجب أن يكشف بوضوح عما يحويه من أنشطة ومهام، وذلك عن طريق المعلومات التي يعكسها ذلك الهيكل عن الأقسام التي يشملها وتقسيمات كل قسم ونطاق الأشراف واتجاه الأوامر وإجراءات تنفيذ المهام ، ولاسيما أن العديد من المهام يتم إنجازها وفقاً لحاجات مرحلة معينة ، إذ إن الهيكل التنظيمي ليس مجرد وضع مجموعة مربعات وأسهم تدل على هرمية التنظيم الأداري، إذ لابد من أن يكون الواقع هو الشيء نفسه الذي تتم صياغته على الورق المخطط أي أن تكون الوظائف المخططة مفهومة من قبل الجهات التي تقع ضمن المستوى الذي يقوم بالتنفيذ ككل أي من الوحدات التي تكون ضمن المستوى نفسه.

الجانب العملي APPLICATION

يضم معيار الناحية العملية العديد من الاعتبارات في مجال صياغة الهيكل التنظيمي: كالسهولة في تنفيذ ما يتم التخطيط له، والطريقة المناسبة لانسياب الأوامر من دون ضياع أو تلكؤ، والاستفادة من الجوانب المبتكرة لطرق أداء الأعمال وقدرة الهيكل التنظيمي على الحفاظ على أجزاء المنظمة لأطول مدة زمنية معينة، وغير ذلك من الاعتبارات.

٣. **التغطية الشاملة** **COMPREHENSIVE**

الهيكل التنظيمي للمنظمة كالفرد له شخصية مميزة ، وهذه الناحية تظهر من خلال التناسق الحاصل في تصميم الهيكل من حيث، الشكل ، التوازن في التوزيعات، الإرشادات والإيضاحات ، والمشاركة من الجميع في صياغة ووضع مفرداته كل هذه العوامل يجب أن توضع وترتب بشكل مناسب ومفهوم .

رابعاً - العوامل الواجب مراعاتها عند بناء الهيكل التنظيمي

يمكن ان تساعد عملية صياغة الهيكل التنظيمي بالتعبير عن جوانب تخطيطية اساسية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة والفوائد المتوقعة لعملية صياغة الهيكل التنظيمي هي الأتي (حريم،٢٠٠٣، ١٠٩-١١٩):

١. تساعد في جعل المدراء أكثر إدراكاً ووعياً بروح التغيير.
٢. تزويد المدراء بوسائل ترشيد متطلبات الموازنة للاستثمارات وتسيير الموارد نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج.
٣. المساعدة في تحديد القرارات المتعددة و المتفاعلة بين المدراء في ادارات المنظمة المنظمة.
٤. مساعدة المدراء على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء برد الفعل.

ينبغي على من تخول له صلاحية صياغة الهيكل التنظيمي أن يراعي الجوانب الآتية (ابو جبارة،٢٠٠٣، ١):

١. **الشفافية** **DIAPHANEITY**

الشفافية هي حق كل فرد في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد ، ونظرًا إلى أن الكثير من الأقسام في المنظمات تحرص على عدم نشر الكثير من المعلومات فمن الضروري أن توجد آليات للحصول على المعلومات ، وتشمل هذه الآليات عدة أنواع منها (القريوتي،٢٠٠٠، ١١١-١٢٠) :

النوع الأول: وهو إعطاء الفرد أو المتعامل الحق في تقديم تظلم إداري إلى القسم نفسه أو إحدى الجهات القانونية.

النوع الثاني: يعطى للفرد حق التظلم بمحكمة أو لجنة محايدة توصي بشأن الإفصاح عن المعلومات.

النوع الثالث: يعطى للفرد حق التقدم بطلب إلى جهة محايدة لها سلطة الأمر بالإفصاح عن المعلومات المطلوبة.

وهنالك عدة محاور لتحسين مستوى الشفافية في الأداء المؤسسي نذكر منها الآتي (أبو تايه،٢٠٠٣، ٥٦-٦٠)

١. تقوية النظام القانوني لمحاربة الفساد بإصدار قوانين خاصة بإقرار الذمة وقبول الهدايا وقواعد معالجة شكاوى المواطنين .

٢. تكوين لجان في النزاهة في اقسام المنظمة لمعالجة سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.
٣. إنشاء وكالات لمحاربة الفساد.
٤. الالتزام بالقيم الدينية التي تدعو الى الفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري.
٥. كسب تأييد ودعم المجتمع لكشف الممارسات الإدارية الخاطئة وذلك من خلال الإعلام في توعية الرأي العام.
٦تهيئة بيئة العمل ا لصحية، وذلك من خلال إرضاء العاملين والمتابعة الموضوعية وبث روح الفريق .

٢. المساءلة QUESTIONERS

يعني مضمون لفظ المساءلة أن الفرد لا يعمل بنفسه فقط بل هو مسؤول أمام الآخرين، وتعريف المساءلة على أنها "مساءلة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة ". وبهذا المفهوم فالموظف العام الذي يعطى المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً.

وللمساءلة عدة أشكال هي المساءلة المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين ، والمساءلة المتعلقة بالفعالية ، والمساءلة المتعلقة بالبرامج، فعند استخدام المساءلة بوصفها آلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه . ويتضمن تطبيق المساءلة السليم ضرورة وجود مجموعة من القيم والعمليات التي تسمح للمسؤولين بالقيام بواجباتهم بكفاءة .

وتشمل عناصر المساءلة ما يلي (CLOKE,GOLDSMITH,2001, 31):

أ. الغايات: تشمل زيادة التجاوب مع جمهور المتعاملين مع المنظمة.
ب. الأهداف:تمثل ترجمة للغايات الخاصة بعملية المساءلة، وهي أكثر تحديدًا من الغايات ومن السهل قياسها.
ت. الوسائل:وهي تمثل المنهج المتكامل الذي يجب اتباعه طبقاً لخطوات محددة من أجل مساءلة الموظف.
ث. الأدوات:يجب أن تكون الأدوات المستخدمة للمساءلة أدوات دقيقة ومناسبة للبيئة التي تتم فيها المساءلة.
جـ. الموارد: تمثل متطلبات المساءلة الفعالة.

واستناداً الى المدخل الحديث في صياغة الهيكل التنظيمي الفاعل الذي يقوم على التركيز على تعدد أهداف وغايات المكونات الأساسية له فقد ظهرت الحاجة الى نظم محاسبية جديدة يمكن استخدامها في إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأقسام لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام

الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف وتمثل موازنة البرامج إحدى الوسائل المقترحة لتحقيق الفاعلية في الهيكل التنظيمي.

خامساً - تكوين التطابق بين الهيكل التنظيمي المخطط أو المعياري والهيكل التنظيمي الفعلي أو (الواقعي)

يصعب في الكثير من المنظمات ولاسيما العامة منها التي تتعامل وتقدم انواعاً مختلفة من السلع والخدمات أن توجد نوعاً من التطابق بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط على الرغم من ضرورة أن يتبع ماهو فعلي للمخطط، اذ إن الهيكل التنظيمي المخطط لابد من أن يراعي طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل، ولكي نبتعد عن الجزم في تحديد أي الأنواع الواحد يتبع الآخر (الهيكل التنظيمي المخطط أم الفعلي) يمكن القول بأن العلاقة بينهماهي علاقة تفاعلية بدلاً من القول بأن الواحد منهما يتبع الآخر .

وتؤثر المراحل التي تمر بها المنظمة من حيث تطورها ونموها على درجة التطابق بين الهيكل التنظيمي المخطط والقائم، ومراحل حياة المنظمة تعمل على خلق عدد من الأنظمة التي يمكن بوساطتها خلق درجة من التوافق والتطابق المطلوب بين الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي، وحتى يمكننا أن نتناول قضية الاختلاف أو التوافق بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط بصورة فعالة فأن الأمر يقتضي منا أن نتعرض لبعض الموضوعات في هذا الصدد ، وابرز هذه الموضوعات ما يأتي (السيد، ٢٠٠٠ ،٣٢٨-٣٢٩).

١. اثر أمراحل النمو للمنظمة على درجة التطابق بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط .
٢. أثر بعض العوامل الخارجية على درجة التطابق بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط .

١. **أثر نمو المنظمة:** كل جزء من الكون مهما تناهى في الصغر او الكبر فأنه معرض إلى التغيير وبدرجات متفاوتة نسبياً، فعندما تنمو المنظمات الناجحة ويبدأ حجمها في الكبر ، وتبدأ في الدخول إلى ميادين أعمال مختلفة ومتنوعة فأن هناك عدداً من التغيرات التي تحدث لها والتي لابد من مواجهتها، ومن أهم هذه التغيرات ما يأتي:

أ. التغيرات التي تحدث في الموارد المالية : من حيث الموارد المالية في صورة مبيعات، أو هامش ربح، أواستثمارات.
ب. التغيرات في الحاجة إلى الموارد المادية والبشرية.
ت. زيادة المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة.
ث. زيادة الحاجة إلى المتخصصين في عمليات التشغيل الفنية وكذلك في العمليات الإدارية.

٢. **أثر العوامل الخارجية**: تشمل العوامل الداخلية المؤثرة في تحقيق التبـاين فيما بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط منها حجم المنظمة، ودرجة التنـوع فـي المنتج المنافس والسوق، والتكنولوجيا المستخدمة، ودرجة الاعتمادية .

يؤثر الحجم على الهيكل التنظيمي من زاويتين الأولى : يزود المنظمة بالمزيد من تقسيم العمل والتخصص ،وهذا يعني زيادة الوحـدات التـي يشـملها الهيكـل التنظيمي للمنظمة،ويتطلب جهداً ووقتاً وكلفكبر في التنسيق فيما بينها . والثانيـة: إن كبر حجم المنظمة يؤدي إلى ظهور نظم الرقابة غير الشخصية مع الحاجة إلـى عدد كبير من الأستشاريين لإمكانية متابعة انشطة المنظمة .

أما من حيث تنوع المنتج المنافس / السوق: يعمـل التنـوع فـي المنتجـات المنافسة على خلق الأختلاف بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطـط مـن خـلال الحاجة المتزايدة للتخطيط على مستوى المنظمة ككل الذي يؤدي إلى المزيـد مـن الفعالية ونظراً لتنوع ما تقوم المنظمة بإنتاجه وتقديمه للأسواق فأن كل منتج وسوق قد يتطلب هيكلاً تنظيمياً خاصاً لتقديمه.

وفيما يتعلق بالتكنولوجيا فيجب النظر إليها لإمكانية أتمتتها من زاوية مـدخل النظم أي ان التكنولوجيا هي عبارة عن عملية، بمعنى ان لها مـدخلات وعمليـات تحويلية ومخرجات، اذ إن التكنولوجيا تؤدي إلى اختلاف عدد المستويات الإداريـة في الهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلىإختلاف نطاق الرقابـة والإ شـراف، وأخيـراً اختلاف عدد متخذي القرار أو المساعدين الذين يعملون في المنظمة.

ومن المهم الإشارة إلى أن تقييم درجة ملاءمة الهيكل التنظيمـي لأي معيـار ولاسيما ملاءمته للهيكل التنظيمي الفعلي يتطلب أن نعرف عوامل البيئة الخارجيـة، فضلاً عن درجة أو معدل التغيير في هذه العوامل، وهذه العوامل تشير إلى عدد مـن المتغيرات البيئية الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة (البيئة القانونيـة، والإقتصادية، والمورد، والمنافس ٠٠٠الخ). أما درجة التغير في هذه العوامل فهـي تشير إلى معدل تكرار التغير ودرجة التنبؤ الممكنة) بهذا التغير، فإذا أخـذنا هـذين العاملين (معدل تكرار التغير ودرجة التنبؤ الممكنة بنظر الاعتبار فيمكن أن نرى بأن الهيكل التنظيمي ينتقل ما بين الهيكل التنظيمي المخطط الثابت إلى الفعلي المتغير الذي يكّون مصفوفة من اربعة اتجاهات يمكن من خلالها التعرف فيما اذا كانت المنظمـة تعمل في اطار الهيكل التنظيمي المخطط (الثابت) أو الفعلي (المتغير) الذي يفرضـه الواقع الشكل ١.

الهيكل التنظيمي المقرر من قبل الأدارة العليا(المتغير)	الهيكل التنظيمي المقرر من قبل الأدارة العليا(الثابت)
الهيكل التنظيمي المعمول به من قبل الأدارة التنفيذية(المتغير)	الهيكل التنظيمي المعمول به من قبل الأدارة التنفيذية(الثابت)

متغير ثابت

الشكل ١

مصفوفة مستوى التغير في الهيكل التنظيمي

ومن الشكل ١ نلاحظ الأتي :

١. **الهيكل التنظيمي المقرر من قبل الإدارة العليا (الثابت)**: يمثل أكثر الهياكل بيروقراطية، ومركزية، ولايسمح بأي انحراف عن ما هو مخطط .
٢. **الهيكل التنظيمي المقرر من قبل الإدارة العليا (المتغير)**: يعتمد هذا الهيكل على صياغة ابتدائية تـ تغير مع المتغيرات العامة والتي تنبع من البيئة الخارجية العامة وذات التأثير الشامل على عموم المنظمات وليس المنظمة الواحدة .
٣. **الهيكل التنظيمي المعمول به من قبل الإدارة التنفيذية (الثابت)**: يقوم هذا النوع على اسلوب الإدارة بالأداء والأهداف، اذ يتم الأتفاق بين المدير والمروؤس على الخطط (الهيكل التنظيمي)، وحسب ماهو مناسب لشروط كل منهما مع الاخذ بنظر الأعتبار الظروف المحيطة.
٤. **الهيكل التنظيمي المعمول به من قبل الإدارة التنفيذية (المتغير)**:يتم بناء الهيكل التنظيمي الفعلي على اسلوب الإدارة بالأهداف فقط، فتتم صياغة هذا الهيكل التنظيمي من قبل من تخول له صلاحيات ومسؤوليات الوظيفة الإدارية، فيتسم بالمرونة العالية والشفافية والتغير المستمر في الوظائف ومواقعها في ذلك الهيكل كالوظائف القائمة على اساس التخصص أو التي تنفذ بصورة مؤقتة.

سادساً -نتائج البحث

سمي التحليل العنقودي CLUSTER ANALYSIS بهذا الاسم لظهور نتائجه على شكل عناقيد (شجرة ذات غصون متفرعة)، وهو عبارة عن تحليل إحصائي مبرمج يعتمد على حساب متغيرات متنوعة وعديدة لمشاهدات مختلفة وكثيرة ، ثم مقارنة تلك المشاهدات (المحتوية على تلك المتغيرات بنسب مختلفة) ببعضها اعتماداً على ما تحتويه من متغيرات وترتيب ارتباطاتها ببعضها على شكل عناقيد (أشكال

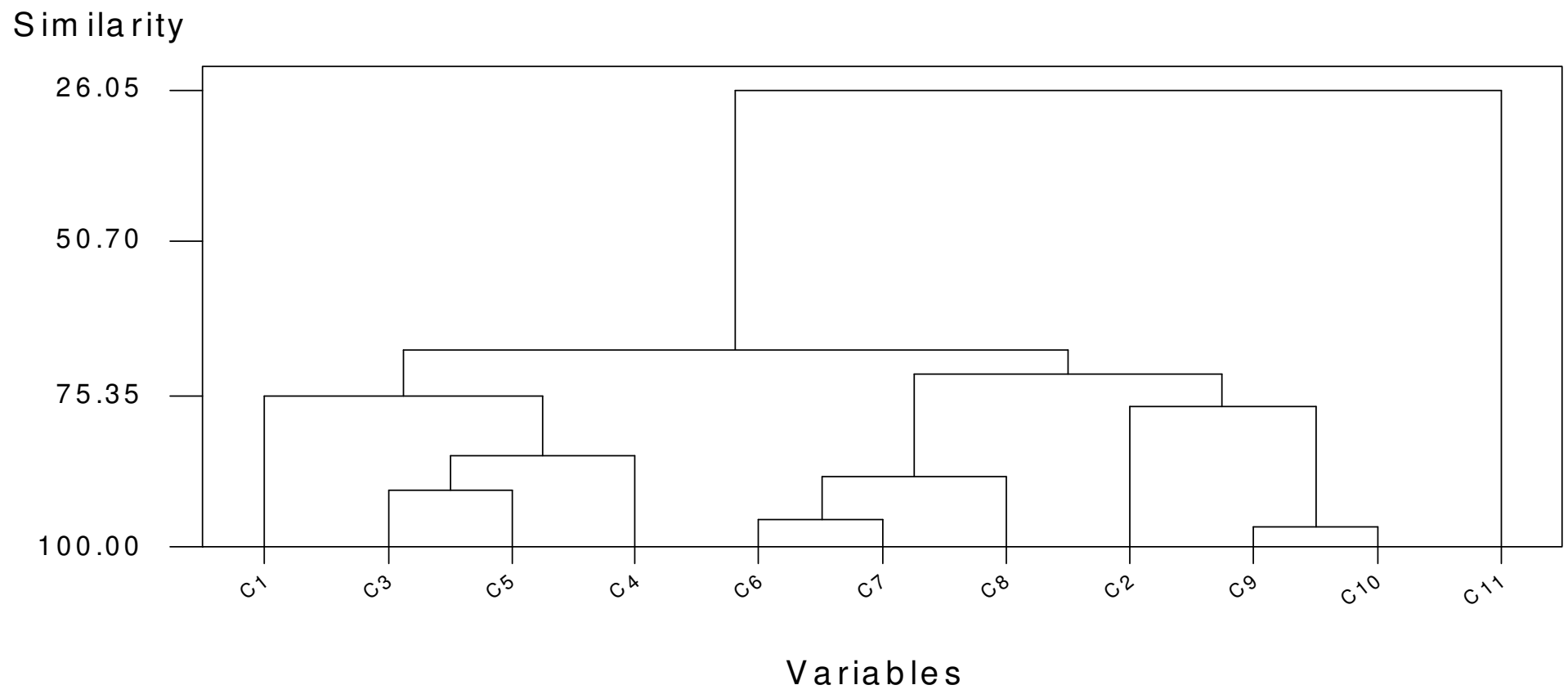
متدرجة) DENDROGRAM، ويمكن بتفسير هذه الارتباطات معرفة نسب التشابه بين المتغيرات المختلفة بعد مقارنتها ببعضها وترتيبها بشكل عناقيد اعتماداً على مدى تواجدها في النماذج المختلفة ،وهذا ما يسمى بنمط R-MODE ومن ثم تم حساب معاملات التشابه باستخدام طريقة المعدل AVERAGE التي تقيس معدل البعد بين عنقودين من خلال البعد بين مركزهما (مطر، ٢٠٠١، ٣)، ويعطي هذا النوع من التحليل مستوى التطابق LEVEL OF SIMILARITY بين المتغيرات المدروسة المحور العمودي الشكل ١و٢ إن أسلوب التحليل العاملي FACTOR ANALYSIS يتميز بقدرته على إنقاص المعطيات أو المتغيرات الكثيرة وترتيبها في عدد ضئيل من المتغيرات الفرضية التي تعكس التباين المشترك بين المتغيرات والتي تدعى بالعوامل، اذ يبدأ التحليل العاملي بالمصفوفة الإرتباطية الشاملة لمتغيرات البحث ، وينتهي إلى تلخيصها في المصفوفة العاملية الموجزة وفقاً لطريقة المكونات الأساسية لهو لتنج، وهي أكثر الطرائق شيوعاً والتي تقوم على استخلاص العوامل بحيث يسهم العامل الأول بأكبر نسبة من التباين المشترك للمتغيرات ويسهم العامل الثاني غير المرتبط بالعامل الأول بأكبر قدر من التباين المتبقي وهكذا بالنسبة لبقية العوامل (الطائي، ١٩٩٩، ١٠٨)، ومن ثم يتم اختيار المتغيرات المتشبعة لكل عامل بناءاً على قيمة تحميلات المتغيرات بالعوامل.

وبإستخدام التحليل العنقودي والتحليل العاملي ،فضلاً عن تحليل مستوى معنوية الفرضيات وبما يحقق افضل اختبار لها ،وفيما يتعلق بنتائج التحليل العنقودي والمتعلقة بالمتغيرات المدروسة لمستشفى الزهراوي التعليمي وبلدية الموصل فقد اعطت عشرة عناقيد لأحد عشر متغيراً، اذ إن هذا النوع من التحليلات يعمل على اعطاء درجات تطابق بين متغيرين ثم التطابق الذي يليه الشكلين ١ و٢ والجدول ١:

الجدول ١

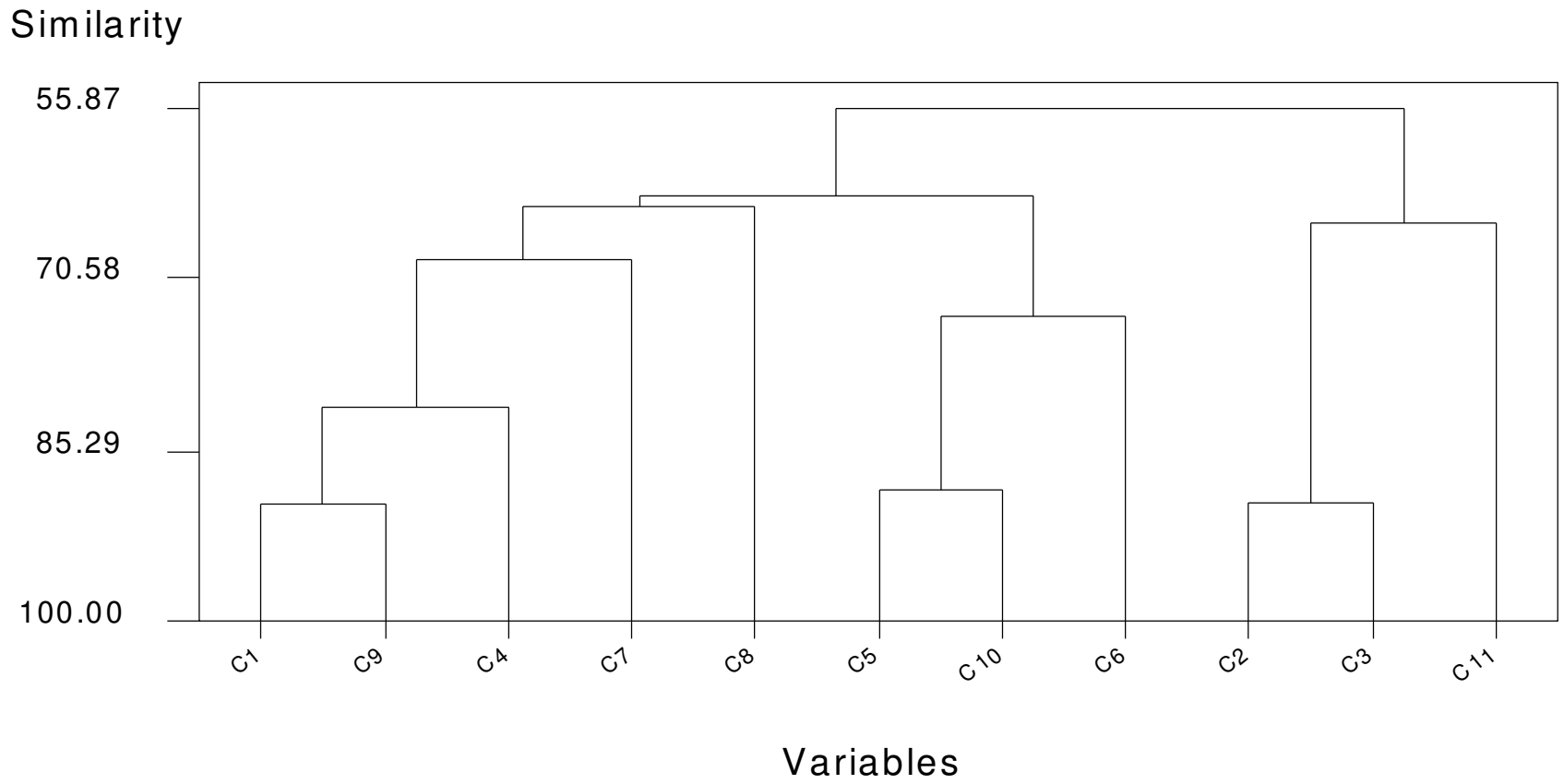
تصنيف متغيرات البحث في عناقيد بحسب المنظمات المبحوثة

ت	المتغيرات	عناقيد مستشفى الزهراوي التعليمي	عناقيد بلدية الموصل
.١	C1	٢	٢
.٢	C2	٢	٢
.٣	C3	٢	٢
.٤	C4	٣	٣
.٥	C5	٣	٣
.٦	C6	٤	٣
.٧	C7	٣	٤
.٨	C8	٥	٦
.٩	C9	٨	١٠
.١٠	C10	١١	١١
.١١	C11		



الشكل ٢

الشكل المتشجر لعنقدة المتغيرات المدروسة لدى مستشفى الزهراوي التعليمي



الشكل ٣

الشكل المتشجر لعنقدة المتغيرات المدروسة لدى بلدية الموصل

الجدول ٢

معنوية المتغيرات المدروسة من عدمه لدى كل منظمة من المنظمات المبحوثة

ت	المتغيرات	مستشفى الزهراوي التعليمي		بلدية الموصل	
		F	Sig.	F	Sig.
١.	C1	١,٥٥٨	٠,٢٥٤(*)	٠,١٣٢	٠,٨٧٨
٢.	C2	١,٤٧٣	٠,٢٧١(*)	٠,٢٣٩	٠,٦٣٥
٣.	C3	٠,٨٠٦	٠,٤٧١(*)	٨,٧٥٠	٠,٠١٤(*)
٤.	C4	٣,٠١٢	٠,٠٩١(*)	١,٥٨	٠,٢٣٦(*)
٥.	C5	٤,٣٢٨	٠,٠٤١(*)	٢,٩٦٣	٠,١١٦(*)
٦.	C6	٠,٨٠٢	٠,٤٧٣(*)	٠,٥٠٧	٠,٤٩٣(*)
٧.	C7	٢,٤٧٧	٠,١٢٩(*)	١,٦٠٠	٠,٢٣٥(*)
٨.	C8	١,١٣١	٠,٣٥٧(*)	٢,٤٥٢	٠,١٣٤(*)
٩.	C9	١٠,٣٣٧	٠,٠٠٣(*)	٠,١٢٤	٠,٧٣٢
١٠	C10	١,٤٤٥	٠,٢٧٧(*)	٠,٤٣٥	٠,٥٢٥
١١	C11	٠,٤٥٨	٠,٦٤٤	١,٣٥٣	٠,٢٧٢(*)

(*) تمثل معنوية المتغير عند مستوى معنوية (٠,٥)

ظهر من التحليلات الإحصائ ية البسيطة بين المتغيرات المستخدمة في البحث عند كل منظمةوجود ارتباطات معنوية للمتغيرات بالعوامل ، وهذا يكشف عن وجود مشكلة تعدد العلاقات الخطية بين المتغيرات ، لذلك تم اللجوء إلى تطبيق أسلوب التحليلالعاملي لكل منظمة و إجراء التدوير بطريقة Varimax على العوامل المستخلصة من اجل الوصول إلى نتائج دقيقة تتعلق بتصنيف المتغيرات في فئات او تجمعات متجانسة بحيث تقيس كل فئة عاملاً من تلك العوامل وكما في الجدول ٣ و ٤لمستشفى الزهراوي التعليمي والجدو ل ٥ و ٦ لبلدية الموصل فلكل منظمة ظهر التحليل العاملي وبالشكل الآتي:

الجدول ٣

التحليل النهائي لعوامل الهيكل التنظيمي لمستشفى الزهراوي التعليمي

المتغيرات Variable	قيمة الشيوع Communalities	العامل Factor	القيمة الذاتية Eigenvalue	نسبة تباين العامل % Pct.of var.	التباين المتجمع % Cu.
١	٠,٨٦٩	١	٣,٨٨٣	٢٥,٣٧٧	٢٥,٣٧٧
٢	٠,٨٦٨	٢	٢,٠٦٨	٢٢,١٠٧	٤٧,٤٨٣
٣	٠,٨٧٥	٣	١,٥١٩	١٨,٢١٤	٦٥,٦٩٨
٤	٠,٧٣٧	٤	١,٣٩٢	١٤,٨٦٧	٨٠,٥٦٥
٥	٠,٨٢٣				

يتبع ⟸

⟸ ماقبله

٦	٠,٧٠٠	
٧	٠,٧٦٥	
٨	٠,٦١٩	
٩	٠,٩٠٨	
١٠	٠,٨٧١	
١١	٠,٨٢٨	

الجدول ٤

تحميلات العوامل المدورة بطريقة Varimax

المتغيرات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
C1	٠,٨١٣	٠,٤٢٤	٠,٠٥٧-	٠,١٥٨
C2	٠,١٧٤	٠,١٤٧	٠,٩٠٢	٠,٠٣٧
C3	٠,٠٥٧	٠,١٠٠	٠,٨٨٦	٠,٢٧٥
C4	٠,٨١٢	٠,١٠٦	٠,١٣١	٠,٢٢١-
C5	٠,٣٨٢	٠,٧٩٩	٠,١٤٦	٠,١٣٢
C6	٠,٠٢٢-	٠,٧١٣	٠,١١٧	٠,٤٢١
C7	٠,٤٢٧	٠,١٤٧	٠,٥٣٠-	٠,٤٣٠
C8	٠,٣٣٥	٠,٤٦٩	٠,٠٥٠-	٠,٥٣٣-
C9	٠,٩٣٨	٠,٠٣٢	٠,١٤٤	٠,٠٧٧
C10	٠,١٠٤	٠,٨٩٧	٠,٠٥٩	٠,٢٢٩-
C11	٠,١٠٠	٠,١٢١	٠,٢٠٣	٠,٨٧٣

الجدول ٥

التحليل النهائي لعوامل الهيكل التنظيمي لبلدية الموصل

المتغيرات Variable	قيمة الشيوع Communalities	العامل Factor	القيمة الذاتية Eigenvalue	نسبة تباين العامل % Pct.of var.	التباين المتجمع % Cu.
C1	٠,٦٢٩	١	٥,٧٥٢	٣٢,٦٠٤	٣٢,٦٠٤
C2	٠,٦٣٠	٢	١,٩٥٠	٢٦,٣٠١	٥٨,٩٠٦
C3	٠,٨٨٥	٣	١,٤٢٤	٢٤,٠٥٩	٨٢,٩٦٥
C4	٠,٧٥٤				
C5	٠,٩٦٨				
C6	٠,٨٦٤				
C7	٠,٩٧٠				
C8	٠,٨٤٥				
C9	٠,٨٢٨				
C10	٠,٩٣٤				
C11	٠,٨١٤				

الجدول ٦
تحميلات العوامل المدورة بطريقة Varimax

المتغيرات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
C1	٠,٥٩٤	٠,٤٨١	٠,٢١١-
C2	٠,٤٢٤	٠,١٤٩	٠,٦٥٤
C3	٠,٨٠٤	٠,٤٦٢	٠,١٦٠
C4	٠,٨١٤	٠,٠٢٦-	٠,٣٠١
C5	٠,٩١٢	٠,٠٦٠	٠,٣٦٤
C6	٠,٠٧٨	٠,٨٥٩	٠,٣٤٦
C7	٠,٠٤٠	٠,٨٧١	٠,٤٥٨
C8	٠,٢٥٢	٠,٨٨١	٠,٠٧٢
C9	٠,١٣٧	٠,١٨٨	٠,٨٧٩
C10	٠,٢٣٠	٠,٣٠٨	٠,٨٨٧
C11	٠,٨٧٧-	٠,١٣٦-	٠,١٧٦-

مناقشة النتائج

نلاحظ من نتائج الجدول ١ عدم وجود تطابق تام في عنقدة متغيرات البحث على مستوى المنظمتين مجتمعتين بأعتبار انهما من قطاع الخدمات ،لكن خصوصية الخدمة الصحية كونها تعتمد على التخصص الدقيق أكثر من باقي انواع الخدمات قد فرضت معاييرها في ايجاد التطابق بين متغيرات الهيكل التنظيمي المعياري والفعلي، فنلاحظ فيالهيكل التنظيمي في مستشفى الزهراوي التعليمي تميز المتغيرين (مدى مراعاة التخطيط المستقبلي C1 وناحية توفير المستلزمات المادية والبشرية C9) فقد شكلا اعلى مستويات التطابق ٨٨,٨٨ الشكل ١ بأعتبار بأن المستشفى هي تعليمية وتحتاج إلى كوادر متخصصة مستقبلاً وهي ايضاً تؤثر في حياة الناس فتحتاج الدقةالمتناهية في هذه الجوانب ، في حين نلاحظ تميز المتغير مدى تأثير المتغيرات الخارجية على الهيكل التنظيمي C11)بعنقود خاص به ، مما يظهر مدى اهمية هذا المتغير عند المعيارين سهولة الفهم لمعايير الهيكل التنظيمي C2ومدى تطابقها مع الواقع C3)أعتبار أن هذا التطابق يكون اجبارياً اكثر مما هو اختياري بالنسبة لمقدم الخدمة الصحية ، وهذا يشكل اهمية بالغة على حياة المستفيد وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الأول قلة وجود تشابه ذي دلالة إحصائية بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط في المنظمات الخدمية التي تقوم على اساس التخصص الفني في تقديم الخدمات) .

ونلاحظ من عناقيد معايير الهيكل التنظيمي لمديرية بلدية الموصل الجدول ١ تميز المتغيرين (الحاجة إلى توفير كوادر متخصصة C9 ومراعاة تقسيم العمل في الهيكل التنظيميC10)، اذ إن عمل البلدية يقوم على اساس ممارسة وظائف متعددة وباختصاصات متنوعة تتنوع بتنوع الخدمات العامة التي تقدمها ، فحاجة البلدية

ملحة إلى المهندسين وبـ إختصاصات مختلفة وإلى محاسبين وحتى إلى اعداد كبيرة من العمال غير الماهرين ، الأمر الذي يتطلب معه تحقيق التطابق في الهيكل التنظيمي بين كل اختصاص وتقسيم العمل وفقاً لتلك الاختصاصات ، اذ شكل مستوى التطابق بين هذين المعيارين في الهيكل التنظيمي اعلى معدلاً ٩٦,٧١ الشكل ٢ وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الثاني (قلة وجود تشابه ذي دلالة إحصائية بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط في المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات عامة للمجتمع).

ونظراً لأهمية متغير (الحاجة إلى كوادر متخصصة C9) نلاحظ وجوده بأعلى معايير التطابق في كلا المنظمتين ، ويندرج في الأهمية نفسها متغير (مدى تأثيرات البيئة المحيطة على عمل المنظمة C11) بعنقود خاص به، مما يظهر اهميته عند كلتا المنظمتين ولأختبار معنوية متغيرات البحث من أجل التحقق من مدى إثبات الفرضيات من عدمه يتبين من نتائج الجدول ٢ في مستشفى الزهراوي التعليمي أن كل المتغيرات هي معنوية والذي يسهم في عنقدة مشاهدات البحث عند مستويات عالية،أي أن درجة التطابق بينهم مرتفعة فيما عدا المتغير (مدى تأثير البيئة الخارجة من توافر الآلات، التغييرات الإقتصادية، والسياسية) على الهيكل التنظيمي للمستشفى، ذلك أن هذا العنصر مهم لكن لايؤدي إلى تغيير معنوي بأعتبار المستشفى قلما تتأثر تأثيراً معنوياً في الظروف الخارجية بأعتبار أن اهدافها اجتماعية صحية اجبارية للمستفيد وليس اختيارة مربحة ، وهذا يؤكد عدم صدق الفرض الأول (قلة وجود تشابه ذي دلالة إحصائية بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط في المنظمات الخدمية التي تقوم على اساس التخصص الفني في تقديم الخدمات).

نلاحظ ايضاً من الجدول ٢ بأن مديرية بلدية الموصل لديها متغيرات غير معنوية اكثر، وهي (القدرة على فهم الوظائف C2 ومدى مراعاة التخصص في توفير المستلزمات المادية والبشرية C9 ومدى راعاة تقسيم العمل C10) كلها متغيرات غير معنوية في الهيكل التنظيمي الموجود فعلاً في البلدية و من ثم لايتم حالياً مراعاة تلك العناصر في الهيكل التنظيمي الفعلي ، وهذا يؤكد صدق الفرض الثاني (قلة وجود تشابه ذي دلالة إحصائية بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط في المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات عامة للمجتمع) من حيث معايير مدى مراعاة التخصص في توفير المستلزمات المادية والبشرية ومدى مراعاة تقسيم العمل حيث ان هذه المعايير لاتعطى اهمية عند صياغة الهيكل التنظيمي المخطط، ولا يتم مراعاتها في الواقع التطبيقي على الرغم من اهميتها وتطابقها مع باقي المعايير.

ويبين الجدول ٣ و ٤ وجود اربعة عوامل حددتها عينة البحث في مستشفى الزهراوي التعليمي كانت القيمة الذاتية لها اكبر من الواحد وقد فسرت مجتمعة ٨٠% من (التباين) الظاهرة المبحوثة وبعد اجراء عملية التدوير بطريقة Varimax على هذه العوامل وجد بأن العامل الأول تشبعت عليه المتغيرات (مدى مراعاة

الناحية المستقبلية C1 ومدى توافر الحماية القانونية C4 ومدى مراعاة التخصص في المستلزمات التنظيمية C9) في الهيكل التنظيمي وبموجب هذه المتغيرات يمكن تسمية هذا العامل بعامل تخطيط الهيكل التنظيمي ، في حين تشبعت على العامل الثاني المتغيرات (مدى مراعاة التأثيرات الداخلية C5 ومدى القدرة على تلبية حاجة المستفيدين C6) في الهيكل التنظيمي ، ومن ثم يمكن تسمية هذا العمل بـ التنظيم في الهيكل التنظيمي، في حين تشبعت على العامل الثالث متغيرات (القدرة على فهم وظائف الهيكل التنظيمي C2 ومدى تطابق معايير الأداء مع الواقع ومدى توافر نظام للرقابة والمسائلة C7) في الهيكل التنظيمي وبموجب هذه المتغيرات يمكن تسمية هذا العامل بالرقابة في الهيكل التنظيمي وتشبعت على العامل الرابع متغيرات(الشفافية في الهيكل التنظيمي C8 ومدى تأثير المتغيرات الخارجية عليه C11)يلنمى هذا العامل بالتوجيه في الهيكل التنظيمي ، وهذا يؤكد صحة الفرض الثالث بأنه (توجود عوامل خاصة بالمنظمات المتخصصة فنياً تحدد الهيكل التنظيمي المخطط والتي تتطابق فيها مع عوامل الهيكل التنظيمي الفعلي).

أوضح الجدول ٥ و٦ وجود ثلاثة عوامل كانت القيمة الذاتية لها اكبر من الواحد وقد فسرت مجتمعة ما يقرب ٨٢% من (التباين الكلي)الظاهرة المبحوثة ، وبعد اجراء عملية التدوير بطريقة Varimax ، على هذه العوامل وجد بأن العامل الأول تشبعت عليه المتغيرات (مراعاة الناحية المستقبلية C1 ومدى التطابق بين المعايير والواقع C3 ومدى توافر الحماية القانونية في الهيكل التنظيمي C4 والملائمة للمتغيرات (الداخلية C5) و(الخارجية C11) كل هذه المتغيرات تعد العامل الأساس في صياغة الهيكل التنظيمي لبلدية الموصل من وجهة نظر عينة البحث لهذا يسمى هذا العامل بعامل الملاءمة أما العامل الثاني فيضم المتغيرات (القدرة على الوصول للمستفيد C6 ومدى وجود نظام للمساءلة والمراقبة C7 ومدى توفر الشفافية C8)، فيمكن تسمية هذا العامل وفقاً لميلحتويه من متغيرات بعامل الرقابة ، أما العامل الثالث من وجهة نظر عينة البحث فيضم (مدى القدرة على فهم الوظائف C2 وحاجة الهيكل التنظيمي لكوادر ومستلزمات متخصصة C9 ومدى مراعاة تقسيم العمل C10)، وبموجب هذه المتغيرات يمكن تسمية هذا العامل بالتنظيم في الهيكل التنظيمي وهذا الترتيب لعوامل الهيكل التنظيمي في بلدية الموصل يؤكد عدم صحة الفرض الرابع(وجود عوامل خاصة بالمنظمات التي تقدم الخدمات العامة تحدد الهيكل التنظيمي المخطط والتي لا تتطابق فيها مع عوامل الهيكل التنظيمي الفعلي).

الأستنتاجات

١. تبين أن هناك تطابق تام في عنقدة متغيرات البحث لدى مستشفى الزهراوي التعليمي ومديرية بلدية الموصل مع تميز واضح في هاتين المنظمتين لمتغيرات مدى توفر الكوادر المتخصصة ،وتأثير البيئة الخارجية (الآلآت،

التغييرات الإقتصادية، التغييرات السياسية) في الهيكل التنظيمي، وهذا يعني قلة ثبات الهيكل التنظيمي.

٢. اتضح أن مستشفى الزهراوي التعليمي وبشكل أكثر تفصيلاً و إعتماداً على التحليل العاملي ظهور اربعة عوامل يقوم عليها الهيكل التنظيمي وهي متغيرات حددتها عينة البحث ومن خلال ما احتوته تلك المتغيرات من عناصر تدل على وظائف الإدارة من (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

٣. تبين أن بلدية الموصل أن هيكلها التنظيمي يتضمن ثلاثة عوامل (الأول: هو مدى الملاءمة والثاني: بعامل الرقابة والعامل الثالث: التنظيم) .

٤. نلاحظ تشابه مسميات العوامل بين المنظمات المبحوثة ، لكن المتغيرات التي يحتويها كل عامل من العوامل الخاص بالمنظمة (عينة البحث) تختلف عن متغيرات العينة الأخرى.

٥. من نتائج التحليل العاملي لكل منظمة يلاحظ الأختلاف الجوهري من حيث التخصص الذي يفرض نقطة تركيز مختلفة لكل منظمة على العوامل التي تراها مناسبة وطبيعة العمل فيها والتي يجب مراعاتها عند صياغة الهيكل التنظيمي المخطط، فالتحليل العنقودي يوضح عنقدة المتغيرات التي تدل على التخطيط والقوانين والرقابة والتخصص من أجل تقديم الخدمات ، في حين تتعنقد المتغيرات التي تتعلق بمواكبة التغييرات والحاجة إلى مستلزمات أساسية والتأكيد على المرونة، وهذا ما يتطابق مع التحليل العاملي الذي حددته كل منظمة، فالمستشفى تركز على المعايير الثابتة نسبياً ومديرية البلدية تركز على معايير التغيير وقلة الاستقرار النسبي في الهيكل التنظيمي.

التوصيات

التوصيات التي يخص الهيكل التنظيمي لمستشفى الزهراوي التعليمي:

١. ضرورة مراعاة ما ستكون عليه التغييرات في الوظيفة الإدارية في المستقبل داخل الهيكل التنظيمي واعتماد المرونة في الإستعانة بالتخصصات المادية والبشرية.

٢. التأكيد على النواحي الإدارية بوصفها أساساً في صياغة الهيكل التنظيمي المخطط، وأن يتمتع شاغل الوظيفة الإدارية في المستشفى بنواحي ادارية أو خبرات ادارية لكي يمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٣. صياغة معايير وظيفية في الهيكل التنظيمي تتطابق مع الواقع الفعلي.

٤. التأكيد على تكوين نظام فاعل يتبع التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي للرقابة والملاءمة، ويتناسب مع التخصص من خلال احتوائه على متخصصين وأيضاً توفير مستلزمات متخصصة تراقب ادق التفاصيل في الهيكل التنظيمي للمستشفى.

٥. الأخذ بنظر الأعتبار المتغيرات الإقتصادية ومتغيرات التقدم التكنلوجي والمتغيرات السياسية عند صياغة الهيكل التنظيمي.

التوصيات التي تخص الهيكل التنظيمي لمديرة بلدية الموصل:

١. التركيز على الجوانب المعيارية المخططة لدى البلدية عند صياغة الوظائف الهيكل التنظيمي من (القوانين والتعليمات)، اذ إن النتائج اكدت وجود درجة مرونة عالية في الهيكل التنظيمي الفعلي والخروج عن المعايير.

٢. توفير الكوادر البشرية والمستلزمات المادية المتخصصة وأعتماد مبدأ تقسيم العمل في توزيعها بأعتبار أن مديرية بلدية الموصل تقدم خدمات متنوعة.

٣. التركيز على صياغة اجزاء وانشطة الهيكل التنظيمي وفقاً للقوانين ذات العلاقة بوصفها العامل الرقابي المهم والمصداقية للهيكل التنظيمي الفعلي.

٤. ضرورة توفير الرقابة على شروط شغل الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات ونطاق الأشراف لجميع الوظائف و المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي وأنها مطابقة لما هو مخطط.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الأستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، جامعة الأسكندرية، ج.م.ع، ٢٠٠٠.

٢. بندر كريم قاسم أبو تايه، (شبكة المعلومات الدولية):
http://www.ju.edu.jo/FGS/Annex/Ind1999/GenAdmin.htm

٣. حسام فتحي أبو جبارة، (شبكة المعلومات الدولية):
http://www.almarefah.com/article.php?id=300

٤. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي ،الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.

٥. خليل محمد حسن الشماع ، مبادىء الإدارة مع التركيز على ادارة الأعمال ،الطبعة الأولى ، جامعة بغداد، ١٩٩١.

٦. ظافر رمضان مطر، استخدام التحليل العنقودي في تحديد المتغيرات المؤثرة على تسوس الأسنان عند مستويات عمرية مختلفة، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٤٢ ، ٢٠٠١ .

٧. عادل محمد عبد الله الطائي ، رسالة ماجستير غير منشورة تنشيط الخدمات الصحية ونوعيتها بأعتماد مدخل التقسيم السوقي بالتطبيق على مستشفي الزهراوي وابن سينا التعليميين في محافظة نينوى، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، ١٩٩٩.

٨. فارس غانم احمد وظافر رمضان مطر ، تصنيف وتحديد المتغيرات المؤثرة على الحمل عند مستويات الخطورة، مجلة التربية والعلم، جامعة الموصل، ٢٠٠٠.

٩. محمد قاسم القريوتي، ٢٠٠٠ نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الأولى دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

ثانياً - المراجع باللغة الاجنبية

1. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, The end of Management and the Rise of Organizational Democracy, JOSSY-BASS A Wiley Company, U.S.A, 2001.