مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صلاح الدين – أربيل
اسم الكاتب: م.م. سناء خضر يوسف
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3457
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 21:40 +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.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١١٠ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[١٩٩ -٢١٦]

تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية
دراسة حالة في جامعة صلاح الدين- أربيل

سناء خضر يوسف
مدرس مساعد - قسم ادارة الأعمال
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل
Sana nm@yahoo.com

المستخلص

استهدف البحث تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في جامعة صلاح الدين أربيل بالاستناد إلى نوعين من الهياكل التنظيمية وهما الهيكل الآلي والهيكل العضوي اللذان يسود في كل منهما مستوى معين من الأبعاد الهيكلية الأساسية (المركزية/ اللامركزية) و (الرسمية/ اللارسمية) و (البساطة/ التعقيد)، ووصولاً إلى تحديد نوع الهيكل تمّ تصميم استمارة استبانة بالإعتماد على مقياس المقارنة الذي تبناه (Beadeian and Zammuto, 1991)، والمأخوذ عن (Steers, 77)، الذي كيّف أنموذج (Burns and Stalker, 1961) لتحديد مدى اقتراب الهيكل التنظيمي للجامعة من النوع الآلي أو العضوي، وزعت الاستمارة على أفراد العينة البالغ عددهم (٣٩) وهم مساعدو رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومعاونيهم وبعد استحصال البيانات تم تحليلها إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها الوسط الحسابي الموزون، وتم الوصول إلى جملة نتائج بلورت جملة استنتاجات من أهمها ميل الهيكل التنظيمي للجامعة المبحوثة باتجاه سيادة مواصفات الهيكل الآلي اعتماداً على قياس نتائج المتغيرات الفرعية، وفي ضوء الاستنتاجات قدمت الباحثة مقترحاتها بهدف الإرتقاء بمستوى التكيف الهيكلي للجامعة من خلال تحقيق سيادة مبدأ الإتجاه نحو العضوية في مواصفات الهيكل التنظيمي، وبما يكفل المرونة والتوافق مع مستوى التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وكون المنظمة المبحوثة لا بد من أن تتجه نحو العضوية في هيكلها التنظيمي بعدّها منظمة تعتمد على الإبداع بالإعتماد على مهارات وقابليات وخبرات وممارسات أفرادها من حملة الشهادات العليا.

الكلمات المفتاحية:
الهيكل التنظيمي، الهيكل الآلي، الهيكل العضوي، أبعاد الهيكل التنظيمي.

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٦/٢٣ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٧/٢٧

The Diagnostic of Organizational Structure Style in Iraqi Education Institutions: A Case Study in the Salahaddin University-Erbil

Sana Kh. Yousif
Assistant Lecturer
Dept. of Business Administration
University of Mosul

Abstract

This research aims to diagnose organizational structure style in Salahaddin University in Erbil, based on two types of the organizational structures; mechanical structure or organic structure. Each of which prevails certain level of the basic structural dimensions (Centralization/ Decentralization), (Formality/ Informality) and (Simplicity/complication). To identify the type of the structure, a questionnaire has been designed, relying on the comparison scale adopted by (Beadeian & Zammuto, 1991) and derived from (Steers, 1977) and (Burns & Stalker, 1961) model in order to identify the extent of closeness of the organization structure to the University of the Mechanical of the organic type. The questionnaire forms were distributed to the sample subjects who are (39) individuals including the university chancellor, his assistant and college deans and their assistants. After obtaining the data, it was statistically analyzed using a group of statistical techniques, the most prominent of which is the weighted mathematical mean. A set of findings was reached that crystallized such as the tendency of the organizational structure of the university in question towards the prevalence of the mechanical structure characteristics depending on the scale of branch variables results. In the light of conclusions, the researcher submitted suggestions in an attempt to promote the level of the university structural adaptation through accomplishing the prevalence of the principle of trend towards the organism in the characteristics of the organizational structure. The flexibility and consistency can be achieved and consistency is attained with the level of the developments in the external environment, because the organization in question should head to the organism in its organizational structure due to its dependence on innovation and relying on the skills, capabilities, experience and practices of its members who hold higher academic degrees.

KeyWords:
organizational structure, mechanical structure, organic structure, organizational dim ensions

المقدمة

ازداد الاهتمام بالهيكل التنظيمي Organizational Structure بسبب توسع أهداف المنظمات وتنوع وسائلها في تحقيق تلك الأهداف في ظل ظروف بيئية دينامية ومعقدة انعكست بتأثيراتها على طبيعة المهمات والأعمال التي تقوم بها المنظمات. ومع مرور الوقت اتجهت الكتابات المعاصرة إلى تقديم نظرة أوسع للهيكل التنظيمي استناداً إلى ارتباط التغيرات التي يمكن أن تحدث فيه على نحو وثيق مع متغيرات أخرى تحصل في إستراتيجية المنظمات وبيئتها، وانطلاقا مما ورد ضمن أسس النظرية الموقفية، فإنه لا وجود لهيكل أو تصميم تنظيمي قابل للاعتماد عليه في كل مكان ولجميع المنظمات، ولأن

البيئة العراقية، قد تحولت من مستوى معين من (البساطة/ الاستقرار) إلى مستوى آخر من (التعقيد/ الدينامية) بسبب الظروف التي واجهت القطر طوال السنوات الأخيرة، وما زالت فإن المزيد من التحديات يمكن أن تظهر إزاء النشاطات والفعاليات التي تقوم بها المنظمات وبالأخص التعليمية منها بكل مؤسساتها ومراكزها العلمية والبحثية، والتي يتوقع أن تكون لها تأثيرات مختلفة وانعكاسات معينة على هيكلها التنظيمي، ومن هنا تولدت فكرة البحث للتعرف على مستويات التكيف الهيكلي بالإستناد إلى طبيعة ومستوى البيئة الخارجية، لذا تعامل البحث مع محاور رئيسة تهدف إلى توضيح طبيعة الهيكل التنظيمي على وفق إطار نظري وآخر ميداني، والخروج بجملة من الإستنتاجات والتوصيات التي تخدم المنظمة المبحوثة.

منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث

تعدّ الجامعات من المراكز المهمة للخزين الفكري المتجدد، ويحتم الدور المناط بها أن تكون قائدة للمجتمع ومواكبة للتطورات الحاصلة في مجالات الحياة كافة، ومع هذا وبالرغم من السعي المتواصل لتعزيز دور التعليم العالي الذي ينبغي أن تتوافر في مؤسساته مواصفات خاصة، سواء فيما يخص أهدافها وبيئتها وأسلوب إدارتها ومحتواها، إلاّ أن المتتبع لمسيرة هذا القطاع الحيوي يشعر بوجود فجوة بين الواقع وبين ما تمخضت عنه سبل إعداد الهيكل التنظيمي الذي يعد وسيلتها التنفيذية، ويعود سبب ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى الإهتمام المحدود بالدراسات المتعلقة بالبيئة، ظروفها ومكوناتها، ومدى تأثيراتها وعلاقاتها بالأنشطة المختلفة، مما أثر في عملية التوافق والانسجام فيما بين طبيعة ومتطلبات البيئة والهيكل، وهو ما ينعكس بلا شك على مستوى النتائج المتحققة، وبسبب التغيرات المتسارعة والتطورات الحديثة في مجالات الحياة كافة ولا سيما فيما يخص مجال التعليم العالي، فإن الأمر يتطلب اهتماماً متصاعداً بموضوع إعداد التنظيم المناسب واستخدامه، أي إن المشكلة التي تواجه المنظمات في أساسها تنظيمية، فالمركزية، ومقدار السلطة الممنوحة، والصلاحيات، ومستوى الإشراف، قد تجعل من الصعوبة إجراء التغييرات اللازمة لتتوافق مع الأهداف الموضوعة، وللوقوف على مشكلة البحث على نحو أكثر تفصيلاً، وجدت الباحثة أن الإجابة على التساؤلات الآتية يمكن أن يحقق ذلك، وكما يأتي:

١. هل إن نمط الهيكل التنظيمي المتبع في المنظمة المبحوثة نمطاً آلياً أم عضوياً؟
٢. ما المستويات السائدة من أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) في المنظمات التعليمية العراقية؟

ثانياً- أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من كونه تناول متغيراً باتت أهميته لا تخفى على أي باحث في الإدارة والمنظمة، وهو الهيكل التنظيمي الذي أصبح على وفق رؤية الإدارة المعاصرة بُعداً له تأثيراته في دعم أعمال وتوجهات المنظمات،ولكون المنظمة المبحوثة هي إحدى مؤسسات التعليم العالي، فإن ذلك يعطي ميزة إضافية بسبب تعدد وحيوية أهداف وبرامج هذه المؤسسات ذات الارتباط المؤثر بخطط التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما يجعل مجرد محاولة دراسة علاقاتها وتنظيمها الداخلي عملية لا تخلو من الصعوبة والتعقيد.

ثالثاً- أهداف البحث

يسعى البحث إلى توضيح مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بالهيكل التنظيمي وخصائصه والتعرف على أبعاده المتمثلة بـ (المركزية، والرسمية، والتعقيد الهيكلي) وتحديد نوع الهيكل التنظيمي ومدى أبعاده الهيكلية والمعمول به حالياً في المنظمة المبحوثة وصولاً إلى تشخيص نمط الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية العراقية بصدد تحديد مستويات التكيف هيكلياً وسبل تطويرها وتعزيزها.

رابعاً- فرضية البحث

تتبع المؤسسات التعليمية العراقية هيكلاً تنظيمياً من النمط العضوي.

خامساً- مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بـ (جامعة صلاح الدين/ أربيل) بوصفها حدوده المكانية. أما فيما يخص عينته، فقد اقتصرت على نحوٍ مقصود على مساعدي رئيس الجامعة، وعمداء الكليات ومعاونيهم في الجامعة المبحوثة، وكان سبب اختيار هذه العينة كونهم الأكثر فهماً واطلاعاً بموضوع البحث، وذلك للخبرة الوظيفية التي يمتلكها شاغلو هذه المناصب بحكم مراكزهم الإدارية ومشاركتهم الأكبر في عملية اتخاذ القرار، وقد وزعت الباحثة (٤٥) إستمارة إستبانه وتم تسلم واسترجاع (٣٩) إستمارة منها خضعت للتحليل كما مبين في الجدول ١.

الجدول ١
عدد استمارات الإستبانة الموزعة والمسترجعة

أفراد العينة (المنصب الوظيفي)	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	نسبة التمثيل في العينة %
مساعدو رئيس الجامعة	٣	٣	٧.٦٩
عمداء الكليات	١٤	١٢	٣٠.٧٦
معاونو العمداء	٢٨	٢٤	٦١.٥٣
المجموع	**٤٥**	**٣٩**	**١٠٠**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

سادساً- منهج البحث وتقاناته

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثها لملاءمته في بلوغ الأهداف المرجوة، كما اعتمدت على تقانات هذا المنهج في تحصيل البيانات اللازمة للتحليل، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة مصممة ومعدة سابقاً من قبل (Beadeian and Zammuto, 1991)، تم الاستعانة بها بعد تعديلها لتلائم واقع البيئة العراقية والمؤسسات التعليمية فيها، وقد تمّ ذلك عبر الإستفادة من آراء بعض الأساتذة من ذوي الخبرة والإختصاص*، وتمثلت الإستمارة في أربعة محاور، ضم الأول المؤشرات التي

* الأساتذة الذين تمّ استطلاع آرائهم بصدد استمارة الاستبانة، هم:
١. آ. د. سعد علي العنزي/ قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
٢. آ. م. د. سرمد غانم صالح/ قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
٣. آ. م. د. أياد محمود الرحيم/ / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
٤. آ. م. د. معن وعدالله المعاضيدي/ قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.

تقيس بعد (المركزية / اللامركزية) وعددها (٤) مؤشرات، واختص الثاني بالمؤشرات التي تقيس بعد (الرسمية / اللارسمية) وعددها (٣) مؤشرات، وتضمن المحور الرابع المؤشرات التي تقيس بعد (البساطة / التعقيد) وعددها (٤) مؤشرات، أما المحور الرابع فضم المؤشرات التي تقيس نوع الهيكل (آلي/عضوي)، وعددها (٨) مؤشرات. وفيما يخص تقانات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية) التي تفيد في إنجاز الإطار الميداني للبحث.

الإطار النظري

أولاً- مفهوم الهيكل التنظيمي

قبل الدخول في توضيح مفهوم الهيكل التنظيمي Organizational Structure، لا بد من توضيح بعض المصطلحات ذات الصلة به، ومن هذه المصطلحات التصميم التنظيمي، والخارطة التنظيمية، إذ يعرّف (Jones, 2004, 8) التصميم التنظيمي Organizational Design بأنه العملية التي يقوم المديرون من خلالها باختيار وإدارة الجوانب الهيكلية لإحكام السيطرة على النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف، كما ويعرّفه (Hellriegel *et al.*, 2001, 477) بأنه عملية اختيار وتعيين الهيكل التنظيمي والنظام الرسمي للاتصال، وأقسام العمل، والتنسيق، والسلطة، والمسؤولية، والإشراف لتحقيق أهداف المنظمة.

أما مصطلح الخارطة التنظيمية Organizational Chart فهو يعبّر عن المخططات أو الرسومات التي تعكس الهيكل التنظيمي، فالخارطة التنظيمية هي رسم توضيحي تخطيطي للمنظمة يوضح فيها التدرج الهرمي للمستويات والأقسام وعلاقات العمل (Carnall, 2003, 378)، وفيها وصف للهيكل التنظيمي حيث تصور علاقات السلطة، وشبكات الاتصال، وتهمل العلاقات غير الرسمية والصراعات الداخلية (Certo, 1997, 115-116).

يستنتج مما سبق، أن هناك علاقة بين التصميم والهيكل التنظيميين، والخارطة التنظيمية، إذ إن كل منهم مكمل ومتعلق بالآخر، فالتصميم التنظيمي هو عملية اختيار وبناء الهيكل التنظيمي، والخارطة التنظيمية هي الموضح أو المترجم للهيكل التنظيمي الذي وقع عليه الاختيار.

فالهيكل التنظيمي إذاً هو نظام رسمي لعلاقات السلطة والعمل التي تسيطر على كيفية تنسيق فعاليات الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية (Vagahfi and Huellmenatlx, 2004, 121)، ويمثل حصيلة تفاعل عدد من المتغيرات المتمثلة في تقسيم العمل، وتوزيع الأدوار والسلطة، بنشاطات التنسيق بين المهام من خلال إيجاد المزيج المناسب من التخصصات والتوافق الدائم بين الأدوار، والمهمات المدعمة بالسلطة المناسبة لإدارة المسؤوليات في إطار آليات محددة للتنسيق والتكامل (Narayanan and Nath, 1993, 305).

ومن جملة التعاريف المذكورة آنفاً نستخلص أن الهيكل التنظيمي هو:

- § وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تحديد المسؤوليات، والصلاحيات، وتوزيع الموارد، والرقابة على سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- § يعدّ إطاراً أو بناءً يتم من خلاله تقسيم المنظمة وهيكلتها إلى وحدات، وأقسام، من أجل ضمان الإنسيابية في العمل وسهولة عمليات التنسيق والرقابة ودقتها.
- § تؤدي مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية دورها في تحديد وتشكيل الهيكل التنظيمي، إذ تتمثل العوامل الداخلية بمستويات الإشراف، وعدد المستويات التنظيمية،

ودرجة التخصص، والتقسيم الأفقي، أما العوامل الخارجية فتتمثل بالعوامل الاقتصادية، والسياسية، والإجتماعية، والتقانية، لذلك فإن الهيكل التنظيمي ليس جامداً، بل قابل للتغيير بتغير هذه العوامل ولو بصورة نسبية.

ثانياً- أهمية الهيكل التنظيمي

يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في إدراك المنظمة وبلوغها غاياتها، وأهدافها بكفاءة وفاعلية، وفي ضمان التكيّف والمواءمة مع مكونات ومتغيرات بيئتها الخارجية والتدفق الفاعل للعمليات المختلفة (Narayanan and Nath, 1993, 306)، كما إن الهيكل التنظيمي هو نقطة البدء في تحديد شكل المنظمة، ويساعد في تحليل عملياتها، فتأثيرات الهيكل التنظيمي لآية منظمة ليست مقتصرة على رفع الإنتاجية، والكفاءة الاقتصادية، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع وتحسين معنويات الأفراد العاملين وتحقيق الرضا (Jones, 2004, 10)، والهيكل التنظيمي يجب أن يصمم لذلك الغرض من أجل تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة، وتفعيل الأداء التنظيمي من خلال تحديد النشاطات والعلاقات داخل المنظمة، والذي يخلق نوعاً من الاستقلالية لدى أعضاء المنظمة.

من هنا تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي عبر تأثيره المباشر في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وتسهيل مهماتها، كونه الوسيلة التي بواسطتها تنظم الأقسام المختلفة وتوزع المهام وتنسق نتائج الإنجاز فيها (Schermerhorn *et al*., 1997, 83)، فهو المسؤول عن بلورة شكل وتنظيم المنظمة، ويمكن عن طريقه أن نميز المنظمات عن بعضها.

وفي ضوء ما ورد يمكن بيان التصور عن مدى أهمية الهيكل التنظيمي والتأثيرات التي يمارسها في تدفق العمليات وخصائص التنظيمي الأخرى، وتأثيره المباشر عليها، وهذا ما سيتم اختصاره في النقاط الآتية (Carnall, 2003, 378) (Pettinger, 2000, 210):

- § يشكل الهيكل التنظيمي الوسيلة التي يتم من خلالها ربط الأفراد، والموارد، والقواعد، والإجراءات، والقوانين معاً على نحوٍ يتلاءم ومتطلبات تحقيق الأهداف.
- § زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار، إذ إن التصميم يسهم في توفير وقت وجهود المنظمة في عملية الحصول على المعلومات بالكم والسرعة المطلوبة.
- § يعدّ الهيكل التنظيمي صمام أمان للمنظمة، فهو يقلل المخاطر التي يمكن أن تواجهها بسبب التغيرات المفاجئة عبر تجهيزها بالآليات التي تسهم في اختزال عدم التأكد البيئي.
- § يعدّ الهيكل التنظيمي أداة ضبط لسلوكيات الأفراد داخل التنظيم عبر وضع القواعد والإجراءات المحددة لطبيعة وشكل العلاقات بينهم.
- § يمنح المنظمة القدرة على المرونة والتكيّف، وتعدّ تلك من خصائص الإبداع، ولاسيما تلك التي تعمل في بيئة غير مستقرة، فتكون بحاجة إلى بناء هيكل تنظيمي مرن ومتكيف لتنفيذ الاستجابات المناسبة.

ثالثاً- أبعاد (خصائص) الهيكل التنظيمي

تمثل أبعاد الهيكل التنظيمي الخصائص المميزة لنمطه وشكل التصميم، والأبعاد توضح أطر عامة أو سمات تحدد صيغ وأسلوب بناء التنظيم الداخلي للمنظمة، وهي حصيلة تفاعل كافة المكونات التنظيمية داخل وخارج المنظمة (Daft, 2001, 174)، ويمكن تحسس تلك الأبعاد من خلال فهم وتتبع بعض الممارسات الوظيفية المعنية بأدوار الأفراد والإدارات والأقسام المنظمة.

وبرزت فيما بعد العديد من الأبحاث التجريبية والمحاولات التي سعت إلى تحديد وتفحص أبعاد الهيكل التنظيمي، كانت الأكثر شيوعاً الأبحاث التي وصفت بأبحاث جماعة استن (Aston Group, 1960)، والتي تميزت بكونها الرائدة في مجال دراسة وتحديد أبعاد الهيكل بشمولية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تحديد مجموعة من الأبعاد الأساسية المميزة للهيكل أبرزها تنظيم النشاطات، التي تشتمل على التخصص والمعيارية والرسمية وعدد المستويات في الهرمية. وعلى نحو عام فقد أبرز الباحثون العديد من الأبعاد الهيكلية مثل (نطاق الإشراف، التخصص، المعيارية، الرسمية، المركزية، تفويض الصلاحية، المكون الإداري، التعقيد، التمايز) ومنهم من أضاف إليها عنصراً آخر وهو التكامل.

وتتفق الباحثة مع وجهات النظر التي اهتمت بثلاثة أبعاد أساسية للهيكل هي (المركزية، الرسمية، التعقيد) استناداً إلى أنها تتضمن بقية الأبعاد، وكما عبرت عنها وجهات نظر كل من (Jackson and Morgan, 1982) (Miller and Dess, 1996, 4). كما عدّها (Robbins, 1999, 82) أبعاداً أساسية للهيكل التنظيمي، على الرغم من وجود مجموعة كبيرة من المتغيرات، وفيما يأتي خلاصة موجزة لكل من الأبعاد الثلاثة المذكورة آنفاً.

أ. المركزية- اللامركزية Centralization - Decentralization Dimension

يشير هذا البعد إلى المدى الذي تكون فيه سلطة اتخاذ القرار مفوضة إلى المستويات الأدنى في المنظمة (Narayanan and Nath, 1993, 307)، إذ تكون المنظمات مركزية، عندما تجمع كل سلطة اتخاذ القرار بأيدي مديري الإدارة العليا، في حين تصبح المنظمات لامركزية، حينما يكون بمستطاع أي مستخدم اتخاذ القرارات (Bedeian and Zammuto, 1991, 137). ويلخص الجدول ٢ مجموعة من التصورات والمفاهيم التي أوردها الباحثون بصدد هذا الموضوع.

الجدول ٢

المركزية على وفق آراء بعض الباحثين

الباحث والسنة	التصور والمفهوم
Lawrance and Lorsch, 1967, 379	تركيز عملية اتخاذ القرار لدى شخص أو مجموعة صغيرة من الافراد.
Mintzberg, 1979, 81	عندما تستقر كل السلطة بشأن صنع القرارات عند نقطة منفردة، فإننا نسمي الهيكل مركزيا، وإن انتشار هذه السلطة بين عدد كبير من الأفراد يجعلنا نسمي الهيكل لا مركزيا.
Hage, 1980, 44	درجة نطاق المشاركة في القرارات الإستراتيجية من قبل المجاميع في المنظمة.
Certo, 1994, 251	الموقف المتوافق مع تفويض العدد الأقل من أنشطة الوظيفة والحجم الأقل من الصلاحية إلى المرؤوسين.
Moorhead and Grffin, 1995, 391	السياسة الهيكلية المتوافقة مع تركز صلاحية اتخاذ القرار في قمة الهرمية التنظيمية، وهذا المظهر الهيكلي هو ضد اللامركزية، حيث تتخذ القرارات داخل الهرمية التنظيمية.
Daft, 2004, 18	تتحقق المركزية عندما يحتفظ مديرو المستويات العليا فيها بسلطة اتخاذ معظم القرارات، أما عندما يتم تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى للمنظمة، عند ذلك تكون لا مركزية.
Karpoff, 2005, 7	قيام السلطة بإطلاق القرارات القانونية المؤثرة في كل المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين المذكورين.

مـع كـل التعـاريف والمفـاهيم التـي وردت آنفـاً فإنـه ينبغـي عـدم معاملـة المركزيـة واللامركزيـة علـى أنهمـا حالتـان مطلقتـان، وإنمـا يمكـن تـصورهما علـى إنهمـا طرفـان متناقضان لخط مستمر لا نهاية له. وتقع المنظمات من حيث درجة مركزيتها بين هذين الطرفين، إذ تدل المركزية على التفويض الأقل من أنشطة الوظيفة ومن صلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين، في حين أن اللامركزية تدل على العكس.

ب. الرسمية Formalization Dimension

تشير الرسمية إلى درجة معيارية وظائف المنظمة، ومدى تحكم القواعد والإجراءات بسلوك الموظفين، فالرسمية تعني الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عنها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك (Jones, 2003, 111)، وهذا يعني بأن فعاليات صنع القرار للمرؤوسين مبرمجة، وقد تكون هذه القواعد مكتوبة أو غير مكتوبة. كما عبر العديد من الباحثين عن أفكار ومفاهيم بصدد الرسمية، يلخص الجدول ٣ بعضها في ضوء تصورات كل منها واتجاهاته.

الجدول ٣
الرسمية على وفق آراء عدد من الباحثين

الباحث والسنة	التصور والمفهوم
Pugh *et al*, 1968, 75	المدى الذي تكون فيه القواعد والسياسات والإجراءات المكتوبة هي التي تحكم السلوك.
Mintzberg, 1979,81	مقياس للتصميم الهيكلي يجرى بموجبه جعل العمليات ذات العلاقة بأداء العمل مقيسة (معيارية).
Walty and Baum, 1994, 938	المجال الذي تكون فيها سياسات المنظمة، وصف الوظيفة، الخارطة التنظيمية، الخطط، وأسلوب وضع الأهداف، منتشرة ومتداولة بشكل واضح من خلال اتصالات مكتوبة.
Moorhead and Griffin, 1995, 393	درجة تحكم القواعد والإجراءات في وظائف العاملين وأنشطتهم.
Daft, 2004, 17	حجم التوثيق الموجود في المنظمة.
Karpoff, 2005, 6	مدى استخدام اللوائح والإجراءات التي تكون مكتوبة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين المذكورين.

يلاحظ من التعاريف السابقة وجود اتفاق عام بأن الرسمية تمثل وسيلة المنظمة التي تكون مكتوبة وموثقة لاستحكام سلوك الأفراد في ضوء ماهو مرغوب من وجهة نظرها، لكي تتمكن من الإشراف والرقابة والتنبؤ بما سيكون عليه سلوك ومستوى الأداء مستقبلاً.

إن استعمال المنظمات للرسمية يمكن تصورها أيضاً عند نهايتين من الخط المستمر، وإن الهيكل المرسوم رسماً عالياً لا يتناسب مع الظروف البيئية التي تتسم بالتعقيد والدينامية، لأنه لا يشجع على المرونة في السلوك والتصرف، كما لا يشجع على الإبداع والميل إلى التغيير.

ت. التعقيد الهيكلي Structure Complexity Dimension

إن تعقيد المنظمة له تأثير كبير على سلوك أفراد المنظمة وعلى الظروف الهيكلية الأخرى، وعلى عملياتها، وعلاقتها بالبيئة التي تعمل بها (Hall, 1992, 50) من هنا تم تعريف التعقيد بطرائق متعددة، فهو مرتبط بعدد الوظائف المختلفة، وعدد الوحدات الوظيفية، ومستوى التقسيم الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين التعقيد وتقسيم العمل واستحداث أقسام جديدة (Ivancevich *et al*, 1997, 227).

وقد تولدت لدى الباحثين وجهات نظر مختلفة بشأن التعقيد الهيكلي، إذ يؤكد بعضهم على التمايز Differentiation في الأدوار والوظائف، وينظر بعضهم الآخر إلى عدد المستويات في الهرمية، في حين يتجه آخرون نحو التخصص بالمهمات ومدى انتشار وتنوع الاختصاصات المهنية في المستويات الإدارية المختلفة، لتفسير التعقيد الهيكلي.

والجدول ٤ يلخص عدداً من التصورات والمفاهيم التي وردت بصدد الموضوع.

الجدول ٤
التعقيد الهيكلي على وفق آراء بعض الباحثين

الباحث والسنة	التصور والمفاهيم
Lawrance and Lorsch, 1967, 379-380	يتحدد في ضوء عدد الاختصاصات والنشاطات المهنية والتدريب المهني للمستخدمين.
Hage, 1980, 47	تخصص المهمات الموجودة داخل المنظمة.
Hall, 1992m 92	يشير إلى درجة تقسيم العمل وتجزئة الأعمال والعلاقات.
Mondy and Premeaux, 1997, 245	يشتمل على تقسيم محكم للعمل مع وجود تخصص في المهمات وتمايز وظيفي.
Daft, 2004, 15	عدد الأنشطة أو الأنظمة الفرعية داخل المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين المذكورين.

ويشير التعقيد الهيكلي إلى عدد النشاطات أو الأنظمة الفرعية في داخل المنظمة ويمكن قياسه بواسطة أربعة أبعاد (Daft, 2001, 15)، وهي:

- **التقسيم الأفقي:** وهو يشير إلى العملية لربط الوظائف المختلفة ضمن المستوى الإداري (أقسام، شعب)، إن الغرض الأساس من تصميم المنظمة هو تحقيق التكامل الأفقي بين الأجزاء، فرق العمل، وحدات، أقسام (Hellrigel *et al*, 2001, 4, 4)
- **التقسيم العمودي:** يشير إلى طريقة تصميم هرمية السلطة وتقرير العلاقات لربط الأدوار التنظيمية والوحدات التنظيمية والوحدات الثانوية، وهو يوضح توزيع السلطة للمستويات الذي يتيح لأعضاء المنظمة سيطرة أكبر على النشاطات التنظيمية (Jones, 2001, 39).
- **التوزيع الجغرافي:** وهو يمثل شكلاً من التقسيم الأفقي أو العمودي، أي إنه يمكن انتشار النشاطات والأفراد (جغرافياً) استناداً للوظائف الأفقية أو العمودية من خلال فصل مراكز السلطة أو المهام (Hall, 1992, 89)
- **نطاق الإشراف:** يشير إلى عدد الأفراد الخاضعين للمدير بصورة مباشرة (Schrmerhorn *et al*, 1997, 222)، بعبارة أخرى فهو يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يوجههم بشكل فعال (Hall, 1992, 87)

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن التعقيد الهيكلي يقع عند نهايتين من الخط المستمر وضرورة إدراك أن التعقيد الهيكلي هو ضرورة تفرضها الإستجابة لطبيعة البيئة التي تعيش

في ظلها المنظمات المعاصرة التي تتصف بالخاصية نفسها، أي التعقيد. لذلك يكتسب التعقيد أهمية في الوضع العالمي، فبسبب ما يحصل من عولمة الأعمال في الوقت الحالي فإنه سيزداد وبشكل واضح تعقد المنظمات في العالم (Mondy and Premeaux, 1997, 248).

رابعاً- أنماط الهيكل التنظيمي

يعتمد تصميم الهيكل التنظيمي على تحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل وطبيعة متغيرات البيئة، فليس هناك نوع نمطي من الهياكل التنظيمية التي تصلح لأن تكون أنموذجا يحتذى به وصالحا للتطبيق في جميع المنظمات (Ivancevich *et al.*, 1997, 230)، وقد اختلفت هذه التصاميم من باحث إلى آخر وذلك بحسب العناصر التي تم تضمينها، وبحسب هذه المداخل والجوانب، التي انطلقوا منها في تطوير تلك التصاميم، ومن هذه التصاميم على سبيل المثال لا الحصر دراسة ويبر (Weber) وأنموذجه المثالي للبيروقراطية، إذ حدد عشرة أبعاد للهيكل التنظيمي، وأنموذج ثومسن (Thomson) الذي أشار إلى تأثير التكنولوجيا على تصميم الهياكل التنظيمية، وأنموذج هنري منتزبرج (Mintzberg) الذي عرض خمسة أشكال للهيكل التنظيمي، وهذه الأنماط هي الهيكل البسيط، البيروقراطية الآلية، والبيروقراطية المهنية، والهيكل متعدد الأقسام، والهيكل الفرقي (Moorhead and Griffin, 1995, 426). أما (Burn and Stalker, 1961) فقد طرحا أنموذجاً لتصميم الهيكل من خلال دراستهما لـ ٢٠ منظمة لمعرفة العلاقة بين الهيكل والبيئة وإلى تحديد نوعين من الهياكل إستناداً إلى نتائج دراستهما، هما الهياكل الآلية (Mechanism Structure)، والعضوية (Organism Structure). وقد ذكر (Jones, 2001, 53) بأن المفاهيم المتمثلة بهذين الهيكلين مفيدة لتحديد السبيل الذي من خلاله تظهر استجابات الإدارة وأفرادها للتحديات التي تؤثر في عمل هيكل المنظمة، وعلى حد قول (Hatch, 1997, 16) إن إحدى التطبيقات المهمة لأبعاد الهيكل (المركزية، الرسمية، التعقيد) تزود بمقارنة لأشكال المنظمات مع بعضها، فيما إذا كانت آلية أم عضوية. وإن أشكال الهياكل هذه يمكن أن تعد من خلال الأبعاد التقليدية الثلاثة. وبذلك تعد أبعاد الهيكل التنظيمي هذه سمات معبرة عن النمط التنظيمي المعتمد فيها. والآتي توضيح للنمطين الهيكليين المذكورين:

أ. الهيكل الآلي: يعمل الهيكل الآلي مع البيئات المستقرة المتجانسة، ويتصف بوجود خطوط متشددة للسلطة، تخصص عمل واضح، وجود هرمية لهيكل الرقابة والسلطة والإتصالات (Bedeian and Zammuto, 1991, 323). ويتصف هذا الهيكل بارتفاع مستوى التعقيد، الرسمية، والمركزية. يقسم العمل في المنظمات الآلية إلى مهمات متخصصة جداً، ويمنح المرؤوسين حرية تصرف محددة في تأدية مهماتهم وواجباتهم، وقواعدهم هي محددة بدقة، ولديهم مشاركة محدودة في اتخاذ القرارات (Carnall, 2003, 380).

وعموماً فإن الهياكل الآلية تنتج عندما تقوم المنظمة بالاختيارات الآتية (Jones, 2004, 115):

١. **التخصص الشخصي:** إذ يميل العاملون إلى الإستقلال والتخصص بمهمة واحدة ومحددة.
٢. **المركزية:** إذ تكون سلطة الإشراف والرقابة على الأنشطة في أعلى هرم المنظمة.
٣. **المعيارية:** إذ يكون سير العمل على أساس الاستخدام المكثف للقواعد.
٤. **حالة الوعي الرسمي:** إذ يحمي العاملون مجال سلطتهم من تدخل الآخرين فيها.

وأخيراً، وفي كثير من الأحيان، يطلق على الهيكل الآلي كذلك بالبيروقراطي، إذ يستمد الهيكل الآلي خصائصه من التصميم البيروقراطي (Weber, 1947) والذي يعدّ في

نظره متميزاً عن أي شكلٍ آخر في الدقة، الإستقرار، صرامة قواعده، ومعوليته، وبالتالي فإنه يجعل من إمكانية حساب النتائج لمديري المنظمة ولأولئك الذين يعملون وفقاً لها أمراً ممكناً.

ب. **الهيكل العضوي:** يناسب الهيكل العضوي البيئة الدينامية أو المتغيرة ويتصف بخطوط اتصال سائبة، تخصص عمل غير واضح وغير محدد (Narayanan and Nath, 1993, 390) وإن الهيكل في النظم العضوية يكون مرناً والواجبات غير محددة، كما أن الإتصال يشبه الإستشارة وليس بصيغة إعطاء أوامر (Hatch, 1997, 170)، ويتصف هذا الهيكل بأنه بسيط نسبياً، وغير رسمي، ولا مركزي مقارنة مع المنظمات الآلية، ويمنح الأفراد حرية تصرف واسعة في أداء مهماتهم (Certo, 1997, 117).

تعدّ الهياكل الآلية والعضوية أشكالاً مثالية (Bedeian and Zammuto, 1991, 325) إذ لا توجد منظمة آلية أو عضوية تماماً، نظراً لأن معظم المنظمات هي مزيج من النوعين (Jones, 2003, 80)، وهي هياكل مثالية لا وجود فعلي لها في أية منظمة على أرض الواقع (Pittinger, 2000, 221).

ومما يذكر أن (Likert, 1967) يعدّ رائداً ومطوراً للأفكار التي تدعم الأنموذج العضوي، وأدت به دراساته في جامعة ميتشغان إلى إثبات أن المنظمات العضوية تختلف على نحوٍ ملحوظ عن المنظمات الآلية على طول العديد من الأبعاد الهيكلية. وعموماً فإن الهياكل العضوية تنتج عندما تقوم المنظمة بالإختيارات الآتية (Jones, 2004, 115):

١. **التخصص المشترك:** إذ يعمل العاملون معاً، وينسقون نشاطاتهم لإيجاد أفضل سبل إنجاز المهمات.
٢. **اللامركزية:** إذ إن سلطة الرقابة والإشراف على الواجبات والمهمات يتم تفويضها للأفراد في جميع مستويات المنظمة.
٣. **التنظيم المشترك:** إذ إن هنالك استخداماً مفرطاً ومكثفاً للاتصالات بشتى الإتجاهات من أجل التنسيق الأفضل.
٤. **الوعي الرسمي:** إذ يتقاسم العاملون مهاراتهم مع الآخرين.

وقد حاولت العديد من الدراسات تقديم نماذج للمقارنة بين خصائص الهيكل الآلي والهيكل العضوي منها دراسة (Bedeian and Zammuto, 1991, 324)، (Daft, 2001, 83)، (Carnall, 2003, 382)، ويوضح الجدول ٥ طبيعة هذه المقارنة ومضامينها.

الجدول ٥
مقارنة بين خصائص الهياكل الالية والهياكل العضوية

الهيكل الآلي	الهيكل العضوي
المهمات عالية التجزئة والتخصص، هناك اهتمام قليل يوجه لإيضاح العلاقة بين مهمات وأهداف المنظمة	تكون المهمات أكثر اعتمادية على بعضها ويجري تأكيد ترابط المهمات والأهداف التنظيمية
هناك تحديد واضح للدور (الحقوق والالتزامات، والطرائق الفنية محددة لكل عضو)	تحديد الدور يكون على نحوٍ عام
هرمية هيكل الرقابة والسلطة والإتصالات والعقوبات تستمد من عقد الإستخدام المبرم بين الأفراد والمنظمة	هيكل شبكة الرقابة والسلطة والاتصال والعقوبات تستمد من مصالح المجموعة أكثر من العلاقة التعاقدية
تكون الإتصالات ما بين الرئيس والمرؤوس عمودية على نحو أساس	تكون الإتصالات أفقية وعمودية معا بالإعتماد على مكان وجود المعلومات.

الهيكل الآلي	الهيكل العضوي
تتخذ الاتصالات شكل التعليمات والقرارات	تتخذ الإتصالات بصورة رئيسة شكل المعلومات والنصيحة.
التشديد على الولاء للمنظمة والطاعة للرؤساء	الالتزام بمهمات وغايات المنظمة، يقيّم أكثر من الولاء والطاعة.
يتم إضفاء الأهمية إلى الإنتماء للمنظمة وأعضائها	إضفاء الأهمية إلى المنتمين والخبراء من البيئة الخارجية.

Source: Bedeian, A. G., Zammuto, R. F., (1991), "***Organizations: Theory and Design***", Chicago: The Dryden Press, P. 324.

الإطار الميداني

تركز الإطار الميداني للبحث على تحليل نتائج البيانات التي جرى استقاؤها وفقاً لما ورد في إجابات أفراد العينة والمقابلات الشخصية التي أجريت لغرض تعزيز نتائج التحليل. فقد قيس مستوى التكيف الهيكلي بالإستناد إلى أبعاد الهيكل التنظيمي الثلاثة (المركزية/ اللامركزية) و (الرسمية/ اللارسمية) و (البساطة/ التعقيد) ومواصفات الهيكل المعتمد في الجامعة. وفيما يأتي وصف للنتائج الخاصة بأبعاد الهيكل التنظيمي للجامعة ومواصفاته (نوعه)

أ. مستوى (المركزية/اللامركزية) في الهيكل

قيس (مستوى المركزية/اللامركزية) في الهيكل بقياس شدة درجتها للقرارات الخاصة بالكليات في ضوء طبيعة العلاقة بين إدارات وأقسام الكليات مع إدارات وأقسام الجامعة، وفيما يأتي تحليل لتلك النتائج:

١. تبين معلومات الجدول ٦ أن الوسط العام لمستوى (المركزية/ اللامركزية) في مجال القرارات الخاصة بالكليات وعلاقتها بالجامعة بلغ (٤.٢٣) درجة في ضمن مقياس ليكرت المؤلف من (٥) درجات، وهو ناجم عن تقارب نتائج المتوسطات الموزونة للمتغيرات الفرعية في هذا المجال. فقد تراوحت شدة درجة المركزية بين (٤.٠٥-٤.٥١) درجة، كما حددتها إجابات أفراد العينة المبحوثة، مما يعني أن المركزية هي السائدة في طبيعة علاقات الكليات مع رئاسة الجامعة، إذ تخضع معظم النشاطات والقرارات الخاصة بالكليات إلى سلطات وصلاحيات الجامعة التي تستلزم حصول الموافقات الأصولية بصدد تنفيذها.

كما إن مستوى الرقابة على قرارات الكليات والإشراف المباشر من مركز الجامعة على إدارتها وأقسامها المختلفة يتجهان وفقاً لما أوردته إجابات العينة صوب المركزية.

الجدول ٦
مستوى (المركزية/اللامركزية) في الهيكل التنظيمي

المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي الموزون
مدى خضوع نشاطات الكليات لموافقات وإجراءات مركز الجامعة	٤.٥١
ممارسة الجامعة للرقابة والإشراف على قرارات الكليات	٤.١٨
مدى تأثر قرارات الكليات بسلطات وصلاحيات مركز الجامعة	٤.٠٥
مدى تأثر قرارات الكليات بتعليمات وتوجيهات إدارات ووظائف مركز الجامعة	٤.٢١
الوسط العام	**٤.٢٣**

٢. مستوى (الرسمية/ اللارسمية) في الهيكل

يظهر من نتائج الجدول ٧ أن الوسط العام لمستوى (الرسمية/اللارسمية) في الهيكل التنظيمي بلغ (٤.٢٣) درجة في ضمن مقياس مؤلف من (٥) درجات باتجاه يؤشر سيادة الرسمية، ويعود ذلك وفقاً لما حددته إجابات العينة إلى ما يأتي:

أ. تستند إدارات الجامعة بمستوى كبير في أداء مهماتها إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة (المكتوبة)، بلغ المتوسط الموزون (٤.٤١) درجة.

ب. هناك مستوى عالٍ من الرسمية في مدى خضوع العلاقات المرتبطة بأداء تلك الإدارات والأقسام لقيود محددة رسميا، إذ بلغ المتوسط الموزون (٤.٣٦) درجة، كذلك فيما يخص تحديد سلوك وأدوار الأفراد والسياسات والإجراءات التي تحكم ذلك السلوك، فهناك مستوى أقل من الرسمية، فقد بلغ المتوسط الموزون (٣.٩٢) درجة.

وهذه النتائج تؤشر إتصاف الهيكل التنظيمي بمستوى معين من الرسمية نظراً لأن سلوك وأدوار الأفراد والعلاقات التي تربط بين الإدارات والأقسام المختلفة محددة بقيود رسمية، وتستند إلى مجموعة من القوانين والأنظمة واللوائح المكتوبة، مما قد يشكل عائقاً أمام حرية التصرف واحتمالات بروز الحالات الإبداعية والمبادرات سواء على مستوى الأفراد أو الإدارات والأقسام المختلفة عند ممارستها لأعمالها ومهماتها المطلوبة.

الجدول ٧
مستوى (الرسمية / اللارسمية) في الهيكل التنظيمي

المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي الموزون
مدى تحديد السياسات والإجراءات والقواعد التي تحكم السلوك	٤.٤١
مدى اعتماد القوانين والأنظمة واللوائح المكتوبة (الموثقة) في أداء الإدارات لمهماتها المختلفة	٤.٣٦
مدى تحديد سلوك وأدوار الأفراد	٣.٩٢
الوسط العام	**٤.٢٣**

٣. مستوى (البساطة / التعقيد) في الهيكل

تشير نتائج الجدول ٨ إلى أن الوسط العام لمستوى (البساطة/التعقيد) في الهيكل التنظيمي بلغ (٢.٧٥) درجة ضمن مقياس مؤلف من (٥) درجات، فقد أوضحت إجابات العينة المختارة أن مشاكل التعقيد في الهيكل موجودة بدرجة متوسطة نسبياً وفقاً لما أظهرته نتائج التحليل فيما يأتي:

أ. بلغ المتوسط الموزون لأسلوب توزيع الأعمال واحتمالات ظهور التداخل والتكرار (٣) درجة.

ب. كما إن الحاجة إلى تقسيم العمل واستقلالية الإدارات كانت بمستوى يقترب من الحالة المتوسطة أيضاً (المتوسط الموزون ٢.٧٧ درجة)

ت. وبلغ المتوسط الموزون لمدى انتشار القوة وانعكاسات ذلك على ظهور مصالح واهتمامات متعارضة، فضلاً عن درجة وضوح الأدوار ومدى تقارب المستويات الإدارية (٢.٦٢) درجة، باتجاه يقترب أيضا من الحالة الوسط.

هذه النتائج تؤكد أن مستوى (البساطة/ التعقيد) في الهيكل تتأرجح ضمن الحالة الوسط.

الجدول ٨
مستوى (البساطة / التعقيد) في الهيكل التنظيمي

المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي الموزون
مدى الحاجة لتقسيم العمل واستقلالية الإدارات والأقسام	٢.٧٧
مدى التوزيع السليم للأعمال	٣
مدى انتشار القوة وانعكاساتها فيما يخص احتمالات ظهور المصالح المتعارضة	٢.٦٢
مدى وضوح الأدوار وتقارب المستويات الإدارية	٢.٦٢
الوسط العام	**٢.٧٥**

٤. مستوى (الآلية/ العضوية) في الهيكل

تبين نتائج الجدول ٩ أن الوسط العام لمستوى (الآلية/العضوية) في الهيكل التنظيمي للجامعة بلغ (٣.٩٨) درجة ضمن مقياس ليكرت المؤلف من (٥) درجات، وهو يشير إلى أن مواصفات الهيكل الآلي هي الأكثر وضوحاً بالنسبة لطبيعة الهيكل التنظيمي في الجامعة.

الجدول ٩
مستوى (الالية/العضوية) في الهيكل التنظيمي

المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي الموزون
مدى وجود استقلال ذاتي للإدارات والأقسام	٤.٠٠
تحديد التكليفات الإدارية والمهمات المطلوبة	٣.٦٧
تحديد أدوار الأفراد	٣.٩٧
خضوع هيكل (الرقابة والسلطة والاتصالات) للإجراءات والقواعد الرسمية	٣.٩٧
تمركز أو انتشار المعرفة بالمهمات والمعلومات المطلوبة	٤.١٣
طبيعة الإتصالات العمودية والأفقية	٤.٣٣
شكل وأسلوب الاتصالات	٤.٠٥
طبيعة واتجاه الولاء التنظيمي	٣.٧٢
الوسط العام	**٣.٩٨**

يلاحظ من الجدول ٩ ما يأتي:

أ. بروز مواصفات الهيكل الآلي التي تستند إلى أن نوع الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين تتسم بكونها عمودية بلغ المتوسط الموزون (٤.٣٣) درجة، وكذلك مدى تمركز أو انتشار المعرفة بالمهمات والمعلومات المطلوبة بلغ المتوسط الموزون (٤.١٣) درجة.

ب. وفيما يخص مدى تمتع الإدارات والأقسام باستقلال ذاتي بلغ المتوسط الموزون (٤.٠٠) درجة متجها نحو مواصفات الهيكل الآلي وبلغ المتوسط الموزون (٣.٩٧) درجة لكل من تحديد الدور الفردي في أداء الأعمال وكذلك فيما يخص خضوع هيكل (السلطة والرقابة،

والاتصالات، والعقوبات) إلى مجموعة من الإجراءات والقواعد المحددة الرسمية، أما بالنسبة إلى تحديد التكليفات والمهمات فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣.٦٧) درجة.

وعلى نحوٍ عام يمكن القول إن مواصفات الهيكل التنظيمي تميل إلى درجة كبيرة نحو الآلية، ويعد ذلك غير متوافق مع مستوى التعقيد والدينامية اللذين تتصف بهما البيئة التي يواجهها التعليم العالي في القطر، اذ يفترض بمواصفات الهيكل العضوي ان تكون هي السائدة للسماح بمرونة اكبر للتكيف لحالات اللاتاكد في البيئة.

وبموجب النتائج التي أفرزها احتساب الوسط الحسابي الموزون فيما يتعلق بأبعاد الهيكل التنظيمي في الجامعة المبحوثة، والتي تبرهن رفض فرضية البحث، إذ أن هذه النتائج تتناقض مع ما ذهبنا إليه في تلك الفرضية التي تنص على (توصف البنية الهيكلية للمؤسسة الجامعية عينة البحث بكونها بنية عضوية).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

١. يميل الهيكل التنظيمي للجامعة المبحوثة نحو سيادة مواصفات الهيكل الآلي، اعتماداً على قياس نتائج المتغيرات الفرعية التي أظهرت ما يأتي:

أ. الإتصالات العمودية (بين رئيس ومرؤوس) هي السائدة، كما إن هيكل (السلطة، الرقابة، الاتصالات، العقوبات) ينفذ وفقاً لإجراءات وقواعد رسمية محددة.

ب. تتمتع إدارات وأقسام الجامعة باستقلال ذاتي، إذ تؤدي المهمات بحسب الإختصاص، كما تميل العلاقات فيما بين المستويات الإدارية المختلفة إلى أن تتخذ شكل التعليمات والقرارات الصادرة من أعلى.

ت. هناك تحديد لأدوار الأفراد والتكليفات والمهمات المرتبطة بالأداء والعمل، بمستوى يميل أيضا باتجاه الآلية.

٢. إن مواصفات المركزية هي السائدة في إطار تحليل نتائج أبعاد الهيكل التنظيمي وبمستوى عال، إذ تخضع نشاطات الكليات للموافقات والإجراءات الأصولية لمركز الجامعة، كما تمارس الجامعة رقابة وإشرافاً مباشراً على القرارات الصادرة من الكليات، فضلاً عن ارتباط إدارات وأقسام ووظائف الكليات بتعليمات وتوجيهات مركز الجامعة.

٣. وفي ضوء قياس مستوى (الرسمية / اللارسمية) في الهيكل التنظيمي، فإن الإتجاه يميل نحو الرسمية استناداً إلى ما يأتي:

أ. تؤدي الإدارات والأقسام المختلفة في الجامعة مهماتها اعتماداً على مجموعة من القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المكتوبة (المؤلفة).

ب. تخضع العلاقات المرتبطة بأداء تلك الإدارات والأقسام إلى حدٍ ما لإجراءات وضوابط رسمية.

ت. هناك تحديد لسلوك وأدوار الأفراد في أداء وظائفهم كما إن السياسات والإجراءات والقواعد التي تحكم ذلك السلوك مصاغة إلى حدٍ ما على نحو محدد ودقيق.

٤. يقترب مستوى (البساطة/ التعقيد) في الهيكل التنظيمي من الحالّة الوسط، فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية الآتية:

أ. مدى وآلية توزيع الأعمال بين الإدارات والوظائف المختلفة وانعكاسات ذلك على احتمالات ظهور التداخل والتكرار في العمل.

ب. مدى الحاجة إلى تقسيم العمل وتشكيل إدارات ووحدات مستقلة.
ت. مدى وضوح الأدوار وتقارب المستويات الإدارية وانعكاسات ذلك على احتمالات اللجوء إلى الحلول التوفيقية.
ث. مدى انتشار القوة وانعكاسات ذلك على ظهور مصالح واهتمامات متعارضة.
ج. كما يمكن الإستنتاج على نحوٍ عام أن حالة التعقيد في الهيكل التنظيمي قائمة وموجودة بدرجة تقترب من الحالة الوسط.

ثانياً. التوصيات

بهدف الإرتقاء بمستوى التكيّف الهيكلي للجامعة توصي الباحثة بما يأتي:

١. تحقيقاً لمبدأ الإتجاه نحو العضوية في مواصفات الهيكل التنظيمي ولتمكين الجامعة من الوصول إلى المستوى المطلوب، الذي يكفل المرونة والتوافق مع طبيعة ومستوى التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، تقترح الباحثة:
أ. العمل على تحقيق حالة التوازن بين الإتصالات العمودية (التي تجري عادة بين رئيس ومرؤوس) والإتصالات الأفقية (التي تكون عادة بين الأفراد ضمن المستوى الإداري نفسه) أينما وجدت الحاجة لذلك، أي عدم التركيز على الإتصالات العمودية على نحوٍ أساس، وإنما تكون أفقية وعمودية بالاعتماد على وجود المعلومات.
ب. التخفيف من الإجراءات والقواعد الرسمية الخاصة بهيكل (الرقابة والسلطة، والاتصالات، والعقوبات) وبما يسمح بالمرونة في التعامل معها.
ت. منح الإدارات والأقسام المختلفة استقلالاً ذاتياً بمستوى يتناسب مع دور كل منها، في أداء الواجبات والمهمات المناطة بها.
ث. السماح لأن تحدد مراكز المعرفة بالمهمات والأعمال المطلوبة حيثما تكون الحاجة إليها وفي أي مستوى إداري، من دون التركيز على ارتباطها بالإدارات العليا سواء لمركز الجامعة او الكليات.
ج. تأكيد أهمية إنجاز العمل، من خلال تخفيف محددات الدور الفردي في أداء المهمات المطلوبة. وبحيث تكون مسؤولية المنتسبين مشتركة، وتسمح بالمرونة في مجال تنفيذ الفعاليات والتكليفات المختلفة.

٢. نظراً لشدة مستوى المركزية الناجمة عن تحليل أبعاد الهيكل التنظيمي بالشكل الذي لا يتوافق مع طبيعة ومستوى اللاتأكد البيئي تقترح الباحثة أن تعمل الجامعة باتجاهات تخفيف حدتها في إدارة الجامعة والتعامل مع القرارات الخاصة بالكليات، من خلال تخفيف إجراءات الرقابة والإشراف المباشر على القرارات الصادرة عن الكليات، وتخفيف حدة الإرتباط بين إدارات وأقسام ووظائف مركز الجامعة والكليات، فقد أدت الإستمرارية في هذا الجانب إلى تزايد العمل الورقي وتكرار تقديم الإحصائيات ذات القيمة العلمية والإعتبارية المحدودة بسبب الروتين، إلى جانب تضخم المخاطبات الرسمية، وذلك ما يحتاج إلى دراسة جدية متأملة، ولاسيما أن الجامعة تسعى في ضمن منهجها إلى تقليص الأعمال الورقية والروتينية.

٣. أظهرت الإستنتاجات الخاصة بالبحث تأثيراً لمستوى ميل هيكل الجامعة نحو الرسمية وقد كان لسيادة تطبيقات مفاهيم المركزية أثر في هذا الجانب، من هنا تقترح الباحثة وبالشكل الذي ينسجم مع ماورد في الفقرة السابقة أن تدرس الجامعة إمكانية تخفيف بعض الإجراءات والقواعد الرسمية التي تحكم سلوك إدارات وأقسام ووظائف مركز

الجامعة والكليات، وكذلك فيما يخص طبيعة العلاقات المرتبطة بأداء تلك الإدارات والأقسام وما يتعلق بتحديد سلوك وأدوار الأفراد في أداء العمل، فالتعليم العالي يحتاج إلى حدٍ كبير رفع القيود المحددة وتشجيع الإبداع واستعمال الوسائل غير التقليدية، مما يستوجب الإتجاه نحو تسيّد اللارسمية في أداء المهمات والواجبات المختلفة، على الرغم من أن ذلك لا يعني ترك الأمور من دون محددات أو قيود.

٤. وفي مجال التعقيد الهيكلي، فإن أبرز المشكلات الظاهرة التي شخصتها إجابات العينة، تتمثل بوجود بعض حالات الإرتباك والتداخل في العمل، وهي ناجمة بالتأكيد عن مجموعة من الأسباب يمكن تذليل أبرزها من خلال التنظيم والإدارة الكفوءة للمعلومات وتخفيف حدة ومجالات إشراف الجامعة على الكليات وأقسامها ووظائفها، إلى جانب ترجيح استعمال اللارسمية في العمل العلمي والإداري والفني.

المراجع

1. Bediean, A.G., Zammuto, R.F., 1991, Organizations: Theory and Design, Chicago, the Dryden Press.
2. Carnall, Colin A., 2003, Managing Change in Organizations 4th ed., Prentice-Hall.
3. Certo, S.C., 1994, Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment, 7th ed., Prentice-Hall international, Inc., New Jersey.
4. Certo, S.C., 1994, Modern Management: Diversity, Quality, Ethics In The Global Environment, Boston:5th ed., Allyn and Bacon.
5. Daft, R.L., 2001, Organization Theory and Design, 7th ed., South-western College.
6. Daft, R.L., 2004, Organization Theory and Design, 4th ed., West Publishing Co., St. Paul, Minneston.
7. Hage. J., Aiken, M., 1980, Relation Ship of centralization to other Structural Properties Administrative Science Quarterly, Vol.12, No.1.
8. Hall, R. H., 1992, Organizations Structure and Process: Process And Outcomes, 5th ed., Prentieeohall Of India Private Limited, New Delhi.
9. Hatch, M.J., 1997, Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective, oxford University Press, Inc., New Jersey.
10. Hellriegel, D. and Et.al., 2001, Organizational Behavior, 9th ed., South-western College Publishing.
11. Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., and Grosby, P.B., 1997, Management Quality and Competitiveness, 2nd Ed., McGraw-Hill, Com., Inc., U.S.A.
12. Jackson., J.H, Morgan, C.P, 1982, Organization Theory, 2nd Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
13. Jones, G.R., 2001, Organization Theory: Text and Cases, 3rd Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
14. Jones, G.R., 2003, Organization Theory: Text and Cases, 4th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
15. Karpoff, M. J., 2005, Public Versus Privative Initiative In Arctic Exploration: The Effects of Incentives and Organizational Structure, Available From www.inde-pendent.org
16. Lawrance, P.R., Lorsch, J.W., 1967, Organizational and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston: Harvard university Press.
17. Miller, A., DESS, G.G., 1996, Strategic Management, 2nd ed., McGraw-Hill Co., Inc, U.S.A.
18. Mintzberg, H., 1979, The Structuring of Organizations: A synthesis of the Research, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.

19. Mondy, R.W., Premeaux, S., 1997, Management Concepts Practices and Skills, 7th Ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey: U.S.A
20. Moorhead, G., Griffin, R.W., 1995, Organizational Behavior: Managing People and organizations, Houghton Mifflin, Boston.
21. Naraynan, V.K., Nath, R., 1993, Organization Theory: A Strategic Approach, Richard D., Irwin, Ins.
22. Pettinger, R., 2000, Mastering Organizational Behavior, 1st Ed., Macmillan Press ltd., London.
23. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., and Turner, 1968, Dimensions of Organization Structure Administrative Science Quarterly, Vol.13, No.1.
24. Robbins, S.,P., 1999, Management, 6th Ed., Prentice-Hall, Inc., N.J.
25. Robbins, S.P, 1990, Organization Theory: Structure Design and Application, 3rd Ed, Prentice-Hall, N.J.
26. Schermerhorn, J.R. and *et.al*., 1997, Organizational Behavior, 6th Ed., John Wiley And Sons, Inc.
27. Vaghfi, M.R., Huellmantel, A.L., 2004, Strategic Management For XX its Century, CRC Press LLc, Florida: U.S.A.
28. Walty, S., Baum, J.R., 1994, Personal And Structural Determinates of The Pace of Strategic Decision Making, Academy of Management Journal, Vol.37, No.4.