مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقترح
اسم الكاتب: د. حسان ثابت الخشاب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3475
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 21:41 +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
العدد ١١١

ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقترح

Rationalize the Organization Structure of the Mosul University: A Proposed Modification Model

د. حسان ثابت الخشاب
مدرس - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Hassan Th. Al-kashab (PhD)
Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul
Hassantjk1979@yahoo.com

إعداد: د.حسان ثابت حسان

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٥/٢٥ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٩/١٣

ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقترح

إعداد: الدكتور حسان ثابت الخشاب

Rationalize the Organization Structure of the Mosul University: A Proposed Modification Model

Set by: Hassan Th. Al-kashab (PhD)

Abstract

The study aims to analyze the management organizing, at Mosul University, to discover the extent of its compatibility with the organizing scientific standards and principles, after studying the real organize situation of the University, it is appeared that there are several problems in the management organize at the University. The most important is a fair enough need to some jobs, and increasing need to titles of jobs, as well as lack of link consistency between the main units and subunits. The study assumed that the cause of these problems is the weakness of the management development, and ignoring of the ongoing modernization of the organization structure, according to the internal and external environment factors of the University. To treat the study problems, the researcher used scientific methods to the reorganize of the University organizational structure, through several steps; first, preparation integrated model of job description; through the necessary information has been collected about jobs. A model of job evaluation has also been set up to determine the importance attributed to other functions. Accordingly, the study came out with several changes, they were embodied in the dropping units out, and the introducing the other, and re-link the units to other places in much consistency, as well as change the job title to some of the units. These have been exponentially represented in the proposed organizational structure based on scientific bases that would rectify the failures in the previous structure.

Keyword: Organize, organization structure, job description, job evaluation.

ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقترح

إعداد: الدكتور حسان ثابت الخشاب

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل التنظيم الإداري في جامعة الموصل للكشف عن مدى اتساقه مع المعايير والمبادئ العلمية للتنظيم، وبعد دراسة الواقع التنظيمي الفعلي للجامعة تبين أن هناك عدة مشكلات في التنظيم الإداري للجامعة أهمها انتفاء الحاجة لبعض الوظائف، وبروز الحاجة إلى عناوين وظيفية جديدة، إضافةً إلى ذلك عدم وجود تناسق في الارتباط مابين التشكيلات الرئيسة والتابعة، وقد افترضت الدراسة أن سبب هذه المشكلات هو ضعف الاهتمام بالتطوير الإداري وإهمال التحديث المستمر للهيكل وفق معطيات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

وبغية معالجة مشكلات الدراسة استخدم الباحث الطرائق العلمية في إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للجامعة من خلال عدة خطوات على رأسها إعداد أنموذج متكامل للوصف الوظيفي تم من خلاله جمع المعلومات الضرورية عن الوظائف، كذلك تم إعداد أنموذج لتقييم الوظائف بغية تحديد أهميتها نسبةً إلى الوظائف الأخرى، وبناء على ذلك خرجت الدراسة بعدة تغييرات تمثلت في حذف تشكيلات واستحداث أخرى وإعادة ربط التشكيلات إلى أماكن أكثر اتساق فضلا عن تغيير المسمى الوظيفي لبعض التشكيلات، وقد تم تجسيد هذه التغييرات باقتراح هيكل تنظيمي مبني على أسس علمية من شأنه أن يعالج الإخفاقات في الهيكل السابق.

الكلمات المفتاحية: التنظيم، الهيكل التنظيمي، الوصف الوظيفي، تقييم الوظائف.

تضمنت الدراسة أربعة محاور، تناول الأول منهجية الدراسة، والثاني الجانب النظري للدراسة، فيما تضمن المحور الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، والمحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات وعلى النحو الآتي:

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

شهد بلدنا العزيز في العقد الماضي والحالي عدة أحداث وتغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية أثرت في الجانب التنظيمي بصورة عامة ولاسيما التنظيم ومحتواه المتمثل بالهيكل التنظيمي، وإن جامعة الموصل من بين المؤسسات التي عانت من ذلك، إذ لم تكن تملك هيكلاً مصادقاً عليه رسمياً بالكامل، حيث إن آخر هيكل تمت المصادقة عليه كان في عام (٢٠٠٠) والذي لم يعد مناسباً لعمل الجامعة نتيجة التغييرات العديدة في بيئة العمل الداخلية والخارجية مما أدى إلى استحداث عدة هياكل تختلف عنه بسبب إجراء العديد من التعديلات والإضافات الضرورية، والواقع الفعلي يكشف عن كثير من جوانب الخلل في التنظيم الإداري الحالي للجامعة كمشكلات حقيقية للدراسة هي:

١. انتفاء الحاجة لبعض الوظائف وبروز الحاجة إلى وظائف أخرى.
٢. أصبح هناك فجوة بين الهيكل الرسمي والهيكل الفعلي (ما يحدث في أرض الواقع).
٣. عدم التناسق في التسلسل الهرمي لخطوط الإتصالات الرسمية بين تشكيلات* الجامعة المختلفة.
٤. عدم وجود تناسق في الإرتباط مابين التشكيلات المختلفة، إذ إن هناك تشكيلات تختلف طبيعة عملها والنشاط الذي تتخصص فيه عن التشكيل المربوطة بها مباشرة.

فرضيات الدراسة

من خلال الدراسات الاستطلاعية التي قام بها الباحث وجد أن المشكلات التي يعاني منها هيكل جامعة الموصل تعود أسبابها إلى عدة نقاط جوهرية تعد بمثابة أجوبة تخمينية كفرضيات بحثية وأهمها:

١. ضعف الاهتمام بالتطوير الإداري وخاصةً التطوير التنظيمي وإهمال التحديث المستمر للهيكل على وفق معطيات البيئة الداخلية والخارجية.
٢. التباين بين الهيكل الرسمي والفعلي يعود الى أن الهيكل الرسمي بعيد عن أرض الواقع، أي إنه لا يواكب ويناسب متطلبات الواقع الذي يعمل فيه، فيضطر المسؤولون إلى تعديل غير رسمي في أجزاء الهيكل بأن يعظموا من وظائف أو يخففوا من أخرى.

أهمية الدراسة

هيكل المنظمة يعد التصميم الأساسي الذي يرمى على عاتقه تحقيق أهداف المنظمة وتبنى عليه جميع الوظائف والمهام، وتحدد من خلاله المسؤوليات والسلطات ونطاق الإشراف وغيرها من مفردات العمل الإداري، فإذا ما كان هناك أي عيب في التصميم الأساس (الهيكل) يعني ذلك إخفاقاً بلا شك في وظائف وأنشطة المنظمة بدايةً ثم على نتائج أعمالها. وكما هو معروف فإن للهيكل أهمية كبيرة هي:

١. الهيكل هو العمود الفقري للجامعة ومن دونه لا يمكن تحقيق أهدافها، ذلك أن تقسيم العمل في الهيكل التنظيمي بحسب المبادئ المعروفة (التخصص، الأهمية، التجانس

* على وفق التنظيم المتعارف عليه في المؤسسات العراقية يكون ترتيب مكونات الهيكل التنظيمي الفرعية بحسب الحجم وعلى النحو الآتي: قسم ثم شعبة ثم وحدة.

والتكامل، المنطقة الجغرافية، وغيرها) يتيح للجامعة تحقيق أهدافها بكلفة وجهد ووقت أقل، لأنه يتيح أعمالاً أكثر تخصصاً وأكثر تجانساً وانتظاماً.

٢. لا يمكن أن تبنى علاقات نظامية بين الأفراد العاملين من غير وجود هيكل يحدد الرئيس والمرؤوس ويحدد بدقة حدود العاملين من صلاحيات ومسؤوليات.

٣. إن من الصعوبة اكتشاف الأخطاء التي تحدث بالعمل من دون وجود تحديد للأدوار في الجامعة.

ومن المعروف أن لجامعة الموصل ثقلاً وأهمية كبيرة في مجتمع محافظة نينوى بصورة خاصة والمجتمع العراقي ككل بصورة عامة، وهنا تكمن أهمية الدراسة في محاولتها لمعالجة مشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي لجامعة الموصل، وإيجاد الحلول العلمية والعملية لها لتجنب ما قد يحدث من إرباك في عملها قد يحول دون إسهامها بالتنمية.

أهداف الدراسة

نسعى من دراستنا هذه إلى إيجاد الحلول الجذرية التي تبنى على أسس علمية متينة وتلائم متطلبات الواقع العملي للخروج بتنظيم يحقق خدمات تعليمية عالية الجودة للنهوض بالواقع التعليمي للمحافظة، والمحاور الآتية تمثل أهداف الدراسة:

١. تحديد المعوقات والإشكاليات التنظيمية التي تواجه الجامعة.

٢. وضع الخطوات والإجراءات العلمية التي يتوجب إتباعها للوصول إلى التنظيم الإداري الكفوء والفاعل.

٣. الوصول إلى إرساء هيكل تنظيمي جديد متكاملة يضمن سير عمل الجامعة بكفاءة وفاعلية، ويعالج جميع الإخفاقات والإشكاليات التي تعاني منها الجامعة.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة بطريقة المنهج الوصفي المتضمن القيام بدراسة بحثية في المراجع التي تتناول التنظيم الإداري، لبيان مفهومه وخصائصه وفلسفته، أما عن الجانب التطبيقي للدراسة فقد شرع الباحث بالتطبيق العملي للمفاهيم العلمية للتنظيم من الوصف الوظيفي والتقييم الوظيفي وإجراء المقابلات الشخصية ودراسة مضامين التعليمات الرسمية المتعلقة بالتنظيم لتقويمه بالشكل الذي يضمن موثوقيته علمياً وصلاحيته عملياً.

أما عن الحدود الزمانية للبحث فقد بدأت الدراسة بتاريخ ٢٠١٠\٦\٦ وانتهت في ١٥\٣\ ٢٠١١ ، أما عن الحدود المكانية فقد اختيرت جامعة الموصل وتحديداً رئاسة جامعة الموصل في محافظة نينوى كميدان لإجراء الجانب العملي للدراسة.

الجانب النظري للدراسة

أولاً- الهيكل التنظيمي المفهوم والأهمية

بدءاً لابد من التعرف على كلمة الترشيد والتي ترجع أصولها إلى الجذر رشد أي رجع إلى الصواب، والرشاد نقيض الغي (ابن منظور، ١٤٠٥، ٣٤٤). وكلمة ترشيد تعني السبل الكفيلة بتصحيح ما حدث من انحرافات وإعادتها إلى جادة الصواب، وبذلك فإن الترشيد في التنظيم الإداري يعنى بتقويم الانحرافات في التنظيمات الإدارية، ويقصد بالتنظيم الإداري تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتخصيصها في إدارات وأقسام ووحدات إدارية رئيسة وفرعية تختلف في أعدادها وأحجامها من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها والبيئة التي تعمل فيها، وتوزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة

وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة (السادني، ١٩٨٩، ٣٣).

ويمكن تجسيد التنظيم الإداري بما يعرف بالهيكل التنظيمي الذي يأخذ موقعاً مهماً في اهتمامات كل من الباحثين و الممارسين في حقل الإدارة بشكل خاص، لما له من أهمية بارزة في دراسة المنظمات وفي عملها، لأنه يمثل أحد الوسائل الفعالة في تحقيق الانسياب الكفوء و التدفق المنتظم للأعمال، أو الطريقة التي تضمن التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية كي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (قولد و كامبل، ٢٠٠٣، ٦٢٧).

ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه " الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام واستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة فيها (Daft, 1991 ,246).

و يعرف (القريوتي، ٢٠٠٠، ٣٩-٤٠) الهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، و بيان نظام تبادل المعلومات، و تحديد آليات التنسيق، و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها".

ويختلف التنظيم الإداري في الجامعات عن التنظيم الإداري للأجهزة الخدمية الأخرى من حيث الأهداف والقيم والهيكل الإداري (علوي، ١٩٨٠، ١٢)، فطبيعة العمل في الجامعة ينقسم إلى قسمين أساسيان هما جهاز أكاديمي ويتولاه أكاديميون حيث يقومون بالأعمال العلمية إلى جانب بعض الأعمال الإدارية، وجهاز إداري ويقوم به الإداريون والأكاديميون، ويمارسون فيه الأعمال الإدارية والفنية فقط ويتم التنسيق بينهم عن طريق مجالس الكليات ومجلس الجامعة وغيرها وهذه المجالس جميعها يرأسها الأكاديميون، فالجهاز الأكاديمي في الجامعة له الغلبة والسيادة، لأنه موضوعها الرئيس أما الجهاز الإداري فهو يهيئ المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي (مطاوع، ٢٠٠٢، ٢٥).

ثانياً- العوامل المؤثرة في تكوين الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي ليس قالباً جامداً لا يقبل التبديل أو التغيير، وليس هو شكل ثابت يرسم لمرة واحدة بل هو مرآة عاكسة لمجموعة من العوامل يتحدد من خلالها طوله وحجمه وتمايزه ومستوى المركزية والرسمية والتعقيد التي يعمل ضمنها، وهذه العوامل هي (Daft, 2001, 18):

١. الإستراتيجية

أن التغير في بعض العوامل والظروف البيئية وتكرار حدوثها، يتطلب إجراء تغييرات والتعديلات في إستراتيجية المنظمة، وهذه التغييرات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل، مما يتوجب على الإدارة تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي لكي يساعد المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية الجديدة والعمل على إنجاحها (عادل عباس، ٢٠٠٥، ٩١).

ودراسة شاندلر (Chandler) في عام (١٩٦٢) وجدت أن الهيكل يتغير تبعاً لتغير الإستراتيجية بعدما قام بدراسة الهياكل التنظيمية في (٥٠) شركة أمريكية من الشركات الكبيرة الحجم (خطاب، ٢٠٠١ ، ٣٣٦).

٢. الحجم

وجد ضمن سياق تأثير حجم المنظمة على خصائصها بأن هنالك تأثيراً واضحاً لحجم المنظمة على هيكلها التنظيمي وبشكل جوهري، فكلما ازداد عدد العاملين في المنظمة أدى إلى المزيد من التخصص والتمايز الأفقي (إضافة وحدات منظمية جديدة)، وللقيام بعملية

التنسيق فإننا بحاجة إلى مديرين أكثر، مما يزيد من التمايز العمودي أيضاً (زيادة عدد المستويات الإدارية) (المحمود، ٢٠٠٧، ٤٩).
ويعد معيار عدد العاملين الأفضل في قياس حجم المنظمة بسبب شمول هذا المعيار، ولكن هذا لا يعني عدم وجود مقاييس أخرى مثل إجمالي المبيعات أو إجمالي الموجودات، ولكنها لا تعطي أي مؤشر عن حجم الجانب الإنساني في ذلك النظام الاجتماعي (Daft, 2001,18).

٣. التقانة

تمثل التقانة الوسائل والأنشطة والمعرفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (Jaffee, 2001, 185) وربطت دراسة (Woodward) بين أنواع التقانة وأنماط الهيكل ألمنظمي، حيث أشارت إلى أن التقانة المستخدمة هي التي تحدد درجة الاستقلالية التي يتمتع بها العاملون، ورأت أن تقانات العمليات المستمرة والدفعة الصغيرة تسمح باستقلالية عالية للعاملين، في حين إن تقانة الإنتاج الواسع تقيد الممارسة الاستقلالية للعاملين (Robbins, 1988, 227-229). وإنه كلما كانت التقانة روتينية ازدادت درجة المعيارية واقتربت المنظمة من النمط البيروقراطي، أما عندما تكون التقانة غير روتينية فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض درجة المعيارية وتصبح المنظمة أقل بيروقراطية. أما في حالة وجود تباين بين أقسام المنظمة في استخدام تقانات متعددة كأن تكون ذات تقانات متنوعة وبهياكل متنوعة، فإنه يتم بناء أو تصميم القسم الأول على وفق النمط البيروقراطي، أما القسم الآخر فيصمم على وفق النمط العضوي (Robbins, 1988, 229-230).

٤. البيئة

وتشير إلى مدى التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة العامة ومدى تعقد هذه البيئة وانعكاسها على المنظمة العامة ومن ثم اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، واستنتج الباحثان (Burns and Stalker)، من خلال محاولة الربط مابين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين البيئة الخارجية، أن الهيكل الآلي يتلاءم بدرجة اكبر مع البيئة المستقرة (نسبياً) حيث تسمح بإمكانية أكبر لاعتماد المركزية في التخطيط والسيطرة، أما الهيكل العضوي فإنه أكثر ملاءمة للبيئة غير المستقرة نظرا لكون درجة الاستجابات للمتغيرات السريعة (شكلاً و مضموناً) تستدعي تنظيماً قادراً على تفويض السلطات و تسريع عملية اتخاذ القرار بتوجيه واضح نحو اللامركزية (الشماع و حمود، ١٩٨٩، ٢١٢).

٥. دورة حياة المنظمة

تمر المنظمة في مراحل تطورها بعدة مراحل فقد تبدأ صغيرة ثم تنضج، تكبر بعد ذلك وتتغير طبقاً لدرجة نموها، فتبدأ هذه المراحل بهياكل تنظيمية بسيطة من دون اختصاصات واضحة أو حتى من دون وجود هياكل رسمية، ثم يلي ذلك الاستعانة بالمتخصصين شيئاً فشيئاً حتى تكبر المنظمة، ويصل إلى مرحلة النضج ومحاولة ضبط الأمور بوضع هيكل رسمي ربما يركز على الرسميات، وقد يؤدي هذا الهيكل إلى زيادة الروتين، مما يدفع المنظمة إلى الاتجاه نحو الهياكل المرنة التي قد تكون أبسط وتميل للشكل المسطح (Robbins, 1988, 231).

ثالثاً- خصائص أبعاد الهيكل التنظيمي

١. المركزية

عندما تتخذ القرارات في المستوى الأعلى في المنظمة يدل ذلك على المركزية، أما عندما تخول القرارات إلى المستوى الأدنى، فعندئذ تسمى باللامركزية (Daft, 2001, 18)، وتبعاً للواقع العملي ومتغيرات البيئة يمكن القول بأن إتباع المركزية ضروري لتنظيم العمل، وإتباع اللامركزية ضروري لتسهيل إجراءات العمل، حيث إن نجاح المنظمة لا

يتحقق إلا بإتباع استراتيجيات وقواعد وإجراءات عمل تحقق ذلك، فيكون إتباع أسلوب المركزية في التخطيط و اتخاذ القرارات واللامركزية في التنفيذ.

أما ما يخص قياس المركزية، فقد تم قياسها من قبل الكاتبين (Child and Mansfield , 1972) باستخدام معدل القرارات المتخذة في المستويات العليا نسبة إلى معدلها في المستويات الإدارية الدنيا، واستخدام (Reimann, 1973) المؤشرات المتمثلة بمركز اتخاذ القرارات المتصلة بالسياسات الرئيسة والخاصة وبدرجة مساهمة المستويات المختلفة بتزويد المعلومات، ودرجة المشاركة في التخطيط بعيد الأمد، واعتمد (Mansfild, 1973) على درجة التركيز في اتخاذ القرارات في قياسه للمركزية (خضير وآخرون، ٢٠٠١، ١٣٧) (الشاهري، ٢٠٠٦، ٥٤).

٢. الرسمية

الرسمية هي مدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال التي يجب أن يؤدوها، وتسهم الرسمية في منح الإجراءات والقواعد جانب الشرعية لضمان عدم التصرف أو السلوك خارج تلك الإجراءات وخصوصاً تلك القواعد التي تعبر عن السياسات الثابتة للمنظمة والجوانب ذات العلاقة بوجودها واستقرارها (السبيعي، ١٩٩٦، ٢٨)، غير أن الرسمية العالية تؤدي إلى أن تكون فرصة الأفراد ضعيفة أو قليلة في ممارسة الاجتهاد وحرية الاختيار وبالتالي الحد من الإبداع والابتكار.

وقد تم قياس الرسمية باستخدام العديد من المؤشرات، إذ قاسها (Daft) باحتساب عدد الصفحات الموثقة في المنظمة، إذ تحتوي هذه الصفحات على قوانين العمل (Daft, 2001 ,17)، وأشار (Robbins, 1990 , 90) (السالم، ٢٠٠٠، ٦٦) (الساداني، ١٩٨٩، ٤٣) إلى أن قياس الرسمية يتم من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة والقوانين أو القرارات الإدارية.

٣. التعقيد

إننا نعني بالتعقيد "درجة الاختلاف أو التمايز الموجود في المنظمة" (السالم، ٢٠٠٠، ٦٢)، كما يشير عدد من الكتاب و الباحثين و منهم (القريوتي،٢٠٠٠، ٤٠)، (داغر وحرحوش،٢٠٠٠، ٢٠٤-٢١٠)، (السالم، ٢٠٠٠، ٦٢-٦٥)، (Hall, 1992, Hage, 1965, Pugh *et al.*, 1968) إلى أن التعقيد هو درجة تقسيم و تجزئة الأعمال و العلاقات داخل المنظمة، وكذلك عدد المستويات الإدارية و حجم نطاق الإشراف في منظمة ما فضلاً عن التوزيع الجغرافي.

ويقاس التعقيد من خلال عدة معايير منها درجة اللامركزية والرسمية، فكلما ازداد التعقيد وعدد المستويات الإدارية ازداد تعقيد الهيكل، كذلك يقاس التعقيد من خلال درجة تمايز أجزائه واختلاف طبيعتها التخصصية، فضلاً عن درجة الانتشار الجغرافي لتشكيلات الهيكل.

رابعاً- أنماط الهيكل التنظيمي

هناك نوعان شائعان لتصميم الهيكل التنظيمي هما:

١. الهيكل الآلي (البيروقراطي)

عرف الهيكل الآلي (Robbins and Coulter) بأنه الهيكل الذي يتصف بالتخصص العالي ونطاق إشراف محدود ورسمية عالية وشبكة معلومات محدودة ومشاركة قليلة في اتخاذ القرارات للعاملين في المستوى الأدنى للمنظمة (Robbins and Coulter, 1999, 310).

أهم ما يمتاز به الهيكل الآلي القواعد والأنظمة والرسمية العالية ومركزية السلطة والاعتماد القليل على فرق العمل، ونطاق ضيق للإشراف، وتحديد واضح لسلسلة ويمتاز بتخصص عالٍ للعمل وتركيز صنع القرارات في المستويات العليا واعتماد المعيارية كآلية تنسيق رئيسة للعمل بافتراض أن البيئة التي يعمل فيها تمتاز بالبساطة والثبات، لأن الهياكل العالية البيروقراطية ليست مجبرة على التكيف بسرعة مع التغييرات البيئية، فهو مناسب للمنظمات ذات البيئة المستقرة (Griffin and Moorhead, 1995, 426-427).

وعموماً فان النمط الآلي هو نمط يرتفع فيه مستوى التعقيد والرسمية والمركزية، ففي المنظمات الآلية يقسم العمل إلى مهام متخصصة جداً (تعقيد عالٍ) والأفراد يمنحون حرية تصرف محدودة لتأدية مهامهم وواجباتهم وقواعد العمل محددة بدقة (رسمية عالية) ولديهم مشاركة محدودة في اتخاذ القرارات لانها تتخذ في المستويات العليا من الإدارة (مركزية شديدة) (Hatch, 1997, 169).

٢. الهيكل العضوي

يعرف (Robbins) الهيكل العضوي بأنه "ذلك الهيكل الذي يتصف بأنه مسطح ويستخدم السلطة بصورة متسلسلة، و يؤدى العمل فيه على شكل فرق وظيفية في المنظمة وشبكة معلومات شاملة وإشراك كافة المستويات في عملية صنع القرار (Robbins ,2001, 429).

ويمكننا النظر إلى النمط العضوي من خلال الأبعاد الأساسية الثلاثة (التعقيد والرسمية والمركزية) فهو بسيط نسبياً، ولا مركزي مقارنة مع المنظمات الآلية، فالعمال في المنظمة العضوية كشركات التصميم أو بحوث المختبرات تكون توجهاتهم أكثر عمومية، وهذا يعكس التعقيد الهيكلي الواطئ، والأفراد يعملون بشكل فرق ويمنحون حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم (رسمية قليلة)، وعملية صنع القرار تخول إلى المستويات الواطئة من الهرم التنظيمي (لامركزية) (Hatch, 1997, 170).

وقد أكد الباحثان (Burns and Stalker) على صعوبة التحول من الهيكل الآلي إلى الهيكل العضوي، و تكمن تلك الصعوبة في الإرباك الذي يخلق لدى المدراء بسبب الاختلافات الكبيرة بين هذين النوعين، (Kast and Rosenzweing, 1981,192).

الجانب الميداني للبحث

بعد الاطلاع على المرتكزات النظرية المتعلقة بالتنظيم عموماً وبالهيكل التنظيمي خصوصاً نسعى من خلال الجانب العملي للدراسة إلى إسقاط المبادئ العلمية واقعياً على الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل، بغية ترشيده وتنسيقه بطريقة تضمن كفاءته وفاعليته، وهذا يكون من خلال الفقرات الآتية:

أولاً- تشخيص الواقع التنظيمي الحالي لجامعة الموصل

أ- خصائص الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل

يجب أولاً فهم طبيعة الظروف والمتغيرات التي تحيط بجامعة الموصل ذلك أن التعامل مع هيكلها التنظيمي أمراً غير سهل كونه يتصف بالخصائص الآتية:

١. ضخامة حجم التنظيم الإداري للجامعةً إذ تحوي جامعة الموصل ملاك كبير جداً في جميع التخصصات، كما أن تشكيلاتها متمايزة من تشكيلات فنية وتخصصية، وتشكيلات مساندة خدمية، وتشكيلات إدارية، كما أن كل تشكيل من هذه التشكيلات يتشعب ويتميز عن بعضه البعض، الأمر الذي أفضى إلى تعقيد كبير في التنظيم جعل من الصعوبة التعامل معه.

إعداد: د.حسان ثابت حسان

٢. غالبية تشكيلاتها تعد هياكل مستقلة نسبياً من أمثلة ذلك الكليات والبالغ عددها ثلاثة وعشرين كلية والمراكز البحثية الخمسة، وكذلك المرافق الخدمية الأقسام الداخلية، امن وحماية الجامعة، دار ابن الأثير، المنتدى العلمي والأدبي، المكتبات، وغيرها.
٣. طول الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل، إذ يحوي ستة مستويات إدارية تتدرج من مجلس الجامعة مروراً برئيسها، ثم المساعد العلمي والإداري، ثم الأقسام الرئيسة ثم الشعب ثم الوحدات.

ب- أبعاد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل

الآتي وصف ملخص عن طبيعة أبعاد الهيكل التنظيمي المعروفة (المركزية، الرسمية، التعقيد) لهيكل جامعة الموصل (تم استنتاج هذه المعلومات من خلال أسلوب الملاحظة، وهو أسلوب علمي معروف في منهج البحث العلمي، حيث إن الباحث عايش الواقع الإداري الموجود في رئاسة جامعة الموصل واطلع على طبيعة أداء العمل وكيف يتم اتخاذ القرارات وأدوات العمل، لمدة (١١) شهراً تقريبا بمعدل ثلاث زيارات في الأسبوع، كذلك استفاد الباحث من المقابلات التي أجراها مع جميع رؤساء التشكيلات الإدارية في الرئاسة)

١. **درجة الرسمية:** تسيطر جامعة الموصل على تشكيلاتها الكثيرة والكبيرة وعلى ملاكها الضخم من خلال وضع معايير وإجراءات وتعليمات تنظم سير العمل وما يشجعها على ذلك إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تعد الجهة الأعلى إدارياً من جامعة الموصل تعامل الجامعة على وفق نظام التقييد بالتعليمات التي تصدرها الوزارة وليس على وفق الاجتهاد، وهذه الطريقة (الرسمية) تعد ثقافة دارجة في أغلب أو ربما جميع المنظمات العامة.
٢. **درجة المركزية:** من المعروف علمياً أن المركزية تلازم الرسمية، إلا أننا لا نقدر نعطي حكماً مطلقاً على درجة مركزية جامعة الموصل، إذ إننا نلاحظ في الأعمال الإدارية والخدمية هناك درجة عالية من المركزية، إلا أن الأمر مختلف مع الوظائف التخصصية، إذ إن للكليات وما تضم من أقسام علمية فضلاً عن المراكز المتخصصة المكتبة المركزية وغيرها لها قدرة أعلى في اتخاذ القرارات ولكن هذا على وفق قيود عامة رسمية أيضا.
٣. **درجة التعقيد:** أن التنظيم الإداري في جامعة الموصل عالي التعقيد وذلك لان درجة تقسيم الأعمال والعلاقات داخل الجامعة كبير، وكذلك عدد المستويات الإدارية كبير إذ يصل إلى ستة مستويات وحجم نطاق الإشراف واسع، فضلاً عن تشابك في المهام وتعقد في العلاقات.

مع مراعاة أننا لا نقدر أن نطلق حكماً مطلقاً، إذ إن ما ندعيه من مستويات المركزية والرسمية والتعقيد في الهيكل التنظيمي ربما يشذ عندنا هذا الادعاء في بعض التشكيلات، وذلك بسبب الطبيعة الاختصاصية لها أو بسبب موقعها أو بسبب ثقافة العمل بها.

ت- العوامل المؤثرة في بناء هيكل جامعة الموصل

١. الإستراتيجية

بعدما استحدثت الجامعة توجهاً استراتيجياً جديداً (رؤية، رسالة، أهداف، استراتيجيات، سياسات) والتي هي منبثقة من التوجه الإستراتيجي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، يتوجب عليها السعي لتوفيق التوجه الإستراتيجي الجديد مع الهيكل التنظيمي للجامعة من إضافة أو إلغاء تشكيلات ووظائف وتغيير في الارتباطات وأساليب العمل وغيرها من التغييرات، التي سوف يتم اقتراحها في هذه الدراسة.

٢. الحجم

يقاس الحجم عادةً بعدد العاملين في المنظمة، وان عدد العاملين في جامعة الموصل كبير، إذ تحوي ما يقارب (٤١٦٠) تدريسياً وما يقارب (٢٢٠٧) (٢١٦٩) موظفاً إدارياً وفنياً على التوالي منهم (٥٦٣) (٢٩٤) موظفاً ادرياً وفنياً في رئاسة جامعة الموصل*، إن الحجم الكبير في عدد العاملين أدى إلى أن يكون هناك فائض في تشكيل معين وعجز في آخر (كما لاحظت من خلال معايشتي لرئاسة الجامعة وكما أشار إلى ذلك بعض رؤساء التشكيلات) الأمر الذي يحول دون الاستغلال الكفء الموارد البشرية والمادية، مما يتطلب إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الموارد البشرية فيه لتحقيق التوازن.

٣. البيئة

بسبب التغييرات التي حدثت في بيئة الجامعة العمومية: اقتصادياً، سياسياً، اجتماعياً، تكنولوجياً والتي أثرت بشكل ملحوظ في جميع مرافق الجامعة وعلى جميع المستفيدين من خدماتها وعلى طبيعة الأداء فيها، توجب على الجامعة إعادة تنظيم تشكيلاتها ووظائفها وأساليب عملها بشكل يتناسب ويتلاءم مع هذه التطورات البيئة، علما أن الجامعة لم تعيد تنظيم تشكيلاتها بشكل رسمي منذ عام (٢٠٠٠).

٤. التقانة

كلما كانت التقانة روتينية ازدادت درجة المعيارية واقتربت المنظمة من النمط البيروقراطي، أما عندما تكون التقانة غير روتينية فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض درجة المعيارية وتصبح المنظمة أقل بيروقراطية، والحال في جامعة الموصل متباين، إذ إن هناك من الوظائف التي لا تحيد عن العمل الرسمي مثل الأقسام والشعب الإدارية المالية، الموارد البشرية، شؤون الطلبة، القانونية وغيرها، وهناك أخرى تتميز بالطابع التخصصي والحرفي مثل الأقسام العلمية والمراكز البحثية.

٥. دورية حياة المنظمة

إن جامعة عريقة مثل جامعة الموصل تأسست عام (١٩٦٧) واجتازت مرحلة الولادة وكذلك مرحلة النمو بتوسعها أفقياً وعمودياً، ووصلت إلى مرحلة النضج جعل من هيكلها يركز على الرسميات وعلى الروتين من أجل ضبط أنشطتها والرقابة عليها وأصبح التغيير شيئاً نادراً وغير مستساغ فيها وليس بعد النضوج إلا الانحدار، ولاشك في أن إعادة تنظيم الجامعة يسهم بشكل فاعل في إعادة النشاط والحيوية فيها وربما يعيدها مرة ثانية إلى مرحلة النمو المنشودة، ومن الجدير بالذكر أنه لا يمكن في هذه الدراسة إعطاء تفصيل أكثر عن دورة حياة الجامعة نظراً لأن الدراسة غير معنية بهذا الأمر، كما أن التقسيم التفصيلي يحتاج إلى دراسة مستقلة بجانب نظري شامل وبمقياس عملي متكامل وربما يكون ذلك من حظ دراسات أخرى.

ثانياً- خطوات المعالجة

في إطار الجانب العملي اعتمدت الدراسة على عدة أساليب في جمع البيانات والمعلومات الضرورية والتي من خلالها سيتم ترشيد هيكل جامعة الموصل وهي:

أ. أنموذج وصف الوظائف

كما هو معروف علمياً وعملياً أن الشروع بإعادة التنظيم الإداري يتطلب القيام بعدة خطوات أهمها وصف الوظائف، كما أشار إلى ذلك (Jaffee, 2001, 388). الذي يعرف على

* أخذت هذه المعلومات من قسم التخطيط والمعلوماتية والإحصاء في رئاسة جامعة الموصل

أنه وصف تفصيلي لأهداف وخصائص ومهام وواجبات ومسؤوليات وأبعاد كل عمل أو وظيفة من وظائف المنظمة التي تشتمل عليها أنشطتها الرئيسة والفرعية، بهدف تحديد أهمية الوظائف وموقعها والتنسيق فيما بينها للوصول إلى كفاءة وفاعلية أعلى في العمل، وهذا مفيد في التأكد من عدم وجود تداخل وتكرار وازدواجية وعدم تناسق يبين تلك الوظائف (الصالح وحرحوش،١٩٩١، ٣٣) وإن الوظائف الموجودة هي فعلاً ما تحتاجه الجامعة ويجب الإشارة إلى أن الجامعة لا تملك دليلاً لوصف الوظائف إطلاقاً.

ولأجل أن تكون عملية وصف الوظائف ناجحة وعملية قام الباحث بالأخذ بالخطوات العلمية المطلوبة بالشروع بعملية وصف الوظائف وهي على النحو الآتي:

١. تحديد عدد الوظائف التي يجب وصفها وليس كافة الوظائف في الجامعة، إذ استثني توصيف التشكيلات المستقلة على اعتبارها تشكيلات متكاملة تمثل هيكلاً لذاتها وذلك توفيراً للوقت والجهد.
٢. تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة استناداً إلى طبيعة الوظائف المراد وصفها، إذ تم التركيز على تحديد الأهداف الرئيسة للوظيفة وواجباتها الرئيسة والثانوية وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وقد تم توزيع استمارات الوصف على جميع رؤساء التشكيلات (الأقسام والشعب) في رئاسة جامعة الموصل في تاريخ ٢٠١٠/٨/٧، وتم استرجاعها جميعها في نهاية الشهر المذكور.
٣. بعد التأكد من تغطية كافة المجالات الأساسية المرتبطة بالوظيفة، ثم مراجعة تلك المسودات التي تم الوصول إليها مع رئيس كل تشكيل للتأكد من دقة المعلومات والبيانات التي جمعت، وتم ذلك خلال المدة من ١٠- ٢٠١٠/١/٢٩ .
٤. إعداد كشوف نهائية لوصف الوظائف بحيث يشمل ذلك أهمية الوظيفة والدور الذي توديه ومدى مناسبتها في الموقع الحالي، وهل من الأفضل نقلها إلى تشكيل آخر.

وبعد الاستفادة من الخطوات أعلاه والاستعانة بعدة مصادر علمية ((راوية حسن محمد، ٢٠٠٠) (السالم، ١٩٩١) (نعساني وعقيلي، ٢٠٠٦) (محمد فالح،٢٠٠٤) (البرنوطي، ٢٠٠١) تم إعداد أنموذج وصف الوظائف (انظر الملحق (١)).

فحصلنا على وصف وظائف لجميع تشكيلات رئاسة جامعة الموصل، وتم الاستفادة من البيانات الواردة في هذا الوصف في الشروع بعملية إعادة التنظيم، فتم إعادة ربط بعض الوظائف إلى تشكيلات أخرى أكثر ملاءمة معها، وإعادة تسمية بعض الوظائف التي لا ينسجم اسمها القديم مع المهام الحالية، كذلك تم حذف الوظائف التي ثبت أن الدور الذي تؤديه ضعيف، ويمكن أن تقوم به وظيفة أخرى وسوف نبين ذلك لاحقاً.

ب. أنموذج تقييم الوظائف

وفر لنا الوصف الوظيفي القدرة على القيام بالمهمة الثانية، وهي عملية تقييم الوظائف، والتي تعرف على أنها تحديد أهمية الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى، ومن ثم الحجم التنظيمي الملائم الذي يجب أن تشغله من دون إعطائها أكثر أو أقل مما تستحق، حيث إن جزءاً كبيراً من المشكلة التنظيمية في الجامعة كان بسبب عدم القدرة على وضع معايير تميز بين ما تستحقه تشكيلات الجامعة الإدارية من (قسم، شعبة، وحدة)، ولهذا الغرض تم بناء مقياس للتقييم الوظيفي يعتمد على طريقة النقاط، وهي الطريقة الأكثر أهمية من بين جميع طرائق تقييم الوظائف، وذلك لاعتمادها على معايير موضوعية شاملة (محمد فالح،٢٠٠٤ ، ٦٥)، وغالباً ما تستخدم في معظم المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم والتي تضم وظائف كثيرة ومتنوعة، وباستخدامها يتم الحصول على نتيجة فعالة وأهم خطواتها هي:

١. تحديد عدد الدرجات المعتمدة في المنظمة وهذا يعتمد على أهمية الوظائف وعدد الوظائف وفلسفة الإدارة العليا، وقد وجدنا من المناسب اعتماد (١٠٠٠) نقطة للتقييم، وذلك لعدة أسباب، السبب الأول كثرة عدد معايير التقييم (أنظر الملحق (٢)) والسبب الثاني ازدياد عدد النقاط يعطي للمقيم دقة في العمل نظراً لقدرته على تحديد الدرجة المناسبة من بين درجات كثيرة (خيارات متعددة)، والسبب الثالث سهولة تقسيم هذا الرقم على المعايير المتعددة بصورة عادلة.

٢. تحديد الفقرات والمعايير التي سوف يتم التقييم من خلالها، وقد وقع الاختيار على الفقرات الآتية لأهميتها: (المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، المتطلبات الفكرية والاجتماعية، أهمية المهام، عبء المهام، الوقت اللازم الإنجاز المهام، نطاق الإشراف والمؤهلات العلمية المطلوبة للمرؤوسين، عدد الاتصالات وأهميتها، مدى الاستقلالية، المسؤولية المالية، درجة السرية).

٣. تحديد وزن (قيمة) كل معيار ويكون التقييم بحسب ما تحصل عليه الوظيفة من نقاط والبالغة (١٠٠٠) نقطة موزعة بصورة متوازنة على جميع فقرات المقياس.

٤. تحديد عدد النقاط التي يستحقها كل عامل من هذه العوامل، ثم تجميع النقاط للوصول إلى مجموع النقاط الذي تستحقه الوظيفة.

وبعد إتباع الخطوات أعلاه وكذلك الاستفادة من المقاييس التي اقترحها (anglelo and ricy ,2001) (derek torrington,2002) (السالم والصالح،١٩٩١)، (نعساني وعقيلي، ٢٠٠٦)، (محمد فالح صالح، ٢٠٠٤) توصلنا إلى أنموذج للتقييم الوظيفي المبين في (الملحق (٢)) .

ت. الإطلاع على السجلات والوثائق الرسمية

وتشمل الكتب الرسمية التي تم الحصول عليها والمتعلقة بالتعليمات الوزارية الخاصة بالهيكل التنظيمي، وذلك للاستفادة منها وأخذها بعين الاعتبار عند إعادة بناء الهيكل التنظيمي من جديد لأن الأخذ بها ملزم على الجامعة، وقد حصرت هذه الكتب الرسمية ب: آمر استحداث قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي والذي يحوي شعبة ضمان الجودة شعبة التدريب والدعم الفني وشعبة تقويم الأداء الجامعي، وأمر بربط شعبة العقود الحكومية برئيس الجامعة مباشرة، وأمر استحداث قسم الإعمار والمشاريع الذي يحوي شعبة تخطيط المشاريع وشعبة المتابعة وشعبة التنفيذ، وأمر استحداث شعبة الخطة الاستثمارية وتنمية الأقاليم التابعة لقسم الشؤون المالية.

ث. المقابلة الشخصية

اعتمد هذا الأسلوب لجمع البيانات والمعلومة الضرورية التي لم يستطع الباحث الحصول عليها من خلال أنموذج الوصف الوظيفي والتي نتج عنها أخذ معلومات تفصيلية عن درجة المركزية والرسمية والتعقيد الهيكلي، كذلك جرت اللقاءات والحوارات مابين المدة ١٥-٢٧ \١١\ ٢٠١١ مع جميع مدراء الأقسام والشعب في رئاسة جامعة الموصل والموضحين في الهيكل التنظيمي المقترح (أنظر الشكل (١)) حيث كان اللقاء مع رؤساء التشكيلات التابعين للمساعد الإداري في المدة ١٥- ٢١\١١\٢٠١١ واللقاء مع رؤساء التشكيلات التابعين للمساعد العلمي في المدة ٢٢- ٢٧\ ١١ \ ٢٠١١، لتعديل وإضافة بعض الإجابات على أنموذج الوصف الوظيفي وأنموذج التقييم الوظيفي.

ج. دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي المصادق عليه لعام (٢٠٠٠)، وكذلك دراسة الهيكل التنظيمي المعمول به حالياً والذي يختلف عن الهيكل التنظيمي المصادق عليه لعام (٢٠٠٠)، وذلك لبعض الاعتبارات خصوصاً ما حدث بعد عام (٢٠٠٣) من استحداث

تشكيلات جديدة لم تكن موجودة سابقاً نتيجة قرار وزاري أو نتيجة اجتهاد من قبل رئاسة جامعة الموصل من حذفه، أو إضافته تشكيلات أو تغيير اسم تشكيلات أخرى.

ثالثاً- الخطوات التصحيحية

بعد الاستفادة من الأساليب العلمية المذكورة آنفاً في جمع المعلومات المطلوبة عن الوظائف وكذلك في تحديد مواطن الخلل فيها، ندرج أدناه التغييرات التي يجب إجراؤها على الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة الموصل مع الإشارة إلى إن إعادة هيكلية جامعة الموصل سوف يراعي الجوانب الآتية: التعليمات الرسمية، طبيعة الهيكل السابق، الأعراف العملية وطرائق العمل المتبعة بالجامعة، والآتي التغييرات المقترحة:

أ- إعادة ربط

١. ربط قسم العلاقات العامة والإعلام مع رئيس الجامعة مباشرة بعد أن كان مربوطاً مع المساعد الإداري، ذلك أن أنشطة هذا القسم أكثر صلة برئيس الجامعة على وفق أنموذج وصف الوظائف.
٢. ربط شعبة السيطرة المخزنية مع قسم الشؤون المالية بعد أن كانت مربوطة مع مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية، ذلك أن أنشطتها تتوافق وتنسجم أكثر مع قسم الشؤون المالية على وفق أنموذج وصف الوظائف كذلك كونها شعبة فإن من المفترض أن يكون اتصالها بقسم بدلاً من اتصالها بالمساعد الإداري مباشرة.
٣. ربط المراكز الآتية: (مركز الدراسات الإقليمية، المكتبة المركزية، مركز التحسس النائي، مركز دراسات الموصل، مركز بحوث البيئة والسيطرة على التلوث، مركز بحوث السدود والموارد، مركز تطوير طرائق التدريس، مركز الحاسوب الالكتروني) برئيس الجامعة مباشرة بعد أن كانت مربوطة بمساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية، ذلك أنها تمثل كيانات مستقلة إدارياً ومالياً وغالباً ما تكون حاجتها للاتصال برئيس الجامعة مباشرة أكثر من حاجتها للاتصال بالمساعد العلمي على وفق أنموذج وصف الوظائف.
٤. ربط شعبة العقود الحكومية مباشرة مع رئيس الجامعة، وذلك بناء على تعليمات الوزارة لحساسية وأهمية هذه الشعبة وكذلك وفقا لأنموذج وصف الوظائف.
٥. ربط شعبة الأملاك بقسم الشؤون القانونية بعد أن كانت مربوطة مباشرة مع المساعد الإداري، ذلك أن من المعروف أن إدارة الأملاك يتطلب جهوداً قانونية بالدرجة الأولى على وفق أنموذج وصف الوظائف، كذلك لأنها شعبة فإن من المفترض أن يكون اتصالها بقسم بدلاً من اتصالها بالمساعد الإداري مباشرة، ولا يمكن ربطها بالمالية، لأن مهام إدارتها قريبة على العمل القانوني والإداري أكثر من العمل المالي.
٦. ربط شعبة حسابات الخطة الاستثمارية وتنمية الأقاليم مع قسم الشؤون المالية ذلك أن أنشطتها تتوافق وتنسجم أكثر مع قسم الشؤون المالية على وفق أنموذج وصف الوظائف كذلك لأنها شعبة فان من المفترض أن يكون اتصالها بقسم بدلا من اتصالها بالمساعد الإداري مباشرة.

ب- استحداث

١. استحداث قسم الجودة والأداء الجامعي مع ثلاث شعب هي (شعبة ضمان الجودة، شعبة التدريب والدعم الفني، شعبة تقويم الأداء الجامعي) وربطهما مع رئيس الجامعة مباشرة، وذلك بناءاً على تعليمات الوزارة النابعة من أهمية هكذا قسم في تقويم وتنمية مختلف أنشطة الجامعة.

٢. استحداث شعبة جديدة تابعة لقسم الموارد البشرية باسم الموارد البشرية للمراكز، وذلك لتخفيف العبء عن شعبة الموارد البشرية للديوان على وفق أنموذج وصف الوظائف ولجعل العمل أكثر تخصصاً.

ت- حذف

١. حذف شعبة الترقيات العلمية من الهيكل التنظيمي لكونها لجنة حتى وإن كانت لجنة دائمة، لأنه من المعروف أن اللجنة لاترقى إلى أن تكون تشكيلاً.
٢. حذف جميع شعب دار ابن الأثير للطباعة والنشر لكون أهداف عملهم وحجم وطبيعة مهامهم وأنشطتهم لا تؤهلهم لان يكونوا شعباً على وفق أنموذج تقييم الوظائف واستحداث شعبتان الأولى الشؤون الإدارية والثانية الشؤون الفنية بدلاً من الشعب المحذوفة.

ث- تغيير المسمى الوظيفي

١. تحويل المسمى الوظيفي من قسم إلى شعبة للعلاقات العامة والإعلام لكون أهداف عملها وحجم وطبيعة مهامها وأنشطتها لا تؤهلها لان تكون قسم على وفق أنموذج تقييم الوظائف.
٢. تحويل المسمى الوظيفي من شعبة إلى وحدة لكل من أمانة مجلس الجامعة ومكتب رئيس الجامعة ومكتب المساعد العلمي ومكتب المساعد الإداري والقلم السري لكون أهداف عملهم وحجم وطبيعة مهامهم وأنشطتهم لا تؤهلهم لأن يكونوا شعب وفق أنموذج تقييم الوظائف.
٣. تحويل المسمى الوظيفي من شعبة إلى وحدة لكل من شعبة حضانة الجامعة وشعبة حضانة ابن خلدون، وشعبة المنتدى العلمي والأدبي لكون أهداف عملهم وحجم وطبيعة مهامهم وأنشطتهم لا تؤهلهم لان يكونوا شعباً على وفق أنموذج تقييم الوظائف.
٤. تحويل المسمى الوظيفي من شعبة إلى وحدة لشعبة الطابعة التابعة لقسم الشؤون الإدارية ذلك أن حاجة التشكيلات الأخرى انتفت لهذه الشعبة وأصبحت الطباعة متاحة في جميع التشكيلات.
٥. تحويل المسمى الوظيفي من شعبة إلى وحدة لشعبة مخزن الديوان التابعة لقسم الشؤون الإدارية، على وفق أنموذج تقييم الوظائف، كما أن شعبة المخزن المركزي يمكن أن تقوم بمهام مخزن الديوان على وفق أنموذج وصف الوظائف.
٦. تحويل المسمى الوظيفي من شعبة إلى وحدة لشعبة إدارة المجمع الثاني لكون أهداف عملها وحجم وطبيعة مهامها وأنشطتها لا تؤهلها لأن تكون شعبة على وفق أنموذج تقييم الوظائف.
٧. تحويل المسمى الوظيفي من شعبة إلى وحدة لشعبة الموارد البشرية التابعة للمكتبة المركزية لكون أهداف عملها وحجم وطبيعة مهامها وأنشطتها لا تؤهلها لان تكون شعبة على وفق أنموذج تقييم الوظائف.
٨. تحويل المسمى الوظيفي من شعبة إلى وحدة لكل من شعبة الأجهزة الدقيقة وشعبة المياه والإسالة وشعبة صيانة المجمع الثاني التابعة لقسم الصيانة لكون أهداف عملهم وحجم وطبيعة مهامهم وأنشطتهم لا تؤهلهم لأن يكونوا شعباً على وفق أنموذج تقييم الوظائف.

ج. تغيير اسم

والهدف من هذا التغيير جعل المسمى الوظيفي أكثر انسجاماً مع محتوى العمل

١. تغيير اسم شعبة الأوراق إلى شعبة البريد المركزي.

إعداد: د.حسان ثابت حسان

٢. تغيير اسم إدارة الأفراد أينما وردت في الهيكل التنظيمي إلى اسم إدارة الموارد البشرية.
٣. تغيير اسم قسم الشؤون الطلابية إلى قسم التسجيل وشؤون الطلبة.
٤. تغيير اسم شعبة معاون المدير التابعة لقسم الأقسام الداخلية إلى شعبة شؤون الطالبات
٥. تغيير اسم قسم الخدمات والصيانة إلى قسم الصيانة.

إن مجمل هذه التغييرات والمبنية على أسس علمية تؤيد وتحقق صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى ضعف الاهتمام بالتطوير الإداري وإهمال التحديث المستمر للهيكل ووجود التباين بين الهيكل الرسمي والفعلي للجامعة.

الإستنتاجات والتوصيات

- الإستنتاجات

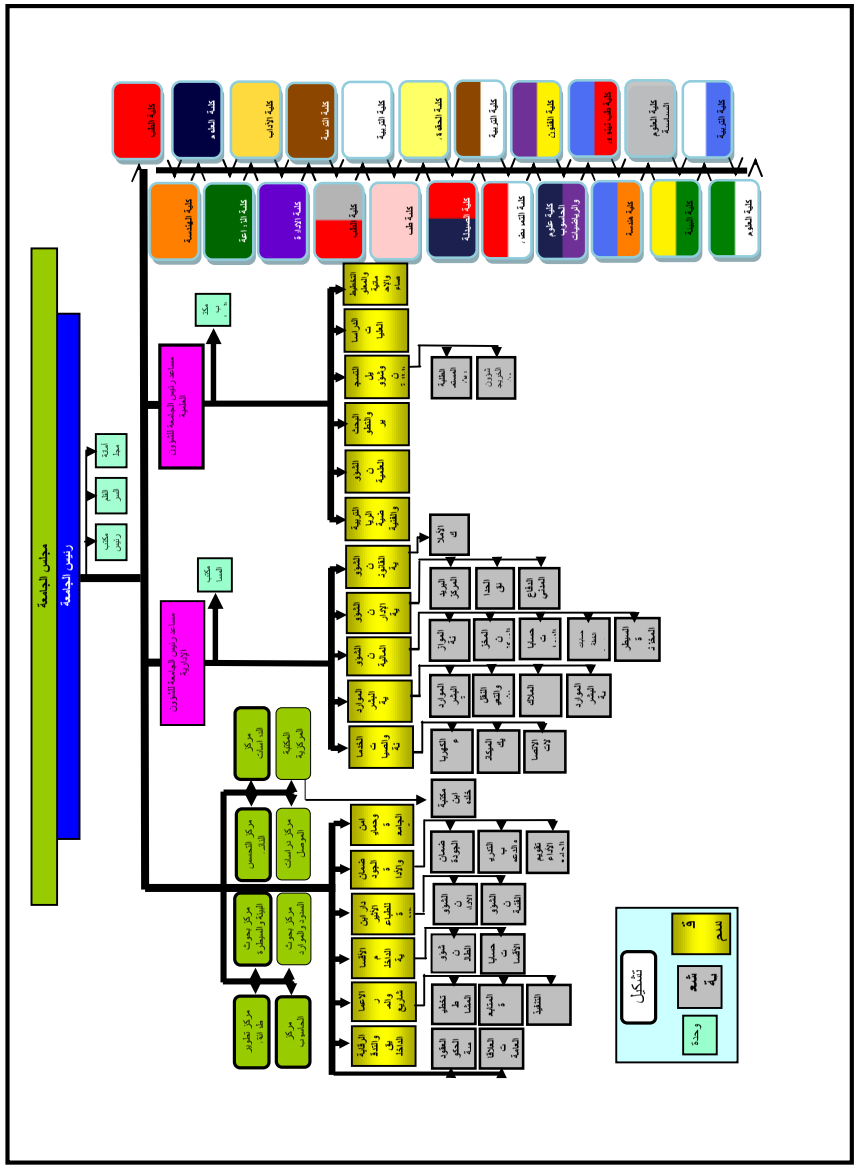
١. انتفاء الحاجة لكثير من التشكيلات التي لم يعد لها أهمية ودور في ظل تغير طبيعة العمل والطرائق والتقنيات المستخدمة فيه، كذلك بروز حاجة ملحة لاستحداث تشكيلات جديدة من شأنها تسهيل العمل وتعزيزه.
٢. نتيجة لضخامة حجم الجامعة ظهر فيها تشكيلات كبيرة بحيث إن أعمالها وأنشطتها قليلة لا تتناسب مع الملاك الموجود فيها، وتشكيلات أخرى فيها مهام أكثر من طاقة واستيعاب ملاكها.
٣. ينبثق من المستوى الإداري نفسه عدة تشكيلات غير متساوية بالحجم والمسؤوليات والصلاحيات.
٤. الاستخدام المفرط للعمل الرسمي في أداء الأعمال جعل من الجامعة مقيدة بالتعليمات والإجراءات وافقدها القدرة على المبادرة والتغيير الايجابي الفاعل.
٥. تمارس الجامعة أعمالها على وفق النمط المركزي عموماً خصوصاً في تشكيلاتها الإدارية والخدمية مما جعلها أكثر بعدا عن الاستجابة السريعة في العمل.
٦. التنظيم الإداري لجامعة الموصل عالي التعقيد، لأن درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل الجامعة كبير، وكذلك عدد المستويات الإدارية كبير وحجم نطاق الإشراف واسع.
٧. عدم وجود تجانس في الربط ما بين التشكيلات الرئيسة والفرعية، الأمر الذي يدعو إلى إعادة ربطها من جديد مع تشكيلات أخرى أكثر اتساق معها.
٨. توسع نطاق الإشراف بشكل كبير حتى إنه خرج عن النطاق العلمي والعملي.

- التوصيات

١. العمل على أن يكون الهيكل التنظيمي للجامعة أفقياً ما أمكن ذلك خصوصاً في التشكيلات التي تمتلك كادراً مؤهلاً لذلك، تماشياً مع الاتجاه الحديث في التنظيم، لأنه يتيح التعاون والمشاركة، ويتيح الفرصة للتفكير الإبداعي، ويسهل وصول وجهات النظر المختلفة، مما يساعد على تحقيق أهداف الجامعة.
٢. ترسيخ أدلة التوصيف الوظيفي المعمول بها في هذه الدراسة المثبت فيها أسم التشكيل وهدفه ومهامه وارتباطه التنظيمي وفقاً للهيكل الجديد وتوزيعها على جميع منتسبين الجامعة لتمكين الجميع من الإطلاع عليها والعمل وفقاً لنصوصها، لمنع التداخل والتكرار بين مهام الوظائف المختلفة، بحيث تتناسب الوظائف الموجودة مع الأنشطة الرئيسة المطلوب القيام بها.

٣. تشكيل لجنة مختصة من الخبراء في رئاسة جامعة الموصل لتنفيذ المقترحات السابقة فيما يتعلق بإعادة الهيكلة من خلال تنفيذ خطوات إعادة التنظيم لاسيما المذكورة في هذه الدراسة.
٤. تغيير في مفهوم التنظيم، وذلك من خلال التوجه نحو الشراكة بين الأكاديميين والإداريين، والتركيز على القدرة والمهارة بدلاً من الخلفية الوظيفية أو الخبرة، وفي تغيير الهياكل التنظيمية وتحويلها من هياكل رأسية إلى أفقية مرنة تسمح بالمشاركة.
٥. يتوجب السعي الحثيث للتوفيق بين التوجه الاستراتيجي الجديد للجامعة وبين الهيكلية التنظيمية للجامعة.
٦. إعادة تنظيم المهام والتشكيلات والوظائف التي أثرت فيها التطورات التقنية الحديثة في أساليب العمل وخاصةً أساليب العمل الالكترونية الحديثة التي من شأنها أن تقلل الكلفة والجهد والوقت وتسهم في رفع جودة العمل.

وأخيرا الهيكل التنظيمي (الشكل (١)) يجسد خلاصة ما توصلت إليه الدراسة بعد استخدامها الأسس العلمية الرصينة في جانبها النظري وفي جانبها العملي، والذي تم تقديمه إلى رئاسة جامعة الموصل، حيث نال استحسانها بعد ما تم تدارسه والتأكد من أنه يتلافى جميع الثغرات والمشكلات التنظيمية الحالية التي تعاني منها الجامعة، وتم إرساله إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي بدورها قامت بإعادة تدقيقه بواسطة عدة خبراء متخصصين بالتنظيم الإداري، وظهر في نتيجة التدقيق أن لا شائبة فيه، وبذلك صادقت عليه مباشرة من دون إجراء أي تعديل وأصبح الهيكل الرسمي لجامعة الموصل.



الشكل رقم (١):الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل

المراجع

أولاً- القرآن الكريم

ثانياً-المراجع باللغة العربية

١. ابن منظور، ابى الفضل جمال الدين ممد بن مكرم، ١٤٠٥ ه، لسان العرب، نشر أدب الحوزة قم، ايران.
٢. أبو ناعم، عبد الحميد، ٢٠٠٤، ترشيد الهياكل التنظيمية في الاجهزة الحكومية العربية، طبع في جامعة القاهرة، مصر.
٣. البرنو طي سعاد نايف ، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية، دار واتل للنشر عمان –الأردن
٤. خضير، نعمة عباس وآخرون، ٢٠٠١، البيروقراطية والاغتراب التنظيمي، دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٥)، المجلد (٨) .

إعداد: د. حسان ثابت الخشاب

٥. خطاب،عايدة سيد،٢٠٠١ ،الإدارة الاستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد و العشرين،ط٤ ،دار الفكر العربي للتوزيع، عين الشمس ،مصر.
٦. داغر،منقذ محمد و حرحوش،عادل،٢٠٠٠، نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي،مطبعة دار الكتب للطباعة، بغداد، العراق.
٧. راوية حسن محمد ،٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة
٨. الرسول، خمائل مهدي طه، ٢٠٠٥، تأثير الهيكل التنظيمي و اللاتأكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الأهلية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق.
٩. الساداني، احمد سليمان محمد، ١٩٨٩ : تأثير التقنية في الهيكل التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
١٠. السالم، مؤيد سعيد والصالح ،عادل ،حرحوش ،١٩٩١، إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،طبع بمساعدة جامعة بغداد –العراق
١١. السالم، مؤيد سعيد و ملكاوي، نازم محمود، ٢٠٠٤، اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات :دراسة ميدانية في الشركات المساهمة الأردنية، منشورات مجلة العلوم الإدارية (دراسات)- الجامعة الأردنية، المجلد ٣١، العدد١، كانون الثاني.
١٢. السبيعي، منتهى منصور، ١٩٩٦، التحول إلى القطاع الخاص وأثره في التركيب التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في عدد من شركات القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٣. الشاهري، مظفر احمد حسين، ٢٠٠٦، تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الخاص في محافظة التأميم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق.
١٤. الشماع، خليل محمد حسن و حمود،خضير كاظم،١٩٨٩، نظرية المنظمة،ط١،دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
١٥. عادل عباس، ٢٠٠٥، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق.
١٦. العاني، أثير أنور شريف، ٢٠٠٢ ، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٧. العزاوي، سامي فياض ،١٩٩٨،"الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا " دراسة تطبيقية في شركات الإسكان والتعمير ،رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٨. علوي، حسين ،١٩٨٠، الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي. جامعة الدول العربية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
١٩. القريوتي،محمد قاسم،نظرية المنظمة و التنظيم، ٢٠٠٠، ط١، دار وائل للطباعة و النشر،عمان، الاردن.
٢٠. قولد،مايكل و كامبل، اندرو،هل لديك منظمة ذات تصميم جيد،ترجمة اللحيد،عبد المحسن بن فالح، منشورات معهد الإدارة العامة-السعودية، المجلد ٤٣، العدد ٣،سبتمبر ،٢٠٠٣.
٢١. الكبيسي، عامر ،١٩٩٨، الفكر التنظيمي، دار الشرق، الدوحة، قطر.
٢٢. كعكي، سهام (٢٠٠٦م) . "تصور مقترح لوسائل الاتصال الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة"، دراسة مقدمة لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح . ٦ -٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

٢٣. المبيريك، وفاء (٢٠٠٦م)، "التنظيم الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية" . ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح . ٦ -٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.
٢٤. محمد فالح صالح ،٢٠٠٤، إدارة الموارد البشرية ،دار الحامد للنشر والتوزيع –عمان -الأردن
٢٥. المحمود، سعد فضل عباس، ٢٠٠٧، العلاقة بين الأبعاد المنظمية وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق.
٢٦. مخامرة،محسن و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ٢٠٠٠، ط٦ مزيدة و منقحة، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الاردن.
٢٧. المرهضي، سنان غالب رضوان، ١٩٩٦ : دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
٢٨. مطاوع، هتون ،٢٠٠٢، إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٩. المنقاش، سارة عبد الله، ٢٠٠٩، التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة، مجلة العلوم التربوية معهد الدراسات التربوية، المجلد ١٧، العدد٢، الجزء الاول.
٣٠. نعساني، عبد المحسن وعقيلي عمر وصفي ،٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية ،مديرية الكتب والمطبوعات الجامعة –سورية – حلب.
٣١. ياركندي، آسيا (١٤٢٧هـ) . "تنمية الكفاءات البشرية رؤية لتحقيق دور إداري وأكاديمي" . بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح . ٦ -٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

ثالثاً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Daft, R.L., 2001, Organization: Theory and Design, South-Western Collage Publishing, Ohio, USA.
2. Daft, Richard, L.,"Organization Theory and Design", 7th. ed,South-Western in U.S.A.,2001
3. Daft,R.L. ,1991,"Management",2nd.Ed,The Dryden Press,.
4. Drucker.F Peter, 1974, “Management Task Responsibilities Practices” First Published, Harper&Raw, ,U.S.A.
5. Griffin, Ricky.W.“Management”,Sexth Edition, Houghton Mifflin CO, 1995,U.S.A.
6. Guskin, A., 1996. "Facing the Future: The Change Process in Restructuring Universities". Change. Vol. 28, No.4.
7. Handy,Charles.B, 1978, “Understanding Organizations” ,First Published, HazellWaatson&Viney Ltd ,U.S.A.
8. Hatch, Mary Jo, 1997: “Organization Theory, modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives”, Oxford University Press, Great Britain
9. Jaffee, D., 2001, Organization Theory: Tension and changes, McGraw-Hill International Edition, Singapore, Thailand
10. Kelling, R., Underhile, R., & Wall, A. ,2007, "Horizontal and Vertical Structures: the Dynamics of Organization in Higher Education. Liberal Education. Vol. 93, No.4. Association of American Colleges and Universities.
11. Robbins, Stephen P., 1990, “Organization Theory, Structure, Design, and Applications”, Prentce Hall, Englewood Cliffs, New York
12. Robbins, P.Stephen, Coulter, Mary, 1999,"Management",6th ed, New Jersey Prentice-Hall,Inc.,.

13. Robbins, S. P., 1987, "Organization Theory: Structure, Design and Application", 2nd ed, Prentice - Hall, International, Inc., New Jersey.
14. Robbins, S.,P., 1998, Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Prentice-Hall International Inc.,New Jersey, USA
15. Robbins, S.P., 1988, Management: Concepts and Applications, 2nd ed., Prentice-Hall International Inc., New Jersey, USA.
16. Robins, Stephen P, 2001,"Organizational Behaviour", New Jersey,9th ed.,Prentice-Hall Inc.
17. Stoner, James ,A.Freeman, R. Edward,1992, "Management",5th ed., Englewood Cliffs,N.F., Prentice-Hall .Int .Inc.