



اسم المقال: ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: نموذج تقويمي مقترن

اسم الكاتب: د. حسان ثابت الخشاب

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3475>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/11 04:30 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



ترشيد الهيكل التنظيمي

الموصل

د. حسان ثابت الحشاب

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

ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقترن

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

٧٩

تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٩/١٣

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٥/٢٥

ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقتراح

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 ما بين التشكيلات الرئيسية والتابعة، وقد افترضت الدراسة أن سبب هذه المشكلات هو ضعف الاهتمام بالتطوير الإداري وإهمال التحديث المستمر للهيكل وفق معيديات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

وبغية معالجة مشكلات الدراسة استخدم الباحث الطريق العلمي 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 نسباً إلى الوظائف الأخرى، وبناء على ذلك خرجت الدراسة بعدة تغييرات تمثلت في حذف تشكيلات واستحداث أخرى وإعادة ربط التشكيلات إلى أماكن أكثر اتساق فضلاً عن تغيير المسماي الوظيفي لبعض التشكيلات، وقد تم تجسيد هذه التغييرات باقتراح هيكل تنظيمي مبني على أسس علميةٍ من شأنه أن يعالج الإخفاقات في الهيكل السابق.

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

تضمنت الدراسة أربعة محاور، تناول الأول منهاجية 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 وال الحالي عدّة أحداث وتغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية أثرت في الجانب التنظيمي بصورة عامة ولاسيما التنظيم ومحوّاه المتمثّل بالهيكل التنظيمي، وإن جامعة الموصى من بين المؤسسات التي عانت من ذلك، إذ لم تكن تملك هيكلًا مصادقًا عليه رسميًا بالكامل، حيث إن آخر هيكل تمت المصادقة عليه كان في عام (٢٠٠٠) والذي لم يعد مناسباً لعمل الجامعة نتيجة التغييرات العديدة في بيئه العمل الداخلية والخارجية مما أدى إلى استحداث عدّة هياكل تختلف عنه بسبب إجراء العديد من التعديلات والإضافات الضرورية، الواقع الفعلي يكشف عن كثير من جوانب الخلل في التنظيم الإداري الحالي للجامعة كمشكلات حقيقة للدراسة هي:

١. انقاء الحاجة لبعض الوظائف وبروز الحاجة إلى وظائف أخرى.
٢. أصبح هناك فجوة بين الهيكل الرسمي والهيكل الفعلي (ما يحدث في أرض الواقع).
٣. عدم التناقض في التسلسل الهرمي لخطوط الإتصالات الرسمية بين تشكيلاَتُ الجامعة المختلفة.
٤. عدم وجود تناقض في الإرتباط ما بين التشكيلاَت المختلفة، إذ إن هناك تشكيلاَت 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 الموصى تعود أسبابها إلى عدة نقاط جوهريّة تعد بمثابة أجوبة تخمينية كفرضيات بحثية وأهمها:

١. ضعف الاهتمام بالتطوير الإداري وخاصة التطوير التنظيمي وإهمال التحديث المستمر للهيكل على وفق معطيات البيئة الداخلية والخارجية.
٢. التباين بين الهيكل الرسمي والفعلي يعود إلى 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 يرمي على عاتقه تحقيق أهداف المنظمة وتبني 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 الهيكل 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) يتبع للجامعة تحقيق أهدافها بكلفة وجهد ووقت أقل، لأنه يتبع أعمالاً أكثر تخصصاً وأكثر تجانساً وانتظاماً.
٢. لا يمكن أن تبني 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 جامعة الموصل تقلّاً 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 تجنب ما قد يحدث من إرباك في عملها قد يحول دون إسهامها بالتنمية.

أهداف الدراسة

- نسعي من دراستنا هذه إلى إيجاد الحلول الجذرية التي تبني 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 الترتيب الإداري الكفؤ والفعال.
 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 الترتيب الإداري، لبيان مفهومه وخصائصه وفلسفته، أما عن الجانب التطبيقي للدراسة فقد شرع الباحث بالتطبيق العملي للمفاهيم العلمية للترتيب من الوصف الوظيفي والتقييم الوظيفي وإجراء المقابلات الشخصية ودراسة مضامين التعليمات الرسمية المتعلقة بالترتيب لتقويمه بالشكل الذي يضمن موثوقيته علمياً وصلاحيته عمليةً.

أما عن الحدود الزمانية للبحث فقد بدأت الدراسة بتاريخ ٢٠١٦/٦/٦ وانتهت في ٢٠١١/٥/٣ ، أما عن الحدود المكانية فقد اختارت 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 نقىض الغي (ابن منظور، ١٤٠٥، ٣٤٤). وكلمة ترشيد تعنى السبل الكفيلة بتصحيح ما حدث من انحرافات وإعادتها إلى جادة الصواب، وبذلك فإن الترشيد في الترتيب الإداري يعني بتقويم الانحرافات في الترتيبات الإدارية، ويقصد بالترتيب الإداري تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتصنيفها في إدارات وأقسام ووحدات إدارية رئيسة وفرعية تختلف في أحجامها وأعدادها 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 (الساداني، ١٩٨٩، ٣٣).

ويمكن تحسيد التنظيم الإداري بما يعرف بالهيكل التنظيمي الذي يأخذ موقعاً مهماً في اهتمامات كل من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة بشكل خاص، لما له من أهمية بارزة في دراسة المنظمات وفي عملها، لأنه يمثل أحد الوسائل الفعالة في تحقيق الانسياب الكفوء والتدفق المنظم 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 (القربيوني، ٢٠٠٠، ٤٠-٣٩) الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، و بيان نظام تبادل المعلومات، و تحديد آليات التنسيق، و أنماط التفاعل اللازم 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 و يتولاه 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 والسيطرة، لأنه موضوعها الرئيس أما الجهاز الإداري فهو يهتم المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي (مطاوع، ٢٠٠٢، ٢٥).

ثانياً- العوامل المؤثرة في تكوين الهيكل التنظيمي

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

١. الاستراتيجية

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).

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

٢. الحجم

وقد 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 المنظمي، حيث أشارت إلى أن التقانة المستخدمة هي التي تحدد درجة الاستقلالية التي يتمتع بها العاملون، ورأى أن تقانات العمليات المستمرة والدفع الصغيرة تسهم باستقلالية عالية للعاملين، في حين إن تقانة الإنتاج الواسع تقييد الممارسة الاستقلالية للعاملين (Robbins, 1988, 227-229). وإنه كلما كانت التقانة روتينية ازدادت درجة المعيارية واقربت 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 متعدة وبهياكل متعددة، فإنه يتم بناء أو تصميم القسم الأول على وفق النمط البيروقراطي، أما القسم الآخر فيصمم على وفق النمط العضوي (Robbins, 1988, 230-229).

٤. البيئة

وتشير إلى مدى التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة العامة ومدى تعدد هذه البيئة وانعكاسها على المنظمة العامة ومن ثم اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، واستنتج الباحثان (Burns and Stalker)، من خلال محاولة الربط ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين البيئة الخارجية، أن الهيكل الآلي يتلاءم بدرجة أكبر مع البيئة المستقرة (نسبةً) حيث تسمح بإمكانية أكبر لاعتماد المركزية في التخطيط والسيطرة، أما الهيكل العضوي فإنه أكثر ملائمة للبيئة غير المستقرة نظراً لكون درجة الاستجابات للتغيرات السريعة (شكلاً ومضموناً) تستدعي تنظيماً قادراً على تفويض السلطات وتسريع عملية اتخاذ القرار بتوجيه واضح نحو اللامركزية (الشمام و حمود، ١٩٨٩، ٢١٢).

٥. دورة حياة المنظمة

تمر المنظمة في مراحل تطورها بعدة مراحل فقد تبدأ صغيرة ثم تتضخم، تكبر بعد ذلك وتتغير طبقاً لدرجة نموها، فتبدأ هذه المراحل بهياكل تنظيمية بسيطة من دون اختصاصات واضحة أو حتى من دون وجود هيأكل رسمية، ثم يلي ذلك الاستعانة بالمتخصصين شيئاً فشيئاً حتى تكبر المنظمة، ويصل إلى مرحلة النضج ومحاولات 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، فعندها 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 المركبة في التخطيط واتخاذ القرارات واللامركبة في التنفيذ.

أما ما يخص قياس المركبة، 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 الرئيسية والخاصة وبدرجة مساهمة المستويات المختلفة بتزويد المعلومات، ودرجة المشاركة في التخطيط بعيد الأمد، واعتمد (Mansfield, 1973) على درجة التركيز في اتخاذ القرارات في قياسه للمركبة (خضير وأخرون، ٢٠٠١، ١٣٧) (الشهري، 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 يتوافر بها، وتسمى الرسمية في منح الإجراءات والقواعد جانب الشرعية لضمان عدم التصرف أو السلوك خارج تلك الإجراءات وخصوصاً تلك القواعد التي تعبر عن السياسات الثابتة المنظمة 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 ١٧، وأشار ٩٠، ١٩٩٠، Robbins, ٢٠٠٠، ٦٦) (السالم، 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 (القريوتى، ٢٠٠٠، ٤٠)، (داغر وحرحوش، ٢٠٠٠، ٢١٠-٢٠٤)، (السالم، ٢٠٠٠، ٦٥-٦٢)، (Hall, 1992, Hage, 1965) (Pugh et al., 1968) إلى أن التعقيد هو درجة تقسيم وتجزئة 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 اللامركبة 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 يتتصف بالشخص العالى ونطاق إشراف محدود ورسمية عالیة 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 ويتنازع 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 الهيكل العالية البيروقراطية ليست مجرة على التكيف بسرعة مع التغييرات البيئية، فهو مناسب للمنظمات ذات البيئة المستقرة (Griffin and Moorhead, 1995, 426-427).

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

٢. الهيكل العضوي

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

ويمكنا النظر إلى النمط العضوي من خلال الأبعاد الأساسية الثلاثة (التعقيد والرسمية والمركزية) فهو بسيط نسبياً، ولا مركزي مقارنة مع المنظمات الآلية، فالعامل في المنظمة العضوية كشركات التصميم أو بحوث المختبرات تكون توجهاتهم أكثر عمومية، وهذا يعكس التعقيد الهيكلي الواطئ، والأفراد يعملون بشكل فرق ويندون 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 يتتصف بالخصوصيات الآتية:

١. ضخامة حجم التنظيم الإداري للجامعة إذ تحوي جامعة الموصل ملايين كبير جداً في جميع التخصصات، كما أن تشكيلاتها متمايزة من تشكيلات فنية وشخصية، 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.

٢. غالبية تشكيلاتها تعد هيكل 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 الرئيسية ثم الشعب ثم الوحدات.

بـ- أبعاد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل

الآتي وصف ملخص عن طبيعة أبعاد الهيكل التنظيمي المعروفة (المركزية، الرسمية، التعقide) 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 تقريباً بمعدل ثلات 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 الأولى إدارياً من جامعة الموصل تعامل الجامعة على وفق نظام التقيد 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 أيضاً.

٣. **درجة التعقide:** أن التنظيم الإداري في جامعة الموصل عالي التعقide وذلك لأن درجة تقسيم الأعمال وال العلاقات 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 والتعقide في الهيكل التنظيمي ربما يشد عندنا هذا الادعاء في بعض التشكيلات، وذلك بسبب الطبيعة الاختصاصية لها أو بسبب موقعها أو بسبب ثقافة العمل بها.

تـ- 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 لتوسيع التوجه الإستراتيجي الجديد مع الهيكل التنظيمي للجامعة من إضافة أو إلغاء تشكيلات ووظائف وتغيير في الارتباطات وأساليب العمل وغيرها من التغيرات، التي سوف يتم اقتراحها في هذه الدراسة.

٢. الحجم

يقارب الحجم عادةً بـ عدد العاملين في المنظمة، وان عدد العاملين في جامعة الموصل كبير، إذ تحوّي ما يقارب (٤٦٠) تدريسيًا وما يقارب (٢٢٠٧) موظفًا إداريًّا وفنويًّا على التوالي منهم (٥٦٣) موظفًا إداريًّا وفنويًّا 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 الكفاء الموارد البشرية والمادية، مما يتطلب إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الموارد البشرية فيه لتحقيق التوازن.

٣. البيئة

بسبب التغيرات التي حدثت في بيئه الجامعة العمومية: اقتصاديًّا، سياسيًّا، اجتماعيًّا، 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 ويتواءم مع هذه التطورات البيئية، علماً أن الجامعة لم تعيد تنظيم تشكيلاتها بشكل رسمي منذ عام (٢٠٠٠).

٤. التقانة

كما كانت التقانة روتينية ازدادت درجة المعيارية واقربت المنظمة من النمط البيروقراطي، أما عندما تكون التقانة غير روتينية فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض درجة المعيارية وتصبح المنظمة أقل بيروغرافية، والحال في جامعة الموصل متبادر، إذ إن هناك من الوظائف التي لا تحديد عن العمل الرسمي مثل الأقسام والشعب الإدارية المالية، الموارد البشرية، شؤون الطلبة، القانونية وغيرها، وهناك أخرى تتميز بالطبع التخصصي والحرفي مثل الأقسام العلمية والمراكم 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 التقسيبي يحتاج إلى دراسة مستقلة بجانب نظري شامل وبمقاييس 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. نموذج 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 تشمل عليها أنشطتها الرئيسية والفرعية، بهدف تحديد أهمية الوظائف وموقعها والتنسيق فيما بينها للوصول إلى كفاءة وفاعلية أعلى في العمل، وهذا مفيد في التأكيد من عدم وجود تداخل وتكرار وازدواجية وعدم تناسق بين تلك الوظائف (الصالح وحرحوش، ١٩٩١، ٣٣) وإن الوظائف الموجودة هي فعلاً ما تحتاجه الجامعة ويجب الإشارة إلى أن الجامعة لا تملك دليلاً لوصف الوظائف إلطاقة.

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

١. تحديد عدد الوظائف التي يجب وصفها وليس كافة الوظائف في الجامعة، إذ استثنى توصيف التشكيلات المستقلة على اعتبارها تشكيلات متكاملة تمثل هيكلًا لذاتها وذلك توفيرًا لوقت والجهد.

٢. تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة استناداً إلى طبيعة الوظائف المراد وصفها، إذ تم التركيز على تحديد الأهداف الرئيسية للوظيفة وواجباتها الرئيسية والثانوية وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وقد تم توزيع استمرارات الوصف على جميع رؤساء التشكيلات (الأقسام والشعب) في رئاسة جامعة الموصل في تاريخ ٢٠١٠/٨/٧، وتم استرجاعها جميعها في نهاية الشهر المنصر.

٣. بعد التأكيد 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 ٢٠١٠/١/٢٩ - ٢٠١٠/١/٣٠.

٤. إعداد كشوف نهائية لوصف الوظائف بحيث يشمل ذلك أهمية الوظيفة والدور الذي تؤديه ومدى مناسبتها في الموقع الحالي، وهل من الأفضل نقلها إلى تشكيل آخر.

وبعد الاستفادة من الخطوات أعلاه والاستعانة بعدة مصادر علمية ((رواية حسن محمد، ٢٠٠٠) (السالم، ١٩٩١) (عسانى وعقيلي، ٢٠٠٦) (محمد فالح، ٢٠٠٤) (البرنو طي، 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.

بـ. 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 ومتعددة، 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 للتقدير، 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 للإنجاز 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 وبالبالغة (١٠٠) 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) (السلام والصالح، ١٩٩١)، (نساني وعقلبي، 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 والمتصلة 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 بـ: أمر 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 عنهاأخذ معلومات تفصيلية عن درجة المركزية والرسمية والتقييد الهيكلي، كذلك جرت اللقاءات والحوارات مابين المدة ٢٠١١/١١-٢٠١١/١٥ مع جميع مدراء الأقسام والشعب في رئاسة جامعة الموصى والموضعين في الهيكل التنظيمي المقترن (أنظر الشكل (١)) حيث كان اللقاء مع رؤساء التشكيلات التابعين للمساعد الإداري في المدة ٢٠١١/١١-٢٠١١/١٥ وللقاء مع رؤساء التشكيلات التابعين للمساعد العلمي في المدة ٢٠١١/١١-٢٠١١/٢٢، لتعديل وإضافة بعض الإجابات على أنموذج الوصف الوظيفي وأنموذج التقييم الوظيفي.

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

تشكيلات جديدة لم تكن موجودة سابقاً نتيجة قرار وزاري أو نتيجة اجتهد 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 العلمية وطرق العمل المتتبعة 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 وتتسجم 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 المراكم الآتية: (مركز دراسات الإقليمية، المكتبة المركزية، مركز التحسين الثاني، مركز دراسات الموصل، مركز بحوث البيئة والسيطرة على التلوث، مركز بحوث السدود والموارد، مركز تطوير طرائق التدريس، مركز الحاسوب الإلكتروني) برئيس الجامعة مباشرة بعد أن كانت مربوطة بمساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية، ذلك أنها تمثل كيانات مستقلة إدارياً ومالياً غالباً 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 وفقاً 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 وتتسجم أكثر مع قسم الشؤون المالية على وفق أنموذج وصف الوظائف كذلك لأنها شعبة فإن من المفترض أن يكون اتصالها بقسم بدلاً من اتصالها بالمساعد الإداري مباشرة.

ب- استحداث

١. استحداث قسم الجودة والأداء الجامعي مع ثلاثة شعب هي (شعبة ضمان الجودة، شعبة التدريب والدعم الفني، شعبة تقويم الأداء الجامعي) وربطهما مع رئيس الجامعة مباشرة، وذلك بناءً 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 لتخفيض العبء عن شعبة الموارد البشرية للديوان على وفق أنموذج وصف الوظائف وجعل العمل أكثر تخصصاً.

ت۔ حذف

١. حذف شعبة الترقىات العلمية من الهيكل التنظيمى 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 لأن يكونوا شعباً على وفق أنموذج تقييم الوظائف واستحداث شعبتان الأولى الشؤون الإدارية والثانية الشؤون الفنية بدلاً من الشعب المحدودة.

ثـ-تغـير المـسمـى الوـظـيفـي

١. تحويل المسمى الوظيفي من قسم إلى شعبة للعلاقات العامة والإعلام لكون أهداف عملها وحجم وطبيعة مهامها وأنشطتها لا تؤهلها لأن 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 المتندي العلمي والأدبي لكون أهداف عملهم وحجم وطبيعة مهامهم وأنشطتهم لا تؤهلهم لأن 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 انتقت لهذه الشعبة وأصبحت الطابعة 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 لأن 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. تغییر اسم

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

١. تغيير اسم شعبة الأوراق إلى شعبة البريد المركزي.

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 الطلاب.
 ٥. تغيير اسم قسم الخدمات والصيانة إلى قسم الصيانة.
- إن مجمل هذه التغييرات والمبنية على أساس علمية تزيد وتحقق صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى ضعف الاهتمام بالتطوير الإداري وإهمال التحديث المستمر للهيكل وجود التباين بين الهيكل الرسمي والفعلي للجامعة.

الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات

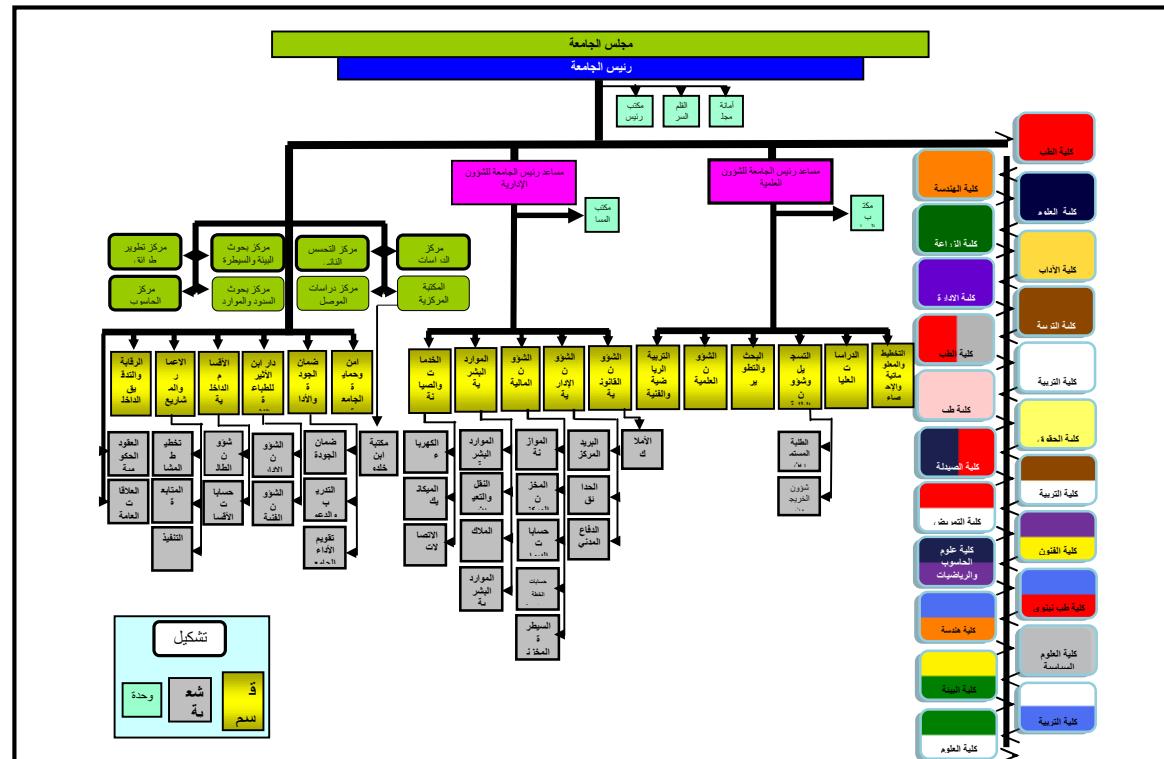
١. انقاء الحاجة لكثير من التشكيلات التي لم يعد لها أهمية دور في ظل تغير طبيعة العمل والطرائق والتقنيات المستخدمة فيه، كذلك بروز حاجة ملحة لاستحداث تشكيلات جديدة من شأنها تسهيل العمل وتعزيزه.
٢. نتيجة لضخامة حجم الجامعة ظهر فيها تشكيلات كبيرة بحيث إن أعمالها وأنشطتها قليلة لا تتناسب مع المالك الموجود فيها، وتشكيلات أخرى فيها مهام أكثر من طاقة واستيعاب ملاكها.
٣. ينبعق 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 وفقدتها القدرة على المبادرة والتغيير الإيجابي الفاعل.
٥. تمارس الجامعة أعمالها على وفق النمط المركزي عموماً خصوصاً في تشكيلاتها الإدارية والخدمية مما جعلها أكثر بعدها عن الاستجابة السريعة في العمل.
٦. التنظيم الإداري لجامعة الموصى 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 الرابط ما بين التشكيلات الرئيسية والفرعية، الأمر الذي يدعو إلى إعادة ربطها من جديد مع تشكيلات أخرى أكثر انساق معها.
٨. توسيع 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. ترسیخ أدلة التوصيف الوظيفي المعمول بها في هذه الدراسة المثبت فيها اسم التشكيل وهدفه ومهامه وارتباطه التنظيمي وفقاً للهيكل الجديد وتوزيعها على جميع منتسبين الجامعة لتمكن الجميع من الإطلاع عليها والعمل وفقاً لنصوصها، لمنع التداخل والتكرار بين مهام الوظائف المختلفة، بحيث تتناسب الوظائف الموجودة مع الأنشطة الرئيسية المطلوب القيام بها.

٣. تشكيل لجنة مختصة من الخبراء في رئاسة جامعة الموصل لتنفيذ المقترنات 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 للتوافق 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 وتسهّل في رفع جودة العمل.
- وأخيراً الهيكل التنظيمي (الشكل (١)) يجسد خلاصة ما توصلت إليه الدراسة بعد استخدامها الأساس العلمية الرصينة في جانبيها النظري وفي جانبها العملي، والذي تم تقديمها إلى رئاسة جامعة الموصل، حيث نال استحسانها بعد ما تم تدارسه والتأكد من أنه يتلاءم جميع التغيرات 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 مباشرةً من دون إجراء أي تعديل وأصبح الهيكل الرسمي لجامعة الموصل.

الشكل رقم (١): الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل



تنمية الرافدين

العدد ١١١

إعداد: د.حسان ثابت الخشاب

۹

١٠١. ابن مطرور، أبي الفضل جمال الدين مدد بن مكرم، ١٤٠٥هـ، لسان العرب، نشر أدب الحوزة قبراءً.

١٠٢. أبو ناعم، عبد الحميد، ٢٠٠٤، ترشيد المبادرات التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية طبع في جامعة القاهرة، مصر.

١٠٣. البرتو طي سعاد نايف، ١٠٠٢، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان -الأردن.

١٠٤. خضير، نعمة عباس وأخرون، ٢٠٠١، البيروقراطية والأخذاب التنظيمي، دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٥)، المجلد (٨).

٥. خطاب، عايدة سيد، ٢٠٠١، ،الإدارة الاستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد والعشرين، ط٤ ،دار الفكر العربي للتوزيع، عين الشمس، مصر.
٦. داغر، منفذ محمد و حربوش، 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 الاتأك 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 ، حربوش ، ١٩٩١ ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى طبع بمساعدة جامعة بغداد -العراق
١١. السالم، مؤيد سعيد و ملکاوي، 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 ، العدد ١ ، كانون الثاني.
١٢. السبيسي، 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. الشمام، 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 والتعمر ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٨. علوى، حسين ، ١٩٨٠ ، الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي. جامعة الدول العربية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
١٩. القربيوتى، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم ، ٢٠٠٠ ، ط١، دار وائل للطباعة و النشر، عمان،الأردن.
٢٠. قوله، مايكل و كامبل، اندرو، هل لديك منظمة ذات تصميم جيد، ترجمة اللحيد، عبد المحسن بن فالح، منشورات معهد إدارة العامة-السعودية، المجلد ٤٣ ، العدد ٣، سبتمبر ، ٢٠٠٣.
٢١. الكبيسي، عامر ، ١٩٩٨ ، الفكر التنظيمي ، دار الشرق، الدوحة، قطر.
٢٢. كعكي، سهام (٢٠٠٦م) . "تصور مفترض 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 (٢٠٠٦ م) ، "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. محمود، 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. مخامر، محسن و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ٢٠٠٠ ، ط٦ مزيدة و منقحة، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان،الأردن.
٢٧. المرهضي، سنان غالب رضوان، ١٩٩٦ : دور 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 لمراكم الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة، مجلة العلوم التربوية معهد الدراسات التربوية، المجلد ١٧، العدد ٢، الجزء الاول.
٣٠. نعاني، عبد المحسن وعقيلي عمر وصفي ، ٢٠٠٦ ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعة السورية - حلب.
٣١. ياركيندي، آسيا (١٤٢٧ھ) . "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",Sixth 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.

إعداد: د. حسان ثابت حسان