

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

عادل محمد عبد الله

مدرس مساعد - قسم إدارة الأعمال

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

Adel61368@yahoo.com

### المستخلص

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

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

Adil M. Adullah

Assistant Lecturer

University of Mosul

### Abstract

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

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

First، they based on specialization

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

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

## المقدمة

تكامل أنشطة المنظمة وتظهر مجالاتها الطبيعية من خلال وجود ثلاثة عناصر أساسية في المنظمة (ظرفية المنظمة ، والسلوك التنظيمي ، والسلوك الاستراتيجي)، فنظرية المنظمة تتكون من الهيكل التنظيمي ، الفاعلية والكفاءة ، ودراسة البيئة بأنواعها ودوره حياة المنظمة ، وغيرها من مواضيع بناء العلاقات التفاعلية في المنظمة ، والعنصر الثاني يضم (السلوك التنظيمي) ويضم كل ما يتعلق بإدارة الأفراد داخل المنظمة وأخيراً السلوك الاستراتيجي ، ويضم كل ما يتعلق برؤى المنظمة تجاه ماضيها وحاضرها ومستقبلها والذي يضمن لها البقاء والنمو والأستمرار في الأجل الطويل.

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

## مشكلة البحث

تعاني العديد من المنظمات في الموصل من قلة وجود جوانب معيارية تحكم عملها من جهة وقلة تطابق تلك المعايير! وجدت المخطط مع الفعلي ، ومن ثم تظهر فجوة مابين ما يتم صياغته من اطار عمل لكل وظيفة وما بين ما يتم تنفيذه في الواقع العملي، وتناسب هذه الاختلافات من منظمة الى أخرى بأختلاف تخصصاتها ودرجة التأثير في المستفيدين من مخرجاتها ولتوسيع مشكلة البحث نطرح التساؤلات الآتية:

- ما هي درجة التشابه بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي في المنظمات التي تعتمد على التخصص الفني في تنفيذ وظائفها.
٢. ما هي المعايير التي تشكل أهمية نسبية في المنظمات التي تعتمد على التخصص الفني وترتيب تلك المعايير.
٣. ما هي درجة التشابه بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي في المنظمات التي لا تعتمد على التخصص الفني في تنفيذ وظائفها.
- ما هي المعايير التي تشكل أهمية نسبية في المنظمات التي لا تعتمد على التخصص الفني وترتيب تلك المعايير.

### أهمية البحث

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

### هدف البحث

يتلخص هدف البحث في التعرف الواقعي والفعلي على طبيعة التعامل القائم بين المنظمة المعنية(تشفى الزهراوي التعليمي، مديرية بلدية الموصل (المركز) ملـهيـكـلـ التنـظـيمـيـ المـخـطـطـ وـدرـجـةـ الـأـلـزـامـ بـالـمـعـايـيرـ المـخـطـطـةـ فـيـهـ ،ـ ومـرـفـةـ الأـسـبـابـ الـكـامـنـةـ وـرـاءـ الـأـخـلـافـ فـيـاـ بـيـنـ الـهـيـكـلـ التـنـظـيمـيـ المـخـطـطـ وـالـفـعـلـيـ إنـ وـجـدـ ،ـ وـضـمـنـ مـعـايـيرـ مـحـدـدـةـ لـكـيـ تـسـتـطـعـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـعـنـيـةـ النـجـاحـ فـيـ تـقـدـيمـ اـفـضـلـ الـخـدـمـاتـ وـتـغـطـيـةـ السـوقـ وـالـأـسـتـمـارـ فـيـ تـوـيـعـ خـدـمـاتـ مـاتـهـاـ مـعـ اـمـكـانـيـةـ الـأـسـتـقـادـةـ مـنـ وـاقـعـ الـأـرـاءـ وـالـمـوـاـفـقـ ،ـ وـبـمـاـ يـتـنـاسـبـ وـحـاجـةـ الـمـشـرـوـعـ الـذـيـ تـتـوـيـ الـمـنـظـمـةـ الـقـيـامـ بـهـ .ـ

### فرضية البحث

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

وتترىع من هذه الفرضية فرضيات أخرى فرعية:

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

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

### أساليب جمع البيانات

أعتمد البحث على الجانبين الوصفي والتحليلي، فقد تناول الجوانب الآتية:

١. تصميم استبيان خاصة للإدارات التنفيذية يتم من خلالها التعرف على مدى التطابق بين وظائف الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي أو الواقعي.
٢. التعرف على جانب نظرية تساعد في أن يكون الهيكل التنظيمي المخطط ومع اختلاف عمل المنظمات يتلاءم مع الواقع الفعلي لتلك المنظمات.

### اسلوب البحث

يقوم هذا البحث على أساس نوعين من المداخل:

جانب (اطار) نظري: لتعطية الاساس النظري الأكاديمي لموضوع البحث ومراجعة ادبياته وذلك بالرجوع ما امكن الوصول اليه من مراجع علمية ودوريات وتقارير وبحوث منشورة والكترونية متعلقة بموضوع البحث ، وبصفة خاصة ما يرتبط بالهيكل التنظيمي من حيث وظائفه وأهميته وصياغته والشروط الواجب توافرها فيه.

جانب (اطار) ميداني: وقد تم بـاستخدام استبيان موجهة لعينة من موظفي ومنتسبي مستشفى الزهراوي التعليمي ومديرية بلدية الموصل.

### الجانب الإحصائي

للوصول إلى حل واقعي لمشكلة البحث واختبار فرضياته تم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

١. التحليل العنقودي Cluster Analysis الذي يبين مستوى التطابق بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط والفعلي عبر البرمجية Minitab عن طريق حساب معاملات التعنقد وفقاً للمعدل.
٢. التحليل العاملی Factor Analysis عبر البرمجية SPSS<sup>(\*)</sup> للوصول الى العوامل الفعلية، التي حدتها عينة البحث بالمقارنات الثنائية principal component ليقارن بين المتغيرات بطريقة متعمدة Varimax.

---

(\*) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية :

٣. ولاختبار مدى تحقق فرضيات البحث تم اختبار مدى معنوية تلك المتغيرات إذ إن مستوى المعنوية يبين مدى قدرة المتغير على إثبات الفرضية عند مستوى معنوية .٥، فكلما ارتفع هذا المستوى أكبر من .٥، فلت قدرة المتغير على إثبات الفرضية والعكس صحيح (أحمد ومطر، ٢٠٠٠، ٤) فتم استخراج معنوية المتغيرات عن طريق البرمجية SPSS لاختبارات المقارنات الوسائطية ANOVA و companions means الأحادي لعينة واحدة.

## أولاً - مفهوم الهيكل التنظيمي

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

#### **ثانياً - استخدامات الهيكل التنظيمي**

يمكن حصر أهم الأولويات التي يجب أن يوفرها الهيكل التنظيمي للمنظمة من الناحية الإدارية في جوانب رئيسة هي : الحماية، الاقتصاد، الملاعة وأخيراً الانتشار (حريرم، ٢٠٠٣، ١٠٥-١٠٨).

١. **الحماية:** إن أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي يجب أن تحافظ على الموقع، والأنشطة المحددة، والأماكنات المتاحة لذلك الموقع وبالشكل المخطط .
  ٢. **الاقتصاد:** التقليل من الأضرار الناتجة عن الترهل والتضخم والمركزية في الهيكل التنظيمي.
  ٣. **الملاعة:** تعنى بمدى ملامة الهيكل التنظيمي لمتطلبات إدارات وأقسام الوحدات التنظيمية.
  ٤. **الانتشار:** إن المتعامل مع المنظمة على وفق الهيكل التنظيمي المعياري يعني كثيراً بمدى قدرة المنظمة على تلبية متطلباتها وللفرع التابعة لها كافة.

### ثالثاً- الهيكل التنظيمي الفاعل

تختلف الأنشطة الأساسية للهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى. فالعبرة ليس في الهيكل المحدد ظررياً أو أن يتم إقراره ضمن الخطط والبرامج المعدة سلفاً، وإنما ما يقدمه من فوائلاً عملاً وواقع البيئة التي تعمل فيها المنظمة أي أن يكون فاعلاً وعملياً.

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

#### ١. الناحية المخططة PLANNING

تعكس هذه الناحية جوانب عديدة من الهيكل التنظيمي من حيث وضوح العديد من الأمور ، كاسم المنظمة، وطبيعة النشاط، وعدد التقسيمات الرئيسية والأفقية فيها غير ذلك من الأعتبارات الأساسية ، وتشمل أيضاً الأبعاد الأساسية لعمل المنظمة الحالية والمستحدثة عند تصميم ووضع الهيكل التنظيمي. وتظهر أهمية هذه الناحية عند معرفة القدرة التي تتوارد لدى الإدارة المخططة في التمييز بين وحدة و أخرى وقسم و آخر وإدارة و أخرى، ولاسيما ان المنظمات اليوم أصبحت تمارس العديد من الأنشطة المتباينة على مستويات الهيكل التنظيمي كافة، فهناك انشطة تظهر في وحدات تنظيمية تتمثل مع انشطة وحدات تنظيمية أخرى، وهذا التماثل قد يحدث في وقت معين وينتهي أو يحدث في مكان معين وينتهي بالانتقال إلى مكان آخر ولكن الهيكل التنظيمي الفاعل يجب أن يكون قادر على التمييز بين هذه النواحي لتمييز نشاط عن آخر.

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

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

#### الجانب العملي APPLICATION

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

### ٣. التغطية الشاملة COMPREHENSIVE

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

#### رابعاً - العوامل الواجب مراعاتها عند بناء الهيكل التنظيمي

يمكن أن تساعد عملية صياغة الهيكل التنظيمي بالتعبير عن جوانب تخطيطية أساسية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة والفوائد المتوقعة لعملية صياغة الهيكل التنظيمي هي الآتي (حرىم، ٢٠٠٣، ١٠٩، ١١٩):

١. تساعدة في جعل المدراء أكثر إدراكاً ووعياً بروح التغيير.

٢. تزويد المدراء بوسائل ترشيد متطلبات الموازنة للاستثمارات وتسخير الموارد نحو الدعم الاستراتيجي و المجالات إنجاز النتائج.

٣. المساعدة في تحديد القرارات المتعددة و المترادفة بين المدراء في ادارات المنظمة المنظمة.

٤. مساعدة المدراء على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء برد الفعل.  
ينبغي على من تخول له صلاحية صياغة الهيكل التنظيمي أن يراعي  
الجوانب الآتية (أبو جbara، ٢٠٠٣، ١):

#### ١. الشفافية DIAPHANEITY

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

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

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

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

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

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

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

## ٢. المساعلة QUESTIONERS

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

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

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

- أ. الغايات: تشمل زيادة التجاوب مع جمهور المتعاملين مع المنظمة.
- ب. الأهداف تمثل ترجمة للغايات الخاصة بعملية المساعلة، وهي أكثر تحديداً من الغايات ومن السهل قياسها.
- ت. الوسائل: وهي تمثل المفهج المتكامل الذي يجب اتباعه طبقاً لخطوات محددة من أجل مساعلة الموظف.
- ث. الأدوات: يجب أن تكون الأدوات المستخدمة للمساعلة أدوات دقيقة ومتخصصة في المساعلة.
- ج. الموارد: تمثل متطلبات المساعلة الفعالة.

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

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

#### **خامساً- تكوين التطابق بين الهيكل التنظيمي الم خطط أو المعياري والهيكل التنظيمي الفعلي أو (الواقعي)**

يصعب في الكثير من المنظمات ولاسيما العامة منها التي تتعامل وتقدم أنواعاً مختلفة من السلع والخدمات أن توجد نوعاً من التطابق بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط على الرغم من ضرورة أن يتبع ما هو فعلي للمخطط، إذ إن الهيكل التنظيمي المخطط لابد من أن يراعي طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالفعلكي نبتعد عن الجزم في تحديد أي الأنواع الواحد يتبع الآخر (الهيكل التنظيمي المخطط أم الفعلي يمكن القول بأن الـ علاقة بينهما هي علاقة تفاعلية بدلاً من القول بأن الواحد منها يتبع الآخر).

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

أثر المراحل النمو للمنظمة على درجة التطابق بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط .

٢. أثر بعض العوامل الخارجية على درجة التطابق بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط .

١. أثر نمو المنظمة: كل جزء من الكون مهما تناهى في الصغر او الكبر فإنه معرض إلى التغيير وبدرجات مقاومة نسبية لاما تتم المنظمات الناجحة ويبدا حجمها في الكبر ، وتبدا في الدخول إلى ميادين أعمال مختلفة ومتعددة فأن هناك عدداً من التغيرات التي تحدث لها والتي لابد من مواجهتها، ومن أهم هذه التغيرات ما يأتي:

أ.التغيرات التي تحدث في الموارد المالية : من حيث الموارد المالية في صورة مبيعات، أو هامش ربح، أو استثمارات.

ب. التغيرات في الحاجة إلى الموارد المادية والبشرية.

ت. زيادة المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة.

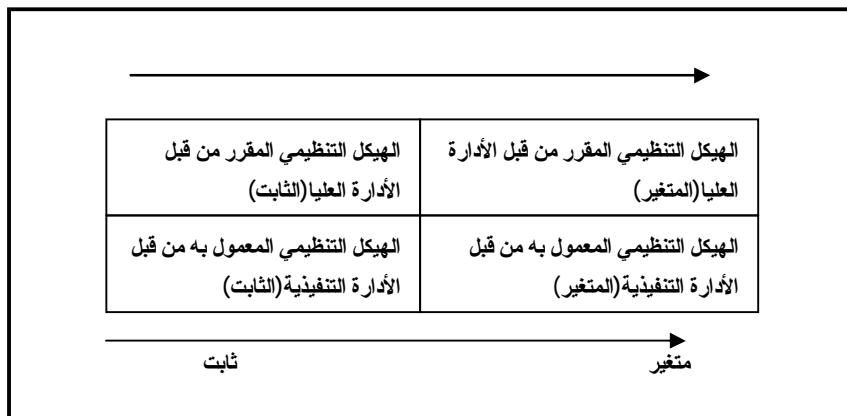
ث. زيادة الحاجة إلى المتخصصين في عمليات التشغيل الفنية وكذلك في العمليات الإدارية.

٢. **أثر العوامل الخارجية:** تشمل العوامل الداخلية المؤثرة في تحقيق التباين فيما بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط منها حجم المنظمة، ودرجة التسوع في المنتج المنافس والسوق، والتكنولوجيا المستخدمة، ودرجة الاعتمادية .  
 يؤثر الحجم على الهيكل التنظيمي من زاويتين الأولى : يزود المنظمة بالمزيد من تقسيم العمل والتخصص وهذا يعني زيادة الوحدات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمة ويطلب جهداً وقتاً وكلفاً في التنسيق فيما بينها . والثانية: إن كبر حجم المنظمة يؤدي إلى ظهور نظم الرقابة غير الشخصية مع الحاجة إلى عدد كبير من الأستشاريين لإمكانية متابعة انشطة المنظمة .

أما من حيث تنوع المنتج المنافس / السوق: يعمل التنوع في المنتجات المنافسة على خلق الاختلاف بين الهيكل التنظيمي الفعلي والمخطط من خلال الحاجة المتزايدة للتخطيط على مستوى المنظمة لكل الذي يؤدي إلى المزيد من الفعالية ونطراً لتنوع ما تقوم المنظمة بإنتاجه وتقادمه للأسوق فإن كل منتج وسوق قد يتطلب هيكلًا تنظيمياً خاصاً لتقديمه .

وفيما يتعلق بالเทคโนโลยجيا يجب النظر إليها لإمكانية أتمتها من زاوية مدخل النظم أي ان التكنولوجيا هي عبارة عن عملية، بمعنى ان لها مدخلات وعمليات تحويلية وخرجات، اذ ان التكنولوجيا تؤدي إلى اختلاف عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى اختلاف نطاق الرقابة والإشراف، وأخيراً اختلاف عدد متذوي القرار أو المساعدين الذين يعملون في المنظمة.

ومن المهم الإشارة إلى أن تقييم درجة ملاءمة الهيكل التنظيمي لأي معيار ولاسيما ملاءمتها للهيكل التنظيمي الفعلي يتطلب أن نعرف عوامل البيئة الخارجية، فضلاً عن درجة أو معدل التغيير في هذه العوامل، وهذه العوامل تشير إلى عدد من المتغيرات البيئية الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة (البيئة القانونية، والإقتصادية، والمنافس، والمورد، والمنافس الخ). أما درجة التغير في هذه العوامل فهي تشير إلى معدل تكرار التغير ودرجة التنبؤ الممكنة) بهذا التغير، فإذا أخذنا هذين العاملين (معدل تكرار التغير ودرجة التنبؤ الممكنة بنظر الاعتبار فيمكن أن نرى بأن الهيكل التنظيمي ينتقل ما بين الهيكل التنظيمي المخطط الثابت إلى الفعلي المتغير الذي يكون مصفوفة من أربعة اتجاهات يمكن من خلالها التعرف فيما إذا كانت المنظمة تعمل في إطار الهيكل التنظيمي المخطط (الثابت) أو الفعلي (المتغير) الذي يفرضه الواقع الشكل ١.



**الشكل ١**  
**مصفوفة مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي**

ومن الشكل ١ نلاحظ الآتي :

١. **الهيكل التنظيمي المقرر من قبل الإداراة العليا (الثابت):** يمثل أكثر الهياكل بि�روقراطية، ومركزية، ولا يسمح بأي انحراف عن ما هو مخطط .
٢. **الهيكل التنظيمي المقرر من قبل الإداراة العليا (المتغير):** يعتمد هذا الهيكل على صياغة ابتدائية تغير مع المتغيرات العامة والتي تتبع من البيئة الخارجية العامة ذات التأثير الشامل على عموم المنظمات وليس المنظمة الواحدة .
٣. **الهيكل التنظيمي المعمول به من قبل الإداراة التنفيذية (الثابت):** يقوم هذا النوع على اسلوب الإداراة بالأداء والأهداف، اذ يتم الاتفاق بين المدير والمسؤول على الخطط (الهيكل التنظيمي)، وحسب ما هو مناسب لشروط كل منهما مع الاخذ بنظر الاعتبار الظروف المحيطة .
٤. **الهيكل التنظيمي المعمول به من قبل الإداراة التنفيذية (المتغير):** يتم بناء الهيكل التنظيمي الفعلى على اسلوب الإداراة بالأهداف فقط، فتتم صياغة هذا الهيكل التنظيمي من قبل من تخول له صلاحيات ومسؤوليات الوظيفة الإدارية، فيتسم بالمرنة العالية والشفافية والتغير المستمر في الوظائف ومواعدها في ذلك الهيكل كالوظائف القائمة على اساس التخصص أو التي تنفذ بصورة مؤقتة .

### سادساً-نتائج البحث

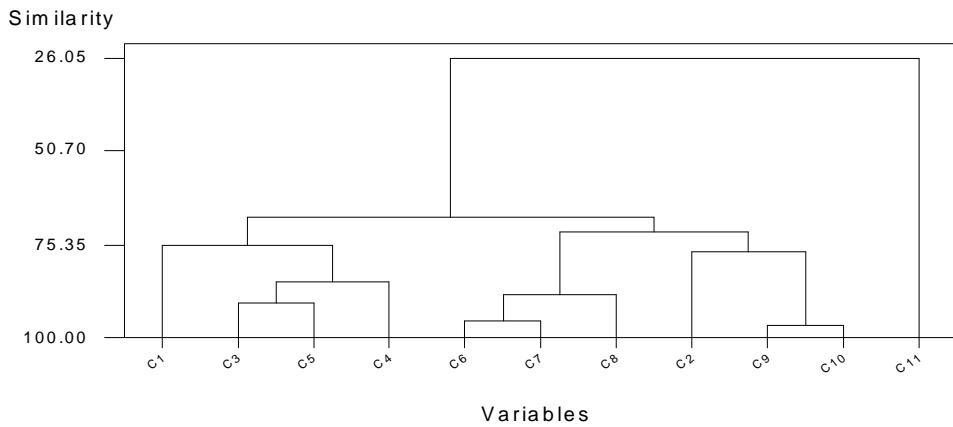
سمي التحليل العنقودي CLUSTER ANALYSIS بهذا الاسم لظهور نتائجه على شكل عناقيد شجرة ذات غصون متفرعة ، وهو عبارة عن تحليل إحصائي مبرمج يعتمد على حساب متغيرات متعددة وعديدة لمشاهدات مختلفة وكثيرة ، ثم مقارنة تلك المشاهدات المحتوية على تلك المتغيرات بنسب مختلفة ( ببعضها اعتماداً على ما تحتويه من متغيرات وترتيب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

متدرجة) DENDROGRAM، ويمكن بتفسير هذه الارتباطات معرفة نسب التشابه بين المتغيرات المختلفة بعد مقارنتها ببعضها وترتيبها بشكل عناقيد اعتماداً على مدى تواجدها في النماذج المختلفة ، وهذا ما يسمى بنمط R-MODE ومن ثم تم حساب معاملات التشابه باستخدام طريقة المعدل AVERAGE التي تقيس معدل البعد بين عقودين من خلال البعد بين مركزهما (مطر، ٢٠٠١، ٣)، ويعطي هذا النوع من التحليل مستوى التطابق LEVEL OF SIMILARITY بين المتغيرات المدروسة المحور العمودي الشكل ١ و ٢ إن أسلوب التحليل العائلي FACTOR ANALYSIS يتميز بقدرته على إيقاص المعطيات أو المتغيرات الكثيرة وترتيبها في عدد ضئيل من المتغيرات الفرضية التي تعكس التباين المشترك بين المتغيرات والتي تدعى بالعوامل، اذ يبدأ التحليل العائلي بالمصفوفة الإرتباطية الشاملة لمتغيرات البحث ، وينتهي إليه في المصفوفة العاملية الموجزة وفقاً لطريقة المكونات الأساسية لهـو لتجـ، وهي أكثر الطرائق شيوعـاً والتي تقوم على استخلاص العوامل بحيث يسهم العـامل الأول بأكـبر نـسبة من التـباين المشـترك للمـتغيرات ويـسـهم العـامل الثاني غير المـبوـطـ بالـعـامل الأول بأكـبر قـدرـ من التـباين المتـبـقـيـ وهـكـذا بالـنـسبة لـبـقـيـةـ العـوـامـلـ (الطـائـيـ، ١٩٩٩ـ، ١٠٨ـ)، ومن ثم يتم اختيار المتـغيرـاتـ المـتـشـبـعةـ لـكـلـ عـاملـ بنـاءـاـ عـلـىـ قـيمـةـ تـحـميـلـاتـ المتـغـيرـاتـ بـالـعـوـامـلـ.

وبـاستـخدـامـ التـحلـيلـ العـنـقـودـيـ وـالتـحلـيلـ العـائـليـ ، فـضـلاـ عـنـ تـحلـيلـ مـسـتوـىـ وـيـعـةـ الفـرـضـيـاتـ وـبـماـ يـحـقـقـ اـفـضـلـ اختـبارـ لهاـ ، وـفـيـماـ يـتـعلـقـ بـنـتـائـجـ التـحلـيلـ العـنـقـودـيـ وـالمـتـعـلـقـةـ بـالـمـتـغـيرـاتـ المـدـرـوـسـةـ لـمـسـتـشـفـيـ الزـهـرـاوـيـ التـعـلـيمـيـ وـبـلـديـةـ المـوـصـلـ اـعـطـتـ عـشـرـ عـنـاقـيدـ لأـحـدـ عـشـرـ متـغـيرـ آـ، اـذـ إـنـ هـذـاـ النـوعـ مـنـ التـحلـيلـاتـ يـعـملـ عـلـىـ اـعـطـاءـ درـجـاتـ تـطـابـقـ بـيـنـ مـتـغـيرـيـنـ ثـمـ التـطـابـقـ الذـيـ يـلـيـهـ الشـكـلـيـنـ ١ـ وـ ٢ـ وـ الجـدولـ ١ـ:

**الجدول ١**  
**تصنيف متغيرات البحث في عناقيد بحسب المنظمات المبحوثة**

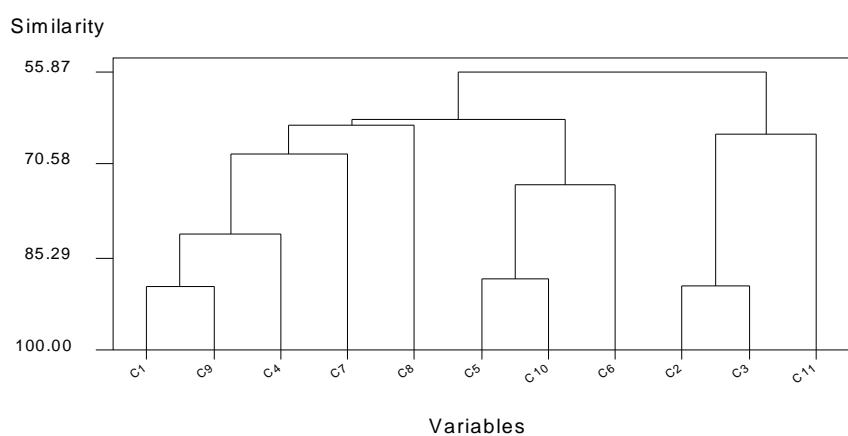
عنـاقـيدـ بـلـديـةـ المـوـصـلـ	عنـاقـيدـ مـسـتـشـفـيـ الزـهـرـاوـيـ التـعـلـيمـيـ	المـتـغـيرـاتـ	تـ
٢	٢	C1	.١
٢	٢	C2	.٢
٢	٢	C3	.٣
٣	٣	C4	.٤
٣	٣	C5	.٥
٣	٤	C6	.٦
٤	٣	C7	.٧
٦	٥	C8	.٨
١٠	٨	C9	.٩
١١	١١	C10	.١٠
		C11	.١١



الشكل ٢

الشكل المتشارج لعنقدة المتغيرات المدروسة لدى مستشفى الزهراوي التعليمي

---



الشكل ٣

الشكل المتشارج لعنقدة المتغيرات المدروسة لدى بلدية الموصل

---

### الجدول ٢

#### معنوية المتغيرات المدروسة من عدمه لدى كل منظمة من المنظمات المبحوثة

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

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

ظهر من التحليلات الإحصائية بين المتغيرات المستخدمة في البحث عند كل منظمة بوجود ارتباطات معنوية للمتغيرات بالعوامل ، وهذا يكشف عن وجود مشكلة تعدد العلاقات الخطية بين المتغيرات ، لذلك تم اللجوء إلى تطبيق أسلوب التحليل العائلي لكل منظمة و إجراء التدوير بطريقة Varimax على العوامل المستخلصة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تتعلق بتصنيف المتغيرات في فئات او تجمعات متجانسة بحيث تقيس كل فئة عاملًا من تلك العوامل وكما في الجدول ٣ و لمستشفى الزهراوي التعليمي والجدول ٥ و ٦ لبلدية الموصل فكل منظمة ظهر التحليل العائلي وبالشكل الآتي :

### الجدول ٣

#### التحليل النهائي لعوامل الهيكل التنظيمي لمستشفى الزهراوي التعليمي

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

يتبع ←

ما قبله ←

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

#### الجدول ٤ تحمييلات العوامل المدوربة بطريقة Varimax

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

#### الجدول ٥ التحليل النهائي لعوامل الهيكل التنظيمي بلدية الموصل

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

### الجدول ٦

#### تحميلات العوامل المدوره بطريقة Varimax

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

#### مناقشة النتائج

نلاحظ من نتائج الجدول ١ عدم وجود تطابق تام في عنقدة متغيرات البحث على مستوى المنظمتين مجتمعتين بأعتبر انهما من قطاع الخدمات ،لكن خصوصية الخدمة الصحية كونها تعتمد على التخصص الدقيق أكثر من باقي انواع الخدمات قد فرضت معاييرها في ايجاد التطابق بين متغيرات الهيكل التنظيمي المعياري والفعلي ،فنلاحظ في الهيكل التنظيمي في مستشفى الزهراء وي التعليمي تميز المتغيرين (مدى مراعاة التخطيط المستقبلي C1 وناحية توفير المستلزمات المادية والبشرية C9) فقد شكلا اعلى مستويات التطابق ٨٨,٨٨ الشكل ١ بأعتبر بأن المستشفى هي تعليمية وتحتاج إلى كوادر متخصصة مستقبلاً وهي ايضاً تؤثر في حياة الناس فتحتاج الدقة المتماهية في هذه الجوانب ، في حين نلاحظ تميز المتغير مدللي تأثير المتغيرات الخارجية على الهيكل التنظيمي (C11)(بعنود خاص به ، مما يظهر مدى أهمية هذا المتغير عند المعياريين سهولة الفهم لمعايير الهيكل التنظيمي 2) ومدى تطابقها مع الواقع C3)أعتبر أن هذا التطابق ي كون اجبارياً اكثر مما هو اختياري بالنسبة لمقدم الخدمة الصحية ، وهذا يشكل اهمية بالغة على حياة المستفيد وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الأول قلة وجود تشابه ذي دلالة إحصائية بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط في المنظمات الخدمية التي تقوم على اساس التخصص الفنى في تقديم الخدمات .

ونلاحظ من عناقيد معايير الهيكل التنظيمي لمديرية بلدية الموصل الجدول ١ تميز المتغيرين (الحاجة إلى توفير كوادر متخصصة C9 ومراعاة تقسيم العمل في الهيكل التنظيمي C10)، إذ إن عمل البلدية يقوم على اساس ممارسة وظائف متعددة وباحتياجات متنوعة تتوج بتنوع الخدمات العامة التي تقدمها ، فحاجة البلدية

ملحة إلى المهندسين وبـ اختصاصات مختلفة وإلى محاسبين وحتى إلى اعداد كبيرة من العمال غير الماهرین ، الأمر الذي يتطلب معه تحقيق التطابق في الهيكل التنظيمي بين كل اختصاص وتقسيم العمل وفقاً لتلك الاختصاصات ، اذ شكل مسلسل تطابق بين هذين المعيارين في الهيكل التنظيمي أعلى معدلًا ٦٧١,٩٦ الشكل ولا هذا يؤكد عدم صحة الفرض الثاني قلة وجود تشابه ذي دلالة إحصائية بين معايير الهيكل التنظيمي المخطط في المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات عامة للمجتمع).

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

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

ويبيّن الجدول ٣ و ٤ وجود أربعة عوامل حددتها عينة البحث في مستشفى الزهراوي التعليمي كانت القيمة الذاتية لها أكبر من الواحد وقد فسرت مجتمعة ٨٠% من (البيان) الظاهرة المبوجة وبعد اجراء عملية التدوير بطريقة Varimax على هذه العوامل وجد بأن العامل الأول تشعبت عليه المتغيرات (مدى مراعاة

الناحية المستقبلية C1 ومدى توافر الحماية القانونية C4 ومدى مراعاة التخصص في المستلزمات التنظيمية ٩ في الهيكل التنظيمي وبموجب هذه المتغيرات يمكن تسمية هذا العامل بعامل تحطيط الهيكل التنظيمي ، في حين تشعبت على العامل الثاني المتغيرات (مدى مراعاة التأثيرات الداخلية C5 ومدى القدرة على تلبية حاجة المستفيدين C6) في الهيكل التنظيمي ، ومن ثم يمكن تسمية هذا العمل بـ التنظيم في الهيكل التنظيمي ، في حين تشعبت على العامل الثالث متغيرات (القدرة على فهم وظائف الهيكل التنظيمي ١٠ تطابق معايير الأداء مع الواقع ومدى تو افر نظام للرقابة والمسائلة C7) في الهيكل التنظيمي وبموجب هذه المتغيرات يمكن تسمية هذا العامل بالرقابة في الهيكل التنظيمي وتشعبت على العامل الرابع متغيرات (الشفافية في الهيكل التنظيمي ١١ ومدى تأثير المتغيرات الخارجية عليه C11)يلزمى هذا العامل بالتوجيه في الهيكل التنظيمي ، وهذا يؤكد صحة الفرض الثالث بأنه (توجود عوامل خاصة بالمنظمات المتخصصة فنياً تحدد الهيكل التنظيمي المخطط والتي تتطابق فيها مع عوامل الهيكل التنظيمي الفعلى).

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

## الأستنتاجات

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

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

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

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

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

٤. من نتائج التحليل العاملی لكل منظمة يلاحظ الاختلاف الجوهری من حيث التخصص الذي يفرض نقطة تركيز مختلفة لكل منظمة على العوامل التي تراها مناسبة وطبيعة العمل فيها والتي يجب مراعاتها عند صياغة الهيكل التنظيمي المخطط للتحليل العنفودي يوضح عنقدة المتغيرات التي تدل على التخطيط والقوانين والرقابة والتخصص من أجل تقديم الخدمات ، في حين تتعدد المتغيرات التي تتعلق بمواكبة التغييرات وال الحاجة إلى مستلزمات أساسية والتأكيد على المرونة وهذا ما يتطابق مع التحليل العاملي الذي حددته كل منظمة فالمستشفى ترکز على المعايير الثابتة نسبياً ومديرية البلدية ترکز على معايير التغيير وقلة الاستقرار النسبي في الهيكل التنظيمي.

## الوصيات

الوصيات التي يخص الهيكل التنظيمي لمستشفى الزهراوي التعليمي:

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

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

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

٤. التأكيد على تكوين نظام فاعل يتبع التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي للرقابة والمملأويتناسب مع التخصص من خلال احتواه على متخصصين وأيضاً توفير مستلزمات متخصصة تراقب أدق التفاصيل في الهيكل التنظيمي للمستشفى.

٥. الأخذ بنظر الأعتبار المتغيرات الإقتصادية ومتغيرات التقدم التكنولوجي والمتغيرات السياسية عند صياغة الهيكل التنظيمي.
- الوصيات التي تخص الهيكل التنظيمي لمديرة بلدية الموصل:
- التركيز على الجوانب المعيارية المخططية لدى البلدية عند صياغة الوظائف الهيكل التنظيمي من (القوانين والتعليمات)، إذ إن النتائج أكدت وجود درجة مرونة عالية في الهيكل التنظيمي الفعلي والخروج عن المعايير.
- توقيف الكوادر البشرية والمستلزمات المادية المتخصصة وأعتماد بد أتقسيم العمل في توزيعها بأعتبار أن مديرية بلدية الموصل تقدم خدمات متعددة.
٣. التركيز على صياغة اجزاء وانشطة الهيكل التنظيمي وفقاً للقوانين ذات العلاقة بوصفها العامل الرقابي المهم والمصداقية للهيكل التنظيمي الفعلي.
٤. ضرورة توفير الرقابة على شروط شغل الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات ونطاق الأشراف لجميع الوظائف و المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي وأنها مطابقة لما هو مخطط.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

- إسماعيل محمد السيد ، الإدارللاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، جامعة الأسكندرية، ج.م.ع، ٢٠٠٠ .
- بندر كريم قاسم أبو تايه، (شبكة المعلومات الدولية):  
<http://www.ju.edu.jo/FGS/Annex/Ind1999/GenAdmin.htm>
- حسام فتحي أبو جbara، (شبكة المعلومات الدولية):  
<http://www.almarefah.com/article.php?id=300>
- حسين حريم لدارة المنظمات منظور كلي ، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، ٢٠٠٣ .
- خليل محمد حسن الشمام ، مبادئ الإدارممع التركيز على ادارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، جامعة بغداد، ١٩٩١ .
- ظافر رمضان مطر، استخدام التحليل العنقودي في تحديد المتغيرات المؤثرة على تسوس الأسنان عند مستويات عمرية مختلفة، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٤٢ ، ٢٠٠١ .
- عادل محمد عبد الله الطائي ، رسالة ماجستير غير منشورة تنشيط الخدمات الصحية و نوعيتها بأعتماد مدخل التقسيم السوقي بالتطبيقات على مستشفى الزهراوي و ابن سينا التعليميين في محافظة نينوى، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، ١٩٩٩ .
- فارس غانم احمد وظافر رمضان مطر ، تصنيف وتحديد المتغيرات المؤثرة على الحمل عند مستويات الخطورة، مجلة التربية والعلم، جامعة الموصل، ٢٠٠٠ .
- محمد قاسم القريري وتي، ٢٠٠٠، النظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الأولى دار وائل للطباعة والنشر ، عمان.

### ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

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