

أهمية توافر متطلبات الهياكل المرنة في منظمات الأعمال دراسة لأراء عمداء ورؤساء الأقسام العلمية والفروع في المجمع التقني والمتمثل بالكلية التقنية الهندسية والإدارية والمعهد التقني الموصل ونينوى

م.م. هيثم حسن مصطفى
المعهد التقني الموصل

nhalnakeeb@gmail.com

07715567546

المستخلص :

تشكل الهياكل المرنة احد المنطلقات الحية في مجال احتواء التغييرات البيئية، مما يفسر أهمية توافر المتطلبات الأساسية لها بحيث تجعل منها ركائز مثلما هي عوامل حفز، انطلاقا من إن كل متطلب يمثل بحد ذاته قوة دافعة تجاه التغيير نحو التمسك بالهياكل المرنة، وقد انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل فحواه:

" ماهية الآليات التي يمكن بالمنظمة المبحوثة أن تعتمدها بشأن تبني فكرة الهياكل المرنة وبما يمكنها من تعزيز سمعتها واثبات هويتها العلمية".

واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة في الموضوع المبحوث عبر مجموعة من الفقرات المقايسة لفكرة الهياكل المرنة، وتم توزيع الاستبانة على عينة من تشكيلات مجمع التعليم التقني (الكلية التقنية الهندسية والإدارية والمعهد التقني الموصل ونينوى) وبحدود (٣٥) فردا من مختلف الاختصاصات، كما استعان الباحث بالأساليب الإحصائية الآتية (النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ضمن برنامج SPSS الإحصائي) وتوصلت الدراسة الى جملة استنتاجات أبرزها توافر درجة مرضية جدا من متطلبات الهياكل المرنة على مستوى المنظمة المبحوثة. وبناءا على الاستنتاجات تقدمت الدراسة بعدد من التوصيات.

Availability requirements of flexible structures in business organizations for views of deans and heads of departments and branches in the Technical College of engineering and Management College of technology and the Technical Institute of Mosul and Nineveh

Abstract :

Extracted form the flexible structures one live in premises containing environmental changes, which explains the importance of the availability of the essential requirements to make them substrates as catalysts, given that each requirement represents in itself a driving force towards change to flexible structures, and has launched a study of the question was: "what are the mechanisms that could be considered to be adopted by the Organization on the idea of flexible structures and to enhance its reputation and prove their identity". The study adopted survey as a tool to collect data on the topic under study across a range of paragraphs measured the idea of

flexible structures, the questionnaire was distributed to a sample of technical education complex (Technical College of engineering and management and the Technical Institute of Mosul and Nineveh) and (35) of various disciplines, and the researcher used statistical techniques (percentage, arithmetic mean, standard deviation and correlation in SPSS statistical program), the study found, inter alia, conclusions, notably the very satisfying degree requirements the flexible organizational structures discussed and Ben...

المقدمة :

تعتمد المنظمات إلى مراجعة ذاتها بين الحين والآخر بقصد تحديد مسار حركتها وتأشير مستوى الانجازات التي تحققتها في ميدان عملها إلا أن هذه المراجعة أصبحت في مدار العسر والصعوبة وذلك لوجود سلسلة من القيود والمعوقات التي أسهمت بشكل أو بآخر في الحد من هذه التوجهات التي أصبحت الأقرب إلى حالة التنبؤ بالمستقبلات انطلاقاً من إن الهياكل التنظيمية تمثل صورة المنظمة بواقعها الحالي فضلاً عن إنها تعكس حالات الخلل الوظيفي إن وجدت لذا باتت مثلما أصبحت الحاجة قائمة إلى إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وبما يضيف عليها سمة الرؤية المستقبلية التي أصبحت صورة للإدارة الإستراتيجية عليه عمد الباحث إلى تناول هذا الموضوع ضمن توجه يؤكد تفاعله مع طروحات غيره فضلاً عن سعيه إلى الاجتهاد كلما أمكن ذلك عبر الآتي:

أولاً: منهجية الدراسة

١ - مشكلة الدراسة: مما لا شك فيه إن الهياكل التنظيمية تمثل البناء الذي يعكس المستويات التنظيمية ويؤشر العلاقات ويفصح عن نطاق الإشراف مثلما بين درجة المركزية في اتخاذ القرارات وهذا يجلي لنا حقيقة حية وهي إن الهياكل التنظيمية هي تجسيد لما تحويه وما تعاني منه المنظمة وحتى ماتطمح إليه مما يضعها إمام فكرة إعادة الحسابات والتفكير في الجوانب ذات المنحى الايجابي الناعم الذي يؤمن المشاركة مثلما يدعم سياسة الباب المفتوح في إطار التبسيط الأفضل للإجراءات والتقدم خطوات اتجاه اللامركزية في اتخاذ القرارات وبما يدعم حالات الحفز في المنظمات .

وبناء على ماتقدم فقد تحددت مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده:

" ماهية الآليات التي يمكن للمنظمة المبحوثة إن تعتمد في إطار الأخذ بفكرة الهياكل المرنة وبما يمكنها من تعزيز سمعتها واثبات هويتها العلمية"

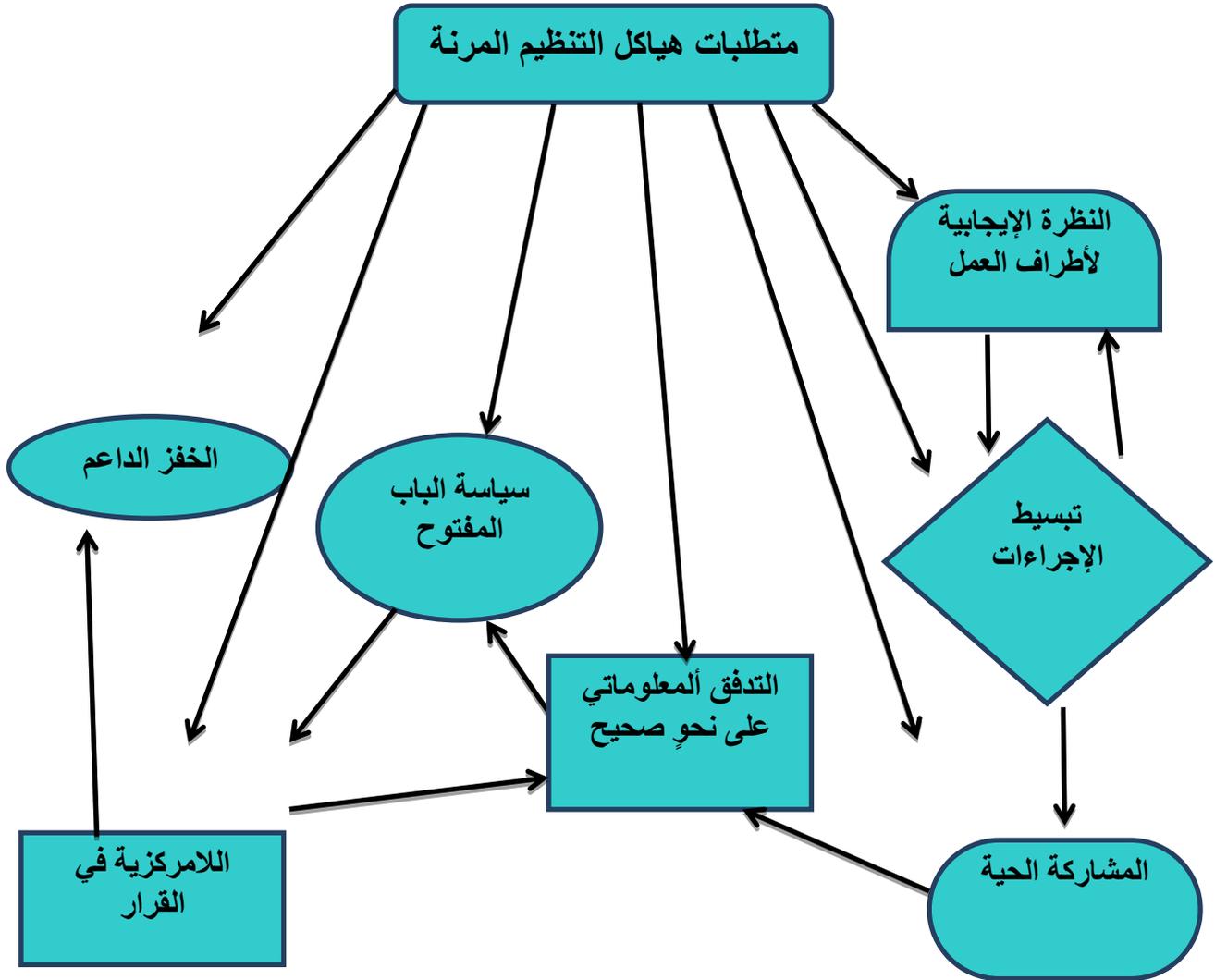
٢ - أهداف الدراسة :

تحددت أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

- ١ - عرض تصور نظري عن الهياكل المرنة في إطار الإفادة من كتابات الباحثين في هذا الصدد مع الأخذ بنظر الاعتبار التغطية الفكرية لمتطلبات هذه الهياكل.
- ٢ - وصف وتشخيص متطلبات الهياكل المرنة في المنظمة عينة البحث.

رابعاً: أنموذج الدراسة
اعتمدت الدراسة الحالية الأنموذج الافتراضي الآتي::

شكل (١) الأنموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: الأنموذج من إعداد الباحث

٤ - فرضية الدراسة: يتحدد مستوى توافر متطلبات الهياكل المرنة في المنظمة المبحوثة تبعاً لاتفاق المبحوثين بشأن الفقرات المعبرة عنه.

٥ - حدود الدراسة :

أ - الحدود الزمانية : امتدت للفترة من أيلول ٢٠١٣ والى آذار ٢٠١٤

ب - الحدود المكانية : شملت الدراسة حدود المجمع التقني في محافظة نينوى والمتمثل بالكلية التقنية الهندسية والإدارية والمعهد التقني \ الموصل والمعهد التقني\ نينوى وبجميع أقسامهم العلمية.
ج - الحدود العلمية (الموضوع قيد الدراسة).

٦ - أساليب جمع البيانات: عمد الباحث إلى الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وقد تم اختيار عمداء ورؤساء الأقسام والفروع في الكلية التقنية الهندسية

والإدارية والمعهد التقني الموصل ونيوى كعينة للدراسة التي غطت مختلف الاختصاصات التكنولوجية والطبية والإدارية والزراعية ، كما استعان الباحث بعدد من الأساليب الإحصائية ضمن برنامج (SPSS) بقصد الوقوف على واقع الظاهرة المدروسة في ظل إجابات المبحوثين.

١ - الإطار النظري

أولاً- مفهوم الهيكل التنظيمي Organizational Structure :

تعددت المفاهيم الخاصة بالهيكل التنظيمي حيث ذكر من بعض علماء الإدارة بأكثر من صيغة ، وعلى الأغلب ذكر انه شكل وإطار التسلسل الإداري للمنظمة ، يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المنظمة (أبو شيخه، ٢٠٠٥، ٣)، يعرف Stoner الهيكل بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويعرفه Fleet بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة ، كما يعرفه Robins بأنه إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عموديا وأفقيا والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق، ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للإفراد والعاملين ، إما المركزية فيعني درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا (المدهون و الجزراوى، ١٩٩٥، ٤٣٣-٤٣٤).

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان، ٢٠٠٢، ٣٨) وعرفه آخرين بأنه الإطار الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلال الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الأعلى أو الأدنى ومن خلاله توضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية (عقيلي ، ١٩٩٦، ٤٧). ومن خلال التعرف على المفاهيم المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا أنها تشترك غالبا في عدة عناصر لا بد من توفرها في الهيكل التنظيمي (العميان، ٢٠٠٥، ٢٠٥) وكالاتي:

- يحتوى على تقسيمات تنظيمة ووحدات مختلفة..
- وضوح التخصص والمهام.
- نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية

ثانياً: العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي:

استنادا إلى وجهات نظر الفكر الإداري فأن بناء الهيكل التنظيمي يستند إلى أربعة عناصر أساسية (جواد ،، ٢٠٠٠، ٢٣٥) هي:

- ١- التخصص: وهو تحديد الأعمال وتقسيمها على وفق مبدأ التوحيد في ضوء المواصفات المتماثلة التنظيمية.
- ٢- التقييس او المعايير: وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتنميط إجراءات المنظمة المعنية يشكل يدفع العاملين لأداء الأعمال بتمائل وثبات.
- ٣- التنسيق : وهو كل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد عليها إدارة المنظمة ومن شأنها إحداث التكامل للفعاليات المنفذة من قبل الأفراد العاملين فيها.
- ٤- الصلاحية : وهي الحق في إصدار الأمر إلى الآخرين للقيام او الامتناع عن القيام بعمل ما ، وتتباين المنظمات عموما في توزيع الصلاحيات على مراكز القرار.

ثالثا: خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي (العميان ، ٢٠٠٥ ، ٢٠٠٨) لابد من القيام بالخطوات التالية:

- ١- تحديد الأهداف للمنظمة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.
- ٢- يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.
- ٣- هذه الخطوة ركزت على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.
- ٤- تحديد العلاقات التنظيمية ، بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:
السلطة . المسؤولية . التفويض . المركزية . اللامركزية ، نطاق الإشراف، اللجان.
- ٥- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية ، بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية ، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.
- ٦- اختيار وتنمية الموارد البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية ، بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل ، ولابد من ان يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) .
- ٧- رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي ، والتبعية ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية ، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من اعلي إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة ، وبالتالي فإن الفرد الواحد يمكن ان يتخصص بعمل معين للحفاظ على حالة التوازن في الأعمال من خلال الهيكل .

مهما يكن من أمر فإن خارطة التنظيمية لأية منظمة تتألف من أربعة أجزاء رئيسية (جواد، ٢٠٠٠ ، ٢٣٧) تعكس كامل المعلومات عن الهيكل التنظيمي الخاص بها وهي:
أولا : الأنشطة والفعاليات ، توضح خارطة التنظيمية الأنشطة والفعاليات المختلفة للمنظمة الواحدة بدءا بنشاط التأمين مثلا وانتهاء بنشاط التصدير.
ثانيا : أقسام ووحدات وتفرعات تنظيمية ، تعكس خارطة التنظيمية مجموعة الأقسام والوحدات والتفرعات المكونة للمنظمة المعنية.
ثالثا : المستويات الإدارية ، تعكس خارطة التنظيمية كذلك التدرج الإداري ابتداء من رئيس المنظمة الأعلى حتى المستويات الدنيا من هذا الهيكل وقد يتألف المستوى الواحد من عدة وحدات .
رابعا : خط السلطة، الخطوط العمودية التي تربط الفعاليات والأنشطة وتعكس صلاحية الفرد في ممارسة القيادة على مجموع الأفراد المرؤوسين.
رابعا: الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي:

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع ، فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين للتخوف في إنشاء أية علاقات ، أية اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم ، إما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف ، وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف (القريوتي ، ١٩٩٧ ، ٤٣) .

فالهيكلة التنظيمية الجامد وغير المرن والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية مخالفة دائما ، يساهم في تلوين المناخ التنظيمي للمنظمة ويشعر الموظف انه تمارس عليه ضغوط وقيود

لامبرر لها . ويوضح التنسيق لأنماط التفاعلات التي يقوم بها العاملين في المنظمة ، والهيكل يحدد كيف يجب ان توزع المهام ومن مسؤول إمام من ، واليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها (السالم ، ٢٠٠٠ ، ٢٧).

خامسا: المشاكل التي تعاني منها الهياكل التنظيمية:

أن واقع الحال يدلنا إلى العديد من المشاكل والصعوبات التي تتواجد في الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية ومن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة في هذا المجال (البكري، ١٩٩٨ ، ٣)، نستخلص أهم المشاكل التنظيمية :

١- المبالغة في الشكل الرسمي للهيكل وطغيان المركزية على العلاقات بين الوحدات التنظيمية وبالتالي نجم عن ذلك تضخم الجهاز الإداري حيث يتزايد أعداد الموظفين عن حاجة العمل إليهم واتجاههم إلى التمسك بالشكليات حفاظا على مظهر مركزهم وبالتالي تدعيم البيروقراطية على هذا النحو.

٢- عدم وجود لائحة تنظيمية قانونية تحتوي على دليل يساعد الباحثين التنظيميين على وضع وإنشاء هياكل تنظيمية على أسس علمية منظمة ومتسقة وعدم وجود نماذج معينة للوحدات النمطية يمكن الاسترشاد بها في تحليل التنظيم الداخلي للوحدات .

٣- سوء تنظيم العمل وتركيز السلطة بأيدي قليلة وعدم تفويضها الأمر الذي يعيق الوحدة من الحركة اللازمة لتسيير أعمالها وقد يرجع ذلك إلى تخوف بعض الرؤساء من فشل مرؤوسيههم المفوضين ووقوعهم في الأخطاء .

٤- نقص كفاءة الباحث التنظيمي أن لم نقل انعدامها .

٥- تشتت مبدأ المسؤولية وغيابه بسبب ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليه من ازدياد ملحوظ في تداول الأوراق وشيوع ظاهرة التوقيعات المتتابعة .

٦- غياب التصنيف والتوصيف الوظيفي والذي يعتبر عاملا هاما لتحليل الهياكل التنظيمية ومعرفة مدى ملائمتها وكفاءتها .

٧- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يفقده اعترازه وحبه لعمله ويصرفه لاهتمامات أخرى ليس لها صلة بعمله وتفصيل بعض الوظائف على أشخاص وكأنها خلقت لهم وحدهم دون اعتبار للكفاءة والمهارات والقدرات .

٨- عدم استقرار الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري بسبب إلغاء بعض الوزارات أو دمج وزارات بأخرى مما يؤدي إلى تعديل هياكلها التنظيمية باستمرار .

٩- مقاومة الموظفين لأي محاولة تجديد أو عدم قبول فكرة التطوير السريع كالاستغناء عن الأعمال الزائدة أو تبسيط الإجراءات وذلك خوفا من أن يؤدي ذلك للاستغناء عن بعض الموظفين نتيجة عدم الحاجة إليهم .

سادسا: العوامل التي تؤثر على الهيكل التنظيمي:

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته وهي كآلاتي:

- ١- حجم المنظمة ، ممكن إن يكون صغير ، كبير ، بسيط ، معقد .
- ٢- حياة المنظمة ، ممكن قصير ، مؤقت ، دائم، مرحلي .
- ٣- مكان عمل المنظمة، مركزي ، في مناطق جغرافية مختلفة (محلي، إقليمي ، عالمي).
- ٤- التخصص ، بسيط ، عالي .
- ٥- قدرات العاملين ، خبرات بسيطة ، معقدة .
- ٦- التكنولوجيا ، بسيطة ، معقدة .
- ٧- البيئة ، مستقرة ، غير مستقرة ، عوامل سياسية او اقتصادية او اجتماعية او سوقية . (حديد، ١٥٢، ٢٠٠١).

٢ - الإطار الميداني:

جدول (١) علاقة الارتباط ما بين متطلبات الهياكل المرنة

var35	var34	var33	var32	var31	Var30	var29		
.336(*)	.426(*)	.426(*)	.386(*)	.482(**)	.575(**)	1	Pearson	var29
.049	.011	.011	.022	.003	.000		Correlation	
35	35	35	35	35	35	35	Sig. (2-tailed)	
							N	
.509(**)	.445(**)	.539(**)	.383(*)	.445(**)	1	.575(**)	Pearson	var30
.002	.007	.001	.023	.007		.000	Correlation	
35	35	35	35	35	35	35	Sig. (2-tailed)	
							N	
.257	.478(**)	.373(*)	.700(**)	1	.445(**)	.482(**)	Pearson	var31
.136	.004	.027	.000		.007	.003	Correlation	
35	35	35	35	35	35	35	Sig. (2-tailed)	
							N	
.293	.459(**)	.362(*)	1	.700(**)	.383(*)	.386(*)	Pearson	var32
.088	.006	.033		.000	.023	.022	Correlation	
35	35	35	35	35	35	35	Sig. (2-tailed)	
							N	
.331	.595(**)	1	.362(*)	.373(*)	.539(**)	.426(*)	Pearson	var33
.052	.000		.033	.027	.001	.011	Correlation	
35	35	35	35	35	35	35	Sig. (2-tailed)	
							N	
.472(**)	1	.595(**)	.459(**)	.478(**)	.445(**)	.426(*)	Pearson	var34
.004		.000	.006	.004	.007	.011	Correlation	
35	35	35	35	35	35	35	Sig. (2-tailed)	
							N	
1	.472(**)	.331	.293	.257	.509(**)	.336(*)	Pearson	var35
	.004	.052	.088	.136	.002	.049	Correlation	
35	35	35	35	35	35	35	Sig. (2-tailed)	
							N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث

أظهرت معطيات الجدول (١) إن النظرة الايجابية للمبوهين قد ارتبطت بالمشاركة الحية وكان ذلك بنسبة ٥٧,٠% الامر الذي يفسر لنا سيادة النظرة الايجابية لإطراف العمل ويتبلور عبر مد جسور التفاعل مع إطراف العمل وعلى النحو الذي يجعل مد حالات التفاعل مصدرا لإبداء الرأي والإقدام على اتخاذ القرارات مع الأخذ بنظر الاعتبار ان العاملين في تلك المنظمة يمتلكون مصدرا ثرا للعطاء كما اقترنت النظرة الايجابية لدرجة من اللامركزية وكان ذلك بنسبة ٤٨,٠% مما يفسر لنا ان النظرة الايجابية اتجاه إطراف العمل تتخذ مسارها عند انتهاج الأساليب الفاعلة في التخفيف من حدة الإجراءات وتبسيط الخطوات إلى حد المراجعة المستمرة للإجراءات اي تجنب فكرة الروتين غير الهادف فضلا عن ذلك قد ارتبطت النظرة الايجابية لإطراف العمل بسياسة الباب المفتوح وبنسبة ٣٨,٠% الأمر الذي يفسر لنا إن مصداقية هذه النظرية يتضح عبر التوظيف الحي لفتوات الاتصال وبما يسهم في تأمين المعلومات والى الحد الذي يجعل منها)

التدفق المعلوماتي												
V13	١٤	٤٠,٠	١٧	٤٨,٦	٣	٨,٦	-	-	١	٢,٩	٤,٤٢٢٨	٨٤٣٠٦,
V14	١٦	٤٥,٧	١٦	٤٥,٧	٣	٨,٦	-	-	-	-	٤,٣٧١٤	٦٤٥٦١,
V15	٨	٢٢,٩	١٨	٥١,٤	٩	٢٥,٧	-	-	-	-	٤,٤٥٧١	٧٠٦٥١,
V16	١٨	٥١,٤	١٥	٤٢,٩	٢	٥,٧	-	-	-	-	٤,٥٧١٤	٧٧٧٨٤,
المؤشر الكلي	٣٣,٢٥	٤٧,١٥	١٢,١٥	-	٢,٩	-	-	-	-	-	-	-
سياسة الباب المفتوح												
V17	٢٤	٦٨,٦	٩	٢٥,٧	-	-	٢	٥,٧	-	-	-	٧٤١٣٤,
V18	٢٠	٥٧,١	١٢	٣٤,٣	٢	٥,٧	١	٢,٩	-	-	-	٤٥٨٢٥,
V19	٢٥	٧١,٤	١٠	٢٨,٦	-	-	-	-	-	-	-	٧٥٩٢٦,
V20	١٤	٤٠,٠	١٤	٤٠,٠	٧	٢٠,٠	-	-	-	-	-	٨٣٢١٣,
المؤشر الكلي	٥٠,٢٧	٣٢,١٥	١٥,٧	٤,٣	-	-	-	-	-	-	-	-
اللامركزية في القرار												
V21	٨	٢٢,٩	١٧	٤٨,٦	٨	٢٢,٩	٢	٧,٧	-	-	-	٧٤٦٩٨,
V22	٦	١٧,١	١٨	٥١,٤	١٠	٢٨,٦	١	٢,٩	-	-	-	٩٨٠٤٨,
V23	٣	٨,٦	١٨	٥١,٤	٧	٢٠,٠	٦	١٧,١	١	٢,٩	٢,٩	٧٥٩٢٦,
V24	١١	٣١,٤	٢٢	٦٢,٩	١	٢,٩	١	٢,٩	-	-	-	٥٥٨٨٣,
المؤشر الكلي	٧٩,١	٥٥,٣٥	١٨,٦	٦,٩٢	٢,٩	-	-	-	-	-	-	-
الحفز الداعم												
V25	٨	٢٢,٩	٢٣	٦٥,٧	٢	٥,٧	٢	٥,٧	-	-	-	٥٨٥٨٣,
V26	٤	١١,٤	١١	٣١,٤	٩	٢٥,٧	١٠	٢٨,٦	١	٢,٩	٢,٩	٥٢٨٤٠,
V27	٥	١٤,٣	١٨	٥١,٤	٨	٢٢,٩	٤	١١,٤	-	-	-	٤٧١٥٧,
V28	٩	٢٥,٧	٢١	٦٠,٠	٥	١٤,٣	-	-	-	-	-	٥١٢٦٥,
المؤشر العام	٢٥,٧	٥٢,١٢	١٧,١٥	١٧,٥٦	٢,٩	-	-	-	-	-	-	-

كشفت معطيات الجدول (٢) والخاصة بمتطلبات الهياكل المرنة أن هناك درجة من الايجابية في هذا الصدد استنادا إلى النسب المعبرة عنها ففيما يخص النظرة الايجابية والذي جسده الفقرات V1-V4 فقد تبين أن ١٠٠% من العاملين ينظرون إلى زملائهم على أنهم جزء من التنظيم الذي يعملون فيه وكان ذلك بوسط حسابي ٤,٦٨٢٦ وانحراف معياري ٠,٤٩٠٢٤ وفي ذلك تجسيد حي للنظرة الأبوية في إطار ترسيخ جسور التفاعل مع العاملين هذا ما أكد عليه ٩٤,٣% من المبحوثين وبوسط حسابي ٤,٨٥٧ وانحراف معياري ٠,٦١٢٢ وفي ذلك دعما للاعتراف بالعاملين وعدم مصدر حيا. إما عن متطلب المشاركة الحية والذي فسرتة الفقرات V5 – V8 فقد تبين ان هناك جهودا حثيثة تبذل من اجل جذب العاملين وهذا ما اتفق عليه ٩٧% من المبحوثين وجاء ذلك منسجما مع إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم إلى حد الجرأة والإقدام في اتخاذ القرارات عبر الأفكار المطروحة وهذا ماقرته إجابات ٨٢% من المبحوثين وبوسط حسابي ٤,١٧٥ وانحراف معياري ٠,٨١٦

إما بخصوص تبسيط الإجراءات كأحد متطلبات الهياكل المرنة والذي عبرت عنه الفقرات

v9-v12

قد تبين من إجابات المبحوثين أن هناك اتفاقا لدى ٩٤,٣% بشأن انتهاج أساليب فاعلة لتحقيق هذه الإجراءات في إطار التوظيف الأفضل لأبسط الخطوات ومن ثم اعتماد المراجعة الفعلية وعلى نحو متواصل هذا ما أكدته ٨٢,٨% من المبحوثين وبوسط حسابي ٤,٤١٧ وانحراف معياري ٠,٧٨٥ وفي

ذلك منحى لتجنب فكرة الروتين غير الهادف في العمل ، وجاء ذلك في إطار المتطلب الأخر (التدفق المعلوماتي) والتي عكست التوظيف الفعلي لفنوات الاتصال الذي ترجمته الفقرات – V13 V17 مع الأخذ بنظر الاعتبار التقانة و عدها الأداة الفاعلة في تأمين الخدمة المعلوماتية وهذا ما اتفق عليه ٩١,٤% من المبحوثين وبوسط حسابي ٤,٣٧٤ وانحراف معياري ٠,٦٤٥ ومع كل ذلك فقد كانت أساليب التعامل مع الفيض المعلوماتي قائمة لدى المبحوثين وهذا ما اتفق عليه ٧٤,٣% من المبحوثين وبوسط حسابي ٤,٤٥٧ وانحراف معياري ٠,٧٠٦ مما يفسر لنا وجود توجه حي لكسب المعلومات و عدها الأساس لاتخاذ القرارات وتكاد تكون هذه الحالة هي مؤشرا لسياسة الباب المفتوح الذي يمثل المتطلب الفاعل بالنسبة للهيكل المرنة والذي ترجمته الفقرات V17-V20 قد تبين من خلال إجابات ٩٤,٣% من المبحوثين ان هناك فرصة إمام العاملين للقاءات على نحو مباشر ومن ثم المفاتحة بثتى مجريات العمل دون تردد وفي ذلك تجسيد لفكرة المقابلة وجها لوجه وهذا ما قرته إجابات ١٠٠% من المبحوثين وبوسط حسابي ٤,٢٠٠ وانحراف معياري ٠,٧٥٩ .

ويأتي متطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات والذي فسرتة الفقرات v21-v24 مجالا للعاملين لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم هذا ما اتفق عليه ٧١,٥% من المبحوثين وبوسط حسابي ٣,٨٢٨ وانحراف معياري ٠,٧٤٦ وفي ذلك إشارة إلى إمكانية اختيار البديل الأنسب فضلا عن توافر قدرا من حرية التصرف لدى المبحوثين هذا ما أكدته إجابات ٦٠% من المبحوثين وبوسط حسابي ٤,٢٠٠ وانحراف معياري ٠,٧٥٩ وهنا تأكيد على توافر فكرة توزيع المسؤوليات الداعمة لعملية اتخاذ القرارات.

أما عن الحفز كمتطلب آخر من متطلبات الهياكل المرنة والذي ترجمته الفقرات v25-v28 هناك امكانية لتسخير كافة القدرات التنظيمية بهدف إثارة العاملين وتحويل حالات عدم الاهتمام بهم الى مداخل فاعلة لاستثمار إمكانياتهم هذا ما تفق عليه ٤٢,٨% من المبحوثين وبوسط حسابي ٣,٩٨٥ وانحراف معياري ٠,٥٢٨ .

مما يفسر لنا وجود حالة من التزاوج بين الجانب الاعتباري والمادي على مستوى المنظمة المبحوثة ولأزم ذلك امتلاكها برنامجا فاعلا في مجال تحريك العاملين ايجابيا هذا ما اتفق عليه ٨٥,٧% من المبحوثين وبوسط حسابي ٤,400 وانحراف معياري ٠,٢١٥ .

وبناء على ما قدم فقد تبين لنا أن هناك توجهها ايجابيا وذات منحى ايجابي بشأن متطلبات الهياكل المرنة على مستوى المنظمة عينة الدراسة فالنظرة الايجابية متمركزة والمشاركة الحية قائمة وتبسيط الإجراءات مأخوذا به في إطار سياسة الباب المفتوح والتدفق المعلوماتي وعلى نحو يفصح عن توافر درجة من اللامركزية الأمر الذي يفصح عن وجود حالات داعمة لهذه المتطلبات في إطار مداه وعمقه الحفز الذي اتخذته المنظمة المبحوثة سبيلا لرفد كافة عملياتها المنظمة والى الحد الذي مكنها من جذب العاملين والإفادة من قدراتهم عبر حالات التواصل معهم .

الاستنتاجات والتوصيات:

١ - الاستنتاجات:

- ١ - توافر درجة مرضية جدا من متطلبات الهياكل التنظيمية المرنة على مستوى المنظمة المبحوثة، حيث بلغت درجة التوافق عند جمعها (اتفق بشدة واتفق) لجميع المتطلبات المبينة في بينما بلغت درجة عدم التوافق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) ١٣٥,٣ الجدول (٢) 587,13
- ب - تبني فكرة الهياكل المرنة لها الأثر البالغ في تعزيز سمعة المنظمة واثبات هويتها العلمية.

- ج - الهياكل المرنة تمثل احد المنطلقات الحية في مجال احتواء التغييرات البيئية التي قد تواجهها لهذا يمكن إطلاق تسمية الهياكل الإستراتيجية على مثل هذه الهياكل لما لها من وقع في السيطرة على جميع المتغيرات ان وجدت.
- د - هناك حالة من التناسق الداخلي بين متطلبات الهياكل المرنة علما ان هذه الحالة جاءت ضمن حدود متباينة وتكاد ان تشكل حقيقة واقعة لان كل متطلب من هذه المتطلبات له ثغرات مثلما له تأثيرات وامتدادات ، لذا برزت مثل هذه المؤشرات .

٢- التوصيات:

- ١ - اعتماد الهياكل المرنة (المتحركة) في المنظمات ضرورة ملحة ووجوبية لتفادي اى تغيير قد يواجهها خلال مسيرتها التنظيمية.
- ب - أن متطلبات الهياكل المرنة هي حالة من التكتاف والتآزر فيما بينها لتكون حالة من السيطرة واحتواء ماقد يواجه المنظمة مستقبلا.
- ج - تبني هذه المتطلبات تبين أن هناك إمكانية عالية لتسخير كافة القدرات التنظيمية بهدف إثارة العاملين كمدخلا فاعلا لاستثمار إمكانياتهم.
- د - أصبحت الحاجة قائمة إلى إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وبما يضيف عليها سمة الرؤية المستقبلية والتي أصبحت صورة للإدارة الإستراتيجية.
- هـ- فكما يقال أن الهيكل التنظيمي هو بمثابة الهيكل العظمي في جسم الإنسان لهذا تستوجب الحالة الى إدامته ومراجعته وتقويمه ومعالجته كلما أمكن ذلك حتى يمكن للمنظمة ان تنهض بواقعا التنظيمي وتتلافى ماقد يواجهها من إشكاليات.

المصادر العربية:

١- الدوريات:

- ١- البكري، نور حسين، كفاءة وفاعلية الهياكل المرنة ومدى ملائمتة لصيغ الممارسة الفعلية، المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمهني، ١٩٩٨ ، اليمن.
- ٢ - ابوشيخة، نادر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية ، ٣-٣٧ ، ٢٠٠٥ .

٢- الكتب:

- ١- إبراهيم المدهون و موسى،الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي، ط١، عمان، الأردن، المركز العربي للخدمات الجامعية، ١٩٩٥
- ٢ - السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
- ٣ - العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.
- ٤ - القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ١٩٩٧
- ٥ - جواد، شوقي ناجي، إدارة الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنش ، عمان، الأردن، ٢٠٠٠
- ٦ - عقيلي، عمر وصفي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران، عمان، الأردن، ١٩٩٦
- ٧ - محمد، موفق جديد، الإدارة، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١.

