

**” بناء هياكل تنظيمية لمنظمات التعليم العالي
والبحث العلمي على مستوى
(الوزارة، الجامعة، الكلية): لرفع جودة أدائها ”**

المدرس المساعد

عبد الناصر علك حافظ

الباحث

حسين وليد حسين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جهاز الإشراف والتقويم العلمي

” بناء هياكل تنظيمية لمنظمات التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى (الوزارة، الجامعة، الكلية): لرفع جودة أدائها ”

المدرس المساعد
عبد الناصر علك حافظ
الباحث
حسين وليد حسين
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جهاز الإشراف والتقييم العلمي

المستخلص:

تعد منظمات التعليم العالي والبحث العلمي من اهم المنظمات في كافة دول العالم للدور الكبير الذي تلعبه في تطوير وتنمية تلك الدول ولاهمية هذه المنظمات ولضمان اداء الواجبات المناطة بها ولتحقيق الأهداف المرجوة منها عليها استخدام ادوات فعالة لتحقيق ورفع مستوى جودة أدائها ومن تلك الادوات الهياكل التنظيمية التي يجب ان تتصف بدرجة عالية من الدقة في تنفيذ اعمالها وتجنب الازدواجية في تنفيذ الاعمال، عليه سوف نحاول في هذا البحث بناء هياكل تنظيمية لغرض تحسين جودة الاداء من خلالها والتي قد تكون نموذجية نوعا ما لمنظمات التعليم العالي على مستوى (الوزارة/ الجامعة/ الكلية) وسوف نقدم بعض الاستنتاجات والتوصيات التي نعتقد انها ضرورية للنهوض بمنظمات التعليم العالي لكي تمارس دورها الحيوي في خدمة المجتمع.

المقدمة:

يعد الهيكل التنظيمي المحور الاساس لعمل المنظمة وعليه يعتمد نجاحها او فشلها فهو يمثل العمود الفقري للمنظمة فالهيكل الجيد يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بسهولة وبدقة عالية على عكس الهيكل الغير متوازن الذي يؤثر بشكل سلبي على اداء المنظمة مما يشكل عقبة بوجه العمل نحو تحقيق متطلبات الجودة وانجاز الاعمال باقل كلفة ممكنة فتلك الهياكل التي تمتاز بالتداخل والتعقيد وعدم الوضوح قد تؤدي الى ضياع الجهود بسبب التداخل في الانشطة، ونظراً لاهمية الموضوع فسوف نتناول في هذا البحث مفهوم الهيكل التنظيمي وحسب المراحل التي مرت بها الادارة خلال مراحل تطورها والخطوات الواجب اتباعها عند تصميم الهياكل التنظيمية فضلاً عن سمات الهياكل الجيدة وانواع الهياكل والتعرف على ادارة الجودة في منظمات التعليم العالي ، اما الجانب التطبيقي فينحصر على وضع انموذج يوضح دور الهيكل التنظيمي والمكونات الادارية الاخرى لتحقيق متطلبات رفع جودة الاداء في المنظمات مع طرح عدد من الهياكل التنظيمية لمنظمات التعليم العالي على مستوى (الوزارة / الجامعة / الكلية) وتقديم الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تطوير عمل هذة المنظمات.

المبحث الأول

منهجية البحث و الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث على دراسة الهيكل التنظيمي والذي يعد المحور الاساسي لنجاح المنظمات، ونظراً لأهمية منظمات التعليم العالي فان وجود هياكل تنظيمية ملائمة لمتطلباتها وتحقيق اعلى مستويات جودة الاداء يعد من البنى التحتية اللازمة و ضرورة قصوى، وبعد دراسة هياكل عدد من المنظمات التعليمية فقد تم تشخيص نقاط ضعف في الهياكل التنظيمية فضلاً عن عدم الاخذ بنظر الاعتبار المستجدات والتطورات المتواصلة لتكييف تلك الهياكل. وبناء على متطلبات العمل في ضوء متطلبات الجودة فان الهياكل التنظيمية تمتاز بمرونة عالية وقدرة على التكيف لا تتميز بها الهياكل الحالية ، تتلخص مشكلة البحث في هل ان الهياكل التنظيمية المعمول بها حالياً في منظمات التعليم العالي والبحث العلمي تساهم في رفع جودة أدائها.

هدف البحث

عرض اهم المبادئ العلمية والمستلزمات الضرورية الواجب اتباعها عند تصميم الهياكل التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها والسمات التي يجب ان تتسم بها الهياكل الجيدة لكي تكون قادرة على تحقيق أهدافها والوصول إلى تحقيق التلائم مع واقع المتطلبات الجديدة وطرح نموذج عملي لعملية تطوير الهياكل التنظيمية بناء على متطلبات الجودة ولتحسين المستمر لتحسين الاداء المنظمي.

أهمية البحث

تجلى أهمية البحث في تعامله مع احد اهم المفردات الادارية لنجاح عمل المنظمات الادارية وهو الهيكل التنظيمي ومحاولة إعداد هياكل تنظيمية مرنة نوعا ما لمنظمات التعليم العالي والبحث العلمي وتقديم بعض المقترحات التي من شأنها رفع مستويات اداء تلك المنظمات للوصول الى الاداء الافضل وتحقيق الاهداف المطلوبة منها في ضوء توجه الوزارة لتحقيق متطلبات الجودة في اداء الجامعات العراقية.

التساؤلات

١. هل توجد هياكل نموذجية قابلة للتطبيق في منظمات التعليم العالي؟
٢. هل الياكل الموجودة حاليا في منظمات التعليم العالي جيدة.
٣. هل تمتاز الهياكل بمرونة عالية تدعم التطورات الحاصلة من خلال تبني معايير خاصة بالجودة على وفق توجهات الوزارة.
٤. هل تم اعادة النظر بالهياكل خلال فترات زمنية متباعدة او متقاربة.

ثانياً: الدراسات السابقة ومنها:

الدراسات الاجنبية:

١. دراسة : Miller (1987) : الموسومة بـ Strategy Making &

(Structure :Analysis & Application)

تم إجراء تلك الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية إذ اختيرت عينة متكونة من (97) شركة . وكانت الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع المعلومات.

أهم ما ركزت عليه هذه الدراسة هو بحث طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وعمليات صياغة الاستراتيجية والتأكيد على ان يكون هناك ترابط وتناغم عالٍ بين الهيكل التنظيمي وعمليات صياغة الاستراتيجية وان يكون أحدهما مكملًا للآخر. تم تناول الهيكل التنظيمي من خلال اربعة أبعاد هي (الدمج أو التوحيد، المركزية، الرسمية، التعقيد) وهذه الابعاد تنطبق على الابعاد التي تم تناولها في الدراسة الحالية.

أهم ما يميز تلك الدراسة عن باقي الدراسات انها طبقت في منظمات الإدارة العامة كما إنها حاولت توضيح طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي مع صياغة الاستراتيجية.

٢. دراسة : Miller Droque & Toulouse (١٩٨٨).

Strategic Process & Control As Mediators Between Organizational (Context & Structure) □

تم إجراء تلك الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية إذ أختيرت عينة متكونة من (77) منظمة صغيرة يعمل فيها حوالي (500) موظف . أهم ما ركزت عليه الدراسة هو البحث وتحليل طبيعة العلاقة بين العوامل الموقفية والهيكل التنظيمي وصياغة الاستراتيجية.

الافتراض الأساسي المتعلق بالدراسة هو انه صياغة الاستراتيجية تكون رابطة تتوسط بيئة المنظمة من جهة وهيكلها التنظيمي من جهة أخرى . من العوامل البيئية التي تناولها هذا البحث عوامل داخلية للبيئة مثل (حاجات المدير ورغباته، حجم المنظمة) وعوامل خارجية للمنظمة والمتعلقة بعدم التأكيد البيئي ، في حين تم تناول ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي وهي المركزية، والرسمية، والتكامل، ومن ثم النظر إلى الصياغة الاستراتيجية من خلال الخيار الاستراتيجي عنها.

الدراسات العربية:

١. دراسة : العاني (2002): الموسومة بـ (التخطيط الاستراتيجي والهيكلي التنظيمي (العلاقة والأثر) دراسة استطلاعية لأراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن)

الغرض من تلك الدراسة تشخيص التأثير المتوقع لعملية التخطيط الاستراتيجي على نمط الهيكل التنظيمي وعلى كل بعد من أبعاده من خلال تشخيص واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصناعة والمعادن ومن ثم تحديد درجة الأبعاد الهيكلية التي شخّصت في هيكلها وأيضا طبيعة النمط الهيكلي الذي اتصف به هذا الهيكل . تم تطبيق الدراسة على مجتمع يمثل المدراء العاملين في القطاع العام الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن البالغ عددهم (58).

المبحث الثاني

الجانب النظري

مفهوم الهيكل التنظيمي: (الشماع وأخرزن: ١٩٨٩)، (Griffin : ١٩٩٩) :

تباينت وجهات نظر الباحثين والمختصين بشأن مفهوم الهيكل التنظيمي وذلك حسب المراحل التي مرت بها الادارة خلال تطورها وكما يأتي:
عرف الكلاسيكيون الهيكل التنظيمي بانه (الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة فهو يسهم في تاطير سبل الاتصال الفعال ويعطي للاجزاء المولفة للمنظمة حدودا فاصلة وواضحة من العلاقات التي تؤدي الى تحقيق الاهداف).

اما السلوكيون فقد نقدوا الكلاسيكيين واكدوا على اهمية العنصر البشري في الهيكل التنظيمي على اهمية التنظيم الرسمي وغير الرسمي في تاطير العلاقات السائدة في المنظمة والمنظمة هي عبارة عن كيان قائم على انماط من العلاقات التفاعلية بين الافراد والجماعات.

اما في ضوء نظرية النظام المفتوح فقد عرف الهيكل التنظيمي بانه عبارة عن نظام فرعي يضم أنظمة فرعية ومتكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة فالهيكل التنظيمي للمنظمة بابعاده المختلفة هو نظام مفتوح.

عليه يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بانه (عبارة عن الشكل الذي يوضح طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة ويحدد التقسيمات والوحدات الفرعية والاعمال والانشطة المناطة بها من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية).

خطوات تصميم الهيكل التنظيمي: (العاني: ٢٠٠٢)

- يستلزم تصميم هيكل تنظيمي لاية منظمة العمل بموجب الخطوات:
١. تحديد الاهداف الاساسية للمنظمة وكذلك الاهداف الفرعية والثانوية.
٢. تحديد الاعمال والانشطة الواجب القيام بها من اجل تحقيق اهداف المنظمة.
٣. تجميع الاعمال والانشطة المشابهة في وحدات واحالت ادارتها الى مدير او رئيس.
٤. وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الاعمال والانشطة المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة.
٥. تحديد علاقات العمل الوظيفية بين التقسيمات والوحدات المختلفة.
٦. تحديد المستويات التنظيمية في اطار محددات نطاق الاشراف.

سمات الهيكل التنظيمي الجيد

يتصف الهيكل التنظيمي الجيد بمجموعة صفات منها : (داغر و حرحوش، ٢٠٠٠)

١. التوازن: يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الاشراف وخطوات الاتصال الوظيفية واعتماد مبدأ وحدة الاوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

٢. المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للتغيرات الداخلية او الخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

٣. الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية الى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع الى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون ان يتعرض الى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها ارباكة.

تأثير الجوانب الانسانية في القرارات المتعلقة بصياغة الهيكل التنظيمي:

(الشماع، ١٩٩٩)، (الدوري : ٢٠٠٣):

تؤثر القرارات التي تتخذها المنظمة بشأن الهيكل التنظيمي على كل من المنظمة واعضاءها وقد تكون القرارات ايجابية لطرف وسلبية لطرف آخر فأي تغيير في هيكل المنظمة اذا ما آريد له أن يكون نافعا لا بد أن يحقق الآتي:

١. هدف / غرض المنظمة: اذ لا بد ان يقيم إدخال التغيير الهيكلي من حيث اثره في تحقيق غرض المنظمة بمعنى ان التغيير يقبل او يرفض على قدرة وفائه بمتطلبات هذا البعد التنظيمي.

٢. نمو الفرد وتطورة: يهتم اعضاء المنظمة بتغيير الهيكل من حيث وفائه بمصلحتهم وهم يدركون هذه المصلحة الشخصية من خلال خلفياتهم وتدريبهم وضرورة الحفاظ على مناصبهم والفرص المتاحة امامهم للنمو والتطور.

٣. الرضا الاجتماعي: يشبع الافراد رضاهم من العمل في المنظمة من خلال انتمائهم الى جماعات العمل التي يشعرون انهم جزء منها بسبب اواصر الصداقة او الزمالة الناشئة عن الارتباط بين الافراد فيها وقد يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي بشكل سلبي او ايجابي على هذه الجماعات.

انواع الهياكل التنظيمية: (داغر، حرحوش: ٢٠٠٠)، (الشماع وآخرون: ١٩٨٩)، (الشماع: ١٩٩٩):

تقسم الهياكل التنظيمية بصورة عامة الى نوعين اساسيين هما
اولاً: الهياكل التنظيمية الرسمية.

ثانياً: الهياكل التنظيمية غير الرسمية.

وفيما يلي شرح لهذين النوعين من الهياكل التنظيمية .

اولاً: الهياكل التنظيمية الرسمية:

يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة البناء الهرمي الذي تتحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية والمواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات فضلاً عن تحديد انواع العلاقات الرسمية وهناك اشكال عديدة من هذا التنظيم اهمها ما يلي :

١. التنظيم الرأسي: وهو التنظيم الذي تمارس فيه الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولاً الى المستويات الدنيا ويتسم بالبساطة وسرعة تنفيذ الاوامر بشكل اكثر كفاءة وفاعلية.

٢. التنظيم الوظيفي: يقوم هذا التنظيم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل بين مختلف الوحدات العاملة في المنظمة.
٣. التنظيم الراسي - الاستشاري : يمثل هذا الهيكل مزيجاً متداخلاً من كل من النوعين السابقين.
٤. التنظيم المصفوفي: يتضمن هذا التنظيم انسياً مزدوجاً للسلطة مما يخرج به عن مبدأ وحدة الأمر.

ثانياً. الهياكل التنظيمية غير الرسمية :

وهي التنظيمات التي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الافراد في المنظمة بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل وتعمق بين الافراد اواصر العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومؤثرة ومن اهم اشكال هذه الهياكل ما يأتي:

١. النموذج الشخصي: ينشأ هذا النوع من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات الاجتماعية بين الافراد في المنظمة وبغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها اي منهم.
٢. النموذج الاجتماعي: يمثل النموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الافراد وبصورة غير رسمية لاسباب تملحها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المنظمة.
٣. النموذج الوظيفي: ينشأ هذا التنظيم نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الافراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصاً عندما تستدعي المصالح الوظيفية

الحصول على بعض المعلومات او توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد.

٤. نموذج القوة: ينشا هذا التنظيم بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد او افراد معينين بقدرة تأثيرية متأتية من خلال قوة الشخصية او الانتماء لنقابة قوية او فئة اجتماعية وهكذا.

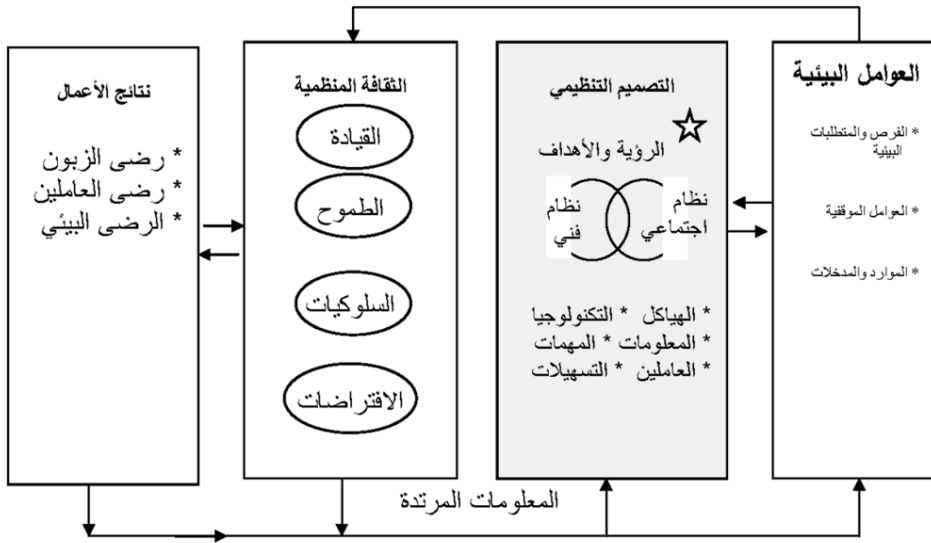
إدارة الجودة في منظمات التعليم العالي :

ورد في القرآن الكريم والاحاديث النبوية عدد من الايات والأحاديث التي نصت على العمل بالجودة دعماً للاداء الافضل فقد جاء في سورة الكهف الاية ٣٠ قوله تعالى ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ وفي الحديث الشريف قول المصطفى (ﷺ) (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

تعرف الجودة الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) أو المنظمة الدولية للتقييس (ISO) على انها مجموع المزايا أو الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة في اشباع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية (Heizer & Render : 2001).

وتعرف الجودة من خلال دالة الخسارة لـ (Taguchi) على انها الخسارة أو الكلف التي يتحملها المجتمع منذ لحظة اطلاق خدمة أو منتج معين للسوق ، فالجودة قرار استراتيجي يتخذ في أعلى المستويات. وإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع خارطة رحلة التفوق ، كما ان البقاء سيكون للمنظمات التي تلتزم بتحسين الجودة والإنتاجية (Logothetis: 1997).

وفي نموذج ST-Mary الذي يعد من النماذج الناجحة في صناعة الخدمة. وقامت بتطويره شركة (ST-Mary). ووفقاً للنموذج فان التحول



لفلسفة ادارة الجودة الشاملة يتطلب تفاعل أربعة محاور يظهرها الشكل (1)، يركز المحور الأول على فهم البيئة ومتطلباتها، بينما يركز المحور الثاني على مرونة التصميم التنظيمي ورؤية المنظمة وأهدافها. في حين عالج المحور الثالث ضرورة تكامل ثقافة ادارة الجودة الشاملة بالثقافة المنظمة.

الشكل (1) نموذج (ST-Mary)

Source : Bound et. al., "1994" Beyond Total Quality anagement" McGraw-Hill Inc., p. 515 .

استراتيجية العمليات هي الكيفية التي تسهم من خلالها العمليات بتنفيذ الاستراتيجية الكلية والطريقة التي يتحقق من خلالها الترابط بين القرارات الاستراتيجية وقرارات التصميم (التكنولوجيا وتصميم العمل والطاقة و الموقع والتدريب) مع القرارات التشغيلية .

لوضع فلسفة ادارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ فيجب اولاً تحديد العمليات الضرورية لتحقيق رسالة المنظمة وإهدافها الاستراتيجية، وقد تكون

تلك العوامل استراتيجية أو تكتيكية وعلى المنظمة الموازنة في أهتماماتها بالتنوعين من العوامل. وقد اشارت عدد من الدراسات الى عدد من مستلزمات نجاح تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة منها الاتي:

١. عوامل البيئة الداخلية والخارجية External / Enternal Environment
٢. أسلوب الإدارة Management Style
٣. الاستراتيجيات والسياسات Strategies & Polices
٤. الهيكل التنظيمي Organizational Structure
٥. ادارة التغيير (التجديد) Renew Management

تعد ادارة الجودة الشاملة فلسفة عملية لتطبيقها يستلزم توفر البنى الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق متطلبات الجودة يمكن استخدام عدد من الادوات الإدارية لتحقيق التكيف مع البيئة بناء الإمكانيات المتاحة للمنظمة .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

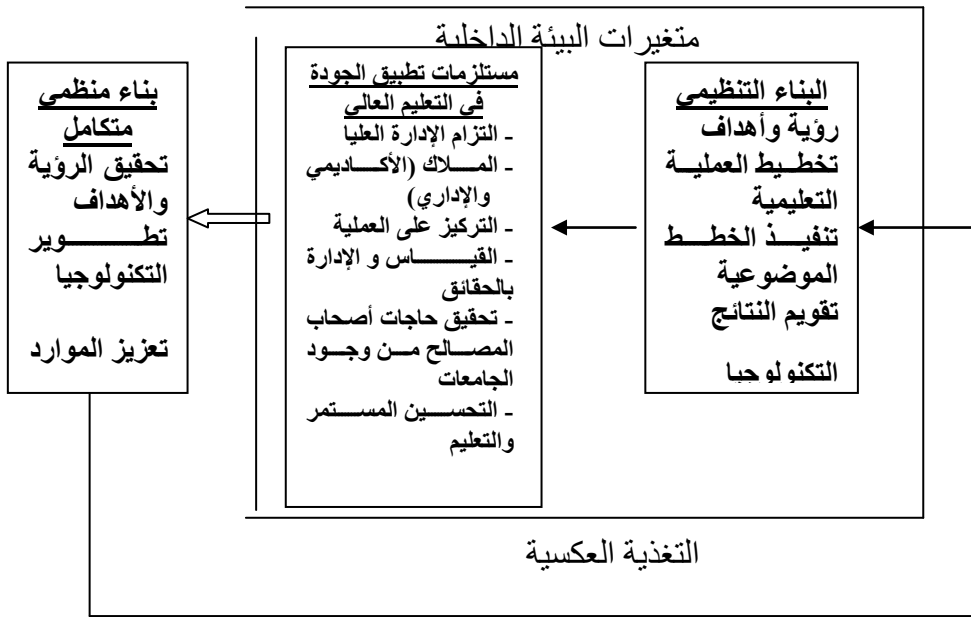
اجل بناء أنموذج يعكس عملية التكامل بين الهياكل التنظيمية بوصفها أدوات لتحقيق متطلبات العمل الإداري وخاصة في جانب الجودة تم تصميم أنموذج يتمثل في:

١. المتغيرات البيئية الخارجية.

٢. المتغيرات البيئية الداخلية.
٣. البناء التنظيمي.
٤. مستلزمات تطبيق الجودة في المنظمات التعليمية.
٥. بناء منظمي متكامل.
٦. التغذية العكسية.

وكما يظهر في الشكل (٢).

متغيرات البيئة الخارجية (متطلبات الاعتماد الدولي)



شكل رقم (٢)

نموذج تحسين جودة الاداء

واستكمالاً للجانب التطبيقي سيتم إعداد هياكل تنظيمية لمنظمات التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى (الوزارة - الجامعة - الكلية) بشكل يمكن تكييفه مع متطلبات الجودة نوعاً ما ويساعد على تنفيذ المهام والواجبات المكلفة بها كل جهة وتقسيم الصلاحيات والمسؤوليات بين تقسيمات هذه الهياكل وبالتالي رفع جودة هذه المنظمات في تحقيق أهدافها و بدون حدوث اي مشاكل او ازدواجية في العمل بين وحدات هذه التنظيمات . بعد دراسة الهياكل المعتمدة وتشخيص نقاط الضعف فيها تمكن الباحثان من تحديد الخطوط العامة لبناء هيكل خاص بالوزارة وهياكل أخرى للجامعات وللكليات بما يتلائم ومتطلبات العمل . وبشكل يمكن من خلاله توحيد الخطوط العامة لتلك المنظمات ، وصولاً إلى تعزيز العمل وتطويره في كافة المستويات الإدارية دعماً للهياكل العلمية فيها.

تم الحصول على بيانات هذا البحث والمعلومات التي ساعدت على اعداد هذه الهياكل من خلال الاطلاع على الهياكل التنظيمية وطبيعة المهام والواجبات والاعمال الذي تقوم هذه المنظمات بها في العراق والدول العربية والعالمية من خلال زيارة المواقع الالكترونية لهذه المنظمات والاطلاع على كافة التفاصيل والمعلومات المتعلقة بموضوع هذا البحث وعلية تم اعداد الهياكل التنظيمية لكل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باعتبارها اعلى مؤسسة في التعليم العالي والبحث العلمي بشكل يوضح التقسيمات الفرعية في الوزارة وطبيعة العلاقات والاتصالات السائدة بين هذه التقسيمات الفرعية وكذلك الحال بالنسبة للجامعة والكلية وفيما يلي الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات.

المبحث الرابع

الاستنتاجات و التوصيات والمصادر

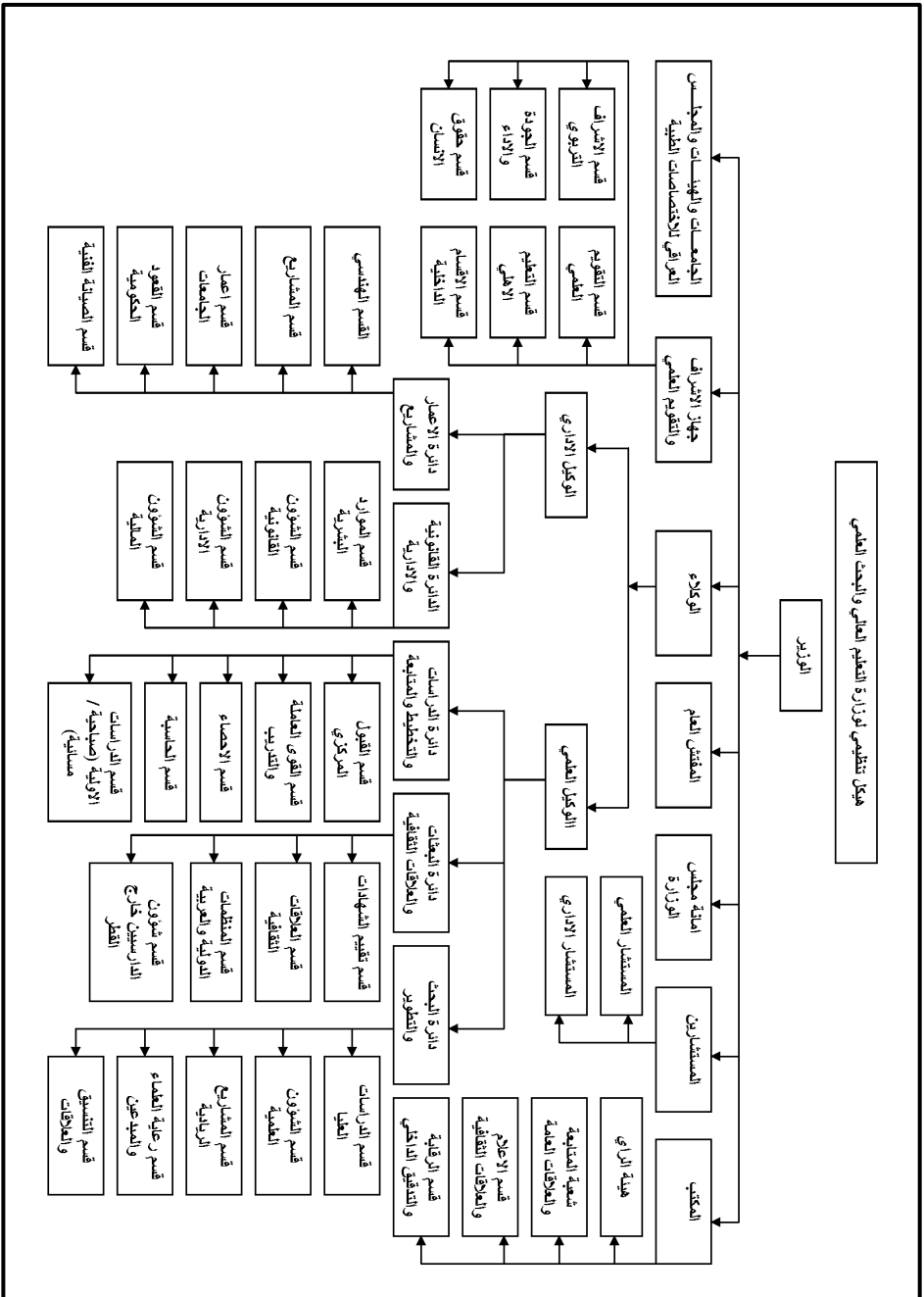
أولاً : الاستنتاجات :

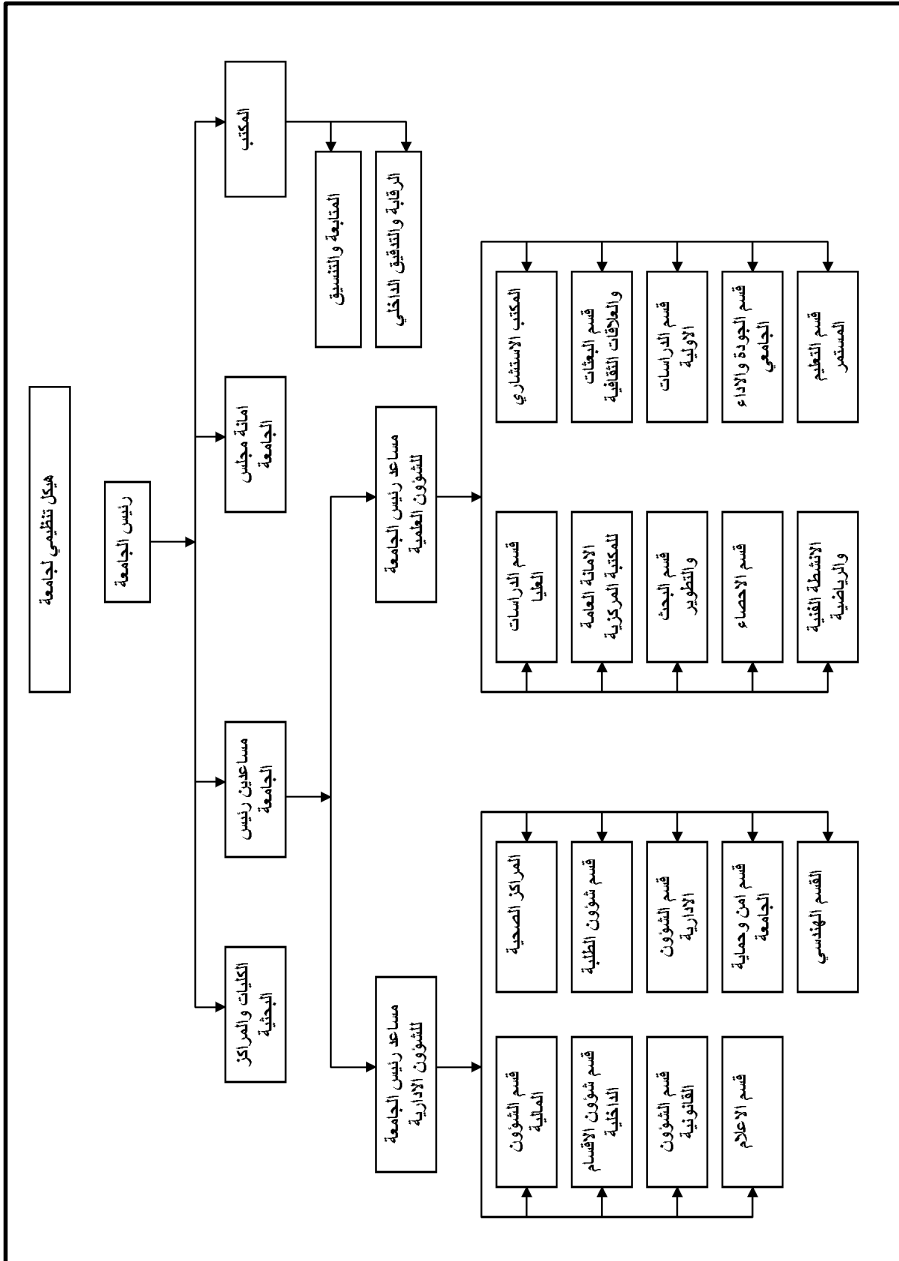
١. من خلال الجانب النظري وبعد الاطلاع على انواع الهياكل التنظيمية نستج ان اكثر انواع الهياكل التنظيمية ملائمة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي هو الهيكل التنظيمي الراسي - الاستشاري.
٢. عدم ملائمة معظم الهياكل التنظيمية المتبعة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مع المهام والواجبات المطلوبة من هذه الجهات.
٣. وجود ازدواجية في عمل بعض الدوائر مما يؤدي الى حدوث ارباك في العمل وبالتالي يؤثر على تحقيق اهداف هذه المؤسسات.
٤. عدم إعطاء الهياكل التنظيمية اهمية كبير عند التصميم وعدم اخذ العوامل المؤثرة عليها بنظر الاعتبار.
٥. قلة اجرا التغييرات على الهياكل التنظيمية بالرغم من التطورات السريعة في العالم.
٦. قلة الاهتمام بإجراء دراسات تطويرية وتحليل الواقع بالنسبة للهياكل التنظيمية الحالية للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة والعمل على تعزيزها.
٧. ضعف التنسيق بين مختلف الشعب والوحدات الادارية وتداخل العمل شعب اخرى مما يؤدي الى ضياع الجهد المبذول .

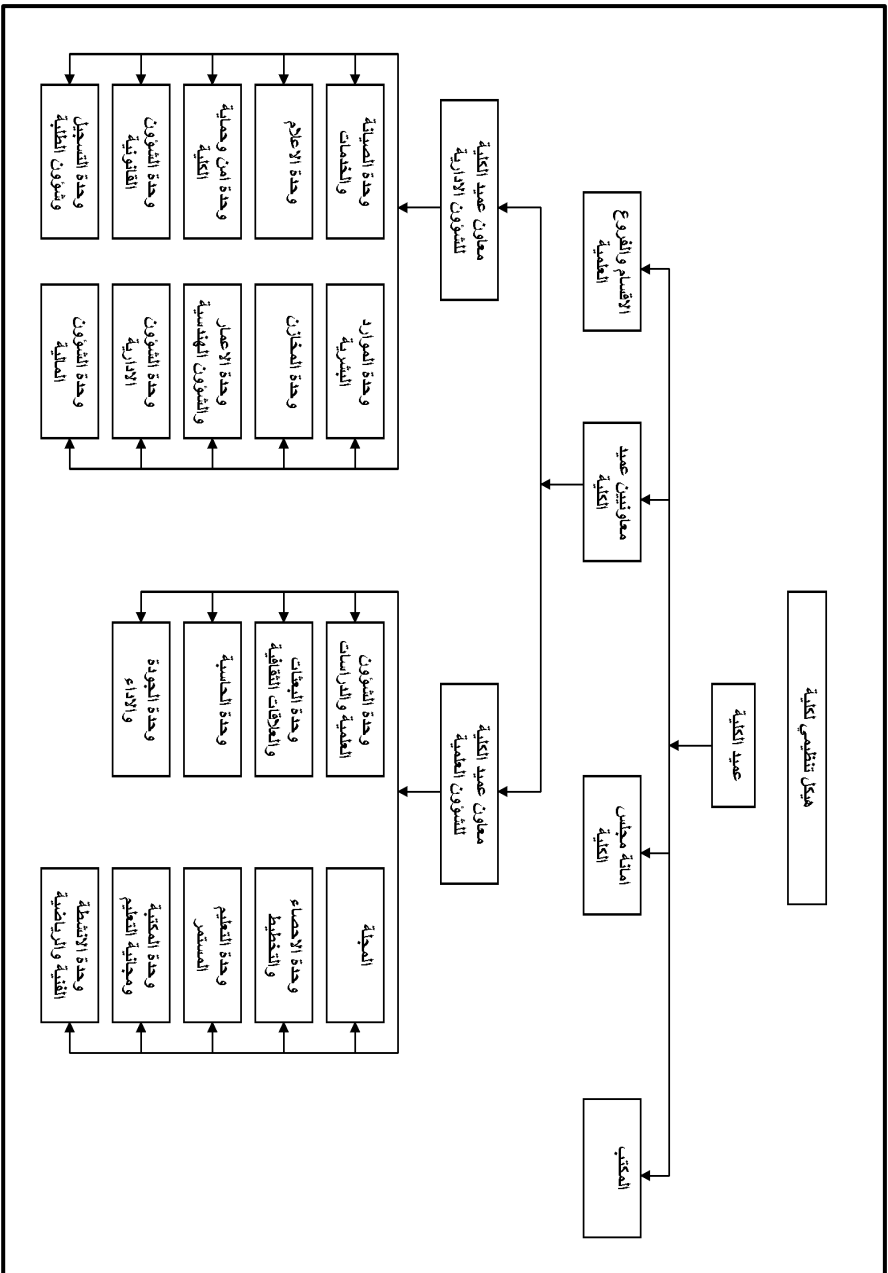
ثانيا : التوصيات:

١. تشكيل لجان متخصصة تضم اعضاء من ذوي الاختصاص عند تصميم الهياكل التنظيمية.
٢. اجراء تعديلات مستمرة في الهياكل التنظيمية بما يتلائم مع التطورات الحاصلة في العالم.
٣. اخذ العوامل المؤثرة على الهياكل التنظيمية بنظر الاعتبار عند التصميم والعمل على التكيف مع العوامل المؤثرة عليها.
٤. الدقة عند تصميم الهياكل بحيث يجنب ذلك حدوث اي ازدواجية في العمل بين مكونات تلك الهياكل .
٥. تشجيع الدراسات والبحوث في هذا المجال وفي مختلف مؤسسات الدولة.
٦. مواكبة التطورات الحاصلة في العالم في هذا المجال والعمل على الاستفادة منها.
٧. عند استحداث وحدة او شعبة إدارية أو قسم يجب توصيف العمل بشكل مفصل لمنع التداخل في الأنشطة .
٨. تعزيز احترام الخطوط الإدارية في الهياكل التنظيمية من اجل تنظيم العمل بشكل يتلائم مع تحقيق أفضل أداء.
٩. التعامل مع الهياكل التنظيمية كأدوات مهمة في العمل وتوضيحها لكافة العاملين من اجل زرع الثقة والاحترام في كافة المستويات الإدارية.

بناء هياكل تنظيمية لمنظمات التعليم العالي والبحث العلمي (٣٤٤)







Abstract

The higher education organizations are considered one of the most important organizations in the world (countries) this is because it plays a great role in developing and promoting those countries . and because of the importance of those organizations . to guarantee performing their aims , and to active the expected aims , it has to use active tools in order to active and raise the level and quality of performance . one of those tools are the organized sturdier which have to be charactericed by a high degree of precision in carrying out its works and avoid duplicity in implementing its works so well try to build organizations structure in this research in order to improve the quality of performance through it . this may from a model to some degree to the higher education organizations (the ministry / the university / the college).

Well introduce some results and recommendations which we believe are necessary to raise the higher. education organizations to play its active role in serving the community.

هوامش البحث ومصادره

المصادر العربية

١. داغر ، منقذ ، حرحوش عادل " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " ، مطبعة دار الكتب للطباعة ، بغداد ، 2000.
٢. الشماع ، محمد حسن خليل ، حمود ، خضير كاظم " نظرية المنظمة " الطبعة الأولى ، مطبعة دار الشؤون الثقافية ، 1989 .
٣. الشماع ، خليل محمد حسن ، " مبادئ ادارة مع التركيز على ادارة الاعمال " ، العراق ، بغداد ، ١٩٩٩.
٤. الدوري ، زكريا مطلق ، " الادارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " العراق ، بغداد ، ٢٠٠٣.
٥. العاني ، أنير محمد " اثر التخطيط الاستراتيجي في صياغة الهيكل التنظيمي " دراسة حالة في إحدى منشآت وزارة الصناعة والمعادن:رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، رسالة 2002.

المصادر الأجنبية:

1. Griffin , Ricky .W. "Management " , SixthEdition , Houghton Mifflin CO, 1999,U.S.A.
2. Bound G. Yorks L. Adam M. & Ranney G. (1994) "Beyond Total Quality Management, Toward The Emerging Paradigm " (1st ed.) McGraw Hill Inc. USA .
3. Heizer J. & Render B.(2001) "Operation Management " (6th ed.) Prentice – Hall New Jersey .
4. Krajewski L. J. & Ritzman L. P. (1999) "Operation Management Strategy & Analysis " (5th ed.), Addison-Wesly USA.
5. Logothetes N. (1997) " Management For Quality" From Deming To Taguchi & SPC, Prentice - Hall International New Delhi.
6. Miller,Danny "StrategyMaking&Structure:Analysis&
7. Implication For Performance" Academy Of Management Journal Vol 30 No1 , 1987.
8. Miler,Dany.Droge,Cornelia.Touloup,Jean.M. " Strategic Process &Content As Mediators Between Organization Context & Structure" Academy Of Management Journal Vol 1 No 3 ,1988.