

دراسة إمكانية التحول من التنظيمات الميكانيكية إلى التنظيمات العضوية كمدخل لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة دراسة ميدانية لبعض مراكز الدراسات في جامعة الموصل

حسان ثابت الخشاب

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، موصل - العراق.

المستخلص

يختلف التنظيم العضوي عن التنظيم الميكانيكي بكونه إطاراً تنظيمياً مرناً يتسم بالبساطة واللامركزية مع الحد الأدنى من الرسمية ويعتمد على العمل الفرقي وتبادل الأدوار واكتساب المهارات المتعددة مما يجعله مدخلاً فاعلاً في تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى إمكانية التحول نحو العمل بالتنظيمات العضوية في المنظمات المبحوثة وهي (مركز الدراسات الإقليمية، مركز التحسس النائي، مركز بحوث السدود والموارد المائية، مركز بحوث البيئة والسيطرة على التلوٲ). وبناءً على هذه المشكلة تفترض الدراسة إن العمل بالتنظيمات العضوية المرنة في الإطار العام ممكن مع احتمال ظهور بعض التباينات على مستوى المتغيرات الفرعية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة لقياس إمكانية التحول نحو التنظيمات العضوية، واستخدم الباحث الاختبارات الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t-test، اختبار fuzzy logic)، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام هذه الاختبارات خرجت الدراسة باستنتاج رئيس هو إمكانية العمل بالتنظيمات العضوية وإن كان هناك تفاوت بين درجة اتفاق المبحوٲين على متغيرات الدراسة، وبذلك أوصت الدراسة بضرورة التحول نحو التنظيم العضوي مع الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب منها بث ثقافة لعمل الفرقي ونشر ثقافة التعاون وتبادل الأدوار والرقابة الذاتية من أجل تطوير العملية الإدارية ككل.

Study the Possibility of Transformation of Mechanical organizing to The Organic organizing to Adopt Modern Management Trends

A Field Study Some of the Research Centers at the Mosul University

Hassan Thabit Al-kashab

College of Administration and Economy, University of Mosul, Mosul - Iraq.

Abstract

Organizing organic differs from the mechanical organizing being a flexible regulatory framework characterized by simplicity and decentralization with a minimum degree of formatting. It depends on team work, the exchange of roles, acquisition of multiple skills, which mak it an instrumental actor in the adoption of modern management trends. The problem of the study is hoe to know the possibility of shifting organizations under study to organic organizing in the (Regional Studies Center, Remote Sensing Center, Research of Dams and Water Resources Center, Environmental Research and Control of Pollution Center), based on this study problem the research hypthesizes that the adoption of flexible organic organizing is possible in the general framework with the possibility that some variations at the sub-variants level can occur.

The study adopts a descriptive approach as method. The data was collected through a questionnaire to measure the possibility of shifting towards organic organizing. The researcher used statistical tests (mean, standard deviation, t-test, Fuzzy Logic test). After analyzing the study data using these tests, the study, came up with a main conclusion: the possibility of shifting to organic organizing in the organizations under study, but there was a variations in the agreementamong the organizations as regards variables. So the study recommended the need to shift towards organic organizing with the need to enhance some aspects such as promoting the culture of team work, the disseminations of the culture of cooperation role exchange and self monitoring in order to develop the management process as a whole.

المقدمة

المحور الأول: المنهجية

أولاً: مشكلة الدراسة

تغير منهج حل المشكلات والأزمات في العالم إلى طريقة جديدة في التفكير والممارسة تتمثل في اختيار احد أبعاد المشكلة ذي الأهمية الكبرى ومن ثم محاولة حله بالشكل الصحيح على وفق الحالة القائمة، أي مدخل تغيير الجزء المهم والفاعل يؤدي إلى تغيير شامل في الأجزاء الأخرى للمشكلة، على وفق هذه الفكرة ولان العوامل والمتغيرات الإدارية التي نعيشها تعاني ما تعاني من إخفاقات كثيرة وعديدة منها يعود إلى إفرازات التنظيم الميكانيكي مثل (المركزية المفرطة، السلطة الرسمية المكثفة، العمل الفردي، الروتين، التركيز على الاتصالات الراسية من دون الأفقية، ضعف المرونة، الرقابة الرسمية المفرطة، التخصصات الضيقة، المهارات المحدودة) ولأجل معالجة هذه المشكلات نقترح تبني التنظيم العضوي بدلاً من الميكانيكي كونه يتمتع بخصائص تجعله قادراً على أن يعالج هذه المشكلات، ويكون مقدمة فاعلة في تحسين العملية الإدارية فهو يوفر بيئة مناسبة ومشجعة للعمل بالاتجاهات الإدارية الحديثة والتي أهمها (الاتجاه نحو اللامركزية، السلطة المستندة إلى المعرفة والخبرة، العمل الفرقي، المرونة في العمل والتكيف مع المتغيرات الخارجية، تعزيز الاتصالات الأفقية، الرقابة الذاتية، اكتساب المهارات المتعددة وغيرها) ومن ثم الممارسات بالشكل الذي يجعل العملية الإدارية ككل عملية إبداعية، من هنا تتجسد مشكلة الدراسة في معرفة إمكانية التحول نحو العمل بالتنظيمات العضوية في المنظمات المبحوثة من أجل تطوير النظام الإداري الحالي في الميدان المبحوث.

ثانياً: فرضية الدراسة

إن الاعتماد على الهياكل الميكانيكية يدعم وينمي المفاهيم الإداري التقليدية، لذلك ولأجل التخلص من هذه المفاهيم التي لم تعد مناسبة في الوقت الحاضر واستبدالها بالاتجاهات الحديثة التي من شأنها تطوير العمل الإداري، لابد من الاعتماد على بنية تنظيمية حديثة تتناسب وتدعم التطوير الاتجاهات الحديثة السابق ذكرها، وبناءً على

ما سبق تفترض الدراسة أن العمل بالتنظيمات المرنة (التنظيمات العضوية) ممكن في الإطار العام مع احتمال ظهور بعض التباينات على مستوى المتغيرات الفرعية في المنظمات المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الدور الحيوي للتنظيم في العمل الإداري، حيث من المعروف أن العمليات الإدارية جميعها تبني على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فتشكيل الأقسام والشعب والوحدات وما يلحق بها من واجبات ومهام والمسؤوليات والصلاحيات والاتصالات وتدفق المعلومات ونطاق الإشراف وغيرها، جميعها أبعاد تعتمد على شكل وتصميم الهيكل التنظيمي، وإن تطوير التنظيم الإداري من خلال تبني مدخل جديد وحديثة وهو التنظيم العضوي يمكن أن ينهض بواقع المنظمة ويطورها.

رابعاً: أهداف الدراسة

يمكن تجسيد أهداف الدراسة من خلال الآتي:

١. معرفة مدى إمكانية التحول نحو تطبيق التنظيمات المرنة العضوية في الميدان المبحوث كخطوة أولية متواضعة في مجال تبني التنظيم العضوي في منظماتنا في المستقبل القريب.
٢. اكتشاف ما يمكن أن يعوق عملية التحول نحو التنظيمات العضوية من مشكلات.
٣. محاولة نقل تجربة هذا النوع من التنظيمات إلى منظماتنا التي أصبحت اليوم سمة للمنظمات المتطورة، بغية تطوير العمل الإداري في منظماتنا من خلال ترسيخ ثقافة العمل الإداري المستند على المرونة والتكيف بغية الحد من العمل الروتيني الميكانيكي الجامد.

خامساً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على تفسير الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى فهم أفضل وأدق ووضع أساليب للتعامل مع مشكلة الدراسة،

إن إنه منهج يتسم بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع باستخدام الأساليب المناسبة للتعبير عن الظاهرة المبحوثة بتعبير كمي يظهر وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، وتعبير كيفي يصف لنا الظاهرة وخصائصها [1].

المحور الثاني: الجانب النظري للدراسة

أولاً: مفهوم التنظيم العضوي

نتيجة للدراسات العديدة حول تصميم المنظمات فقد تم تطوير أشكال ونماذج عديدة من الأساليب التنظيمية المختلفة حتى توصل العلم الإداري الحديث إلى الهياكل التنظيمية العضوية (Organic Structures)، ولاسيما أيضاً بالهيكل الحيائي (Biological Structure) وما انبثق من التنظيم العضوي من تنظيمات حديثة تعتمد على العالم الافتراضي بالاعتماد على تقانات المعلومات، بعد ما تعثر الهيكل الميكانيكي المعروف (Mechanistic Structures) من تلبية متطلبات العمل المرن والمبدع [2].

ويتميز التنظيم العضوي على عكس التنظيم الميكانيكي أو الآلي بأنه بسيط غير رسمي لا مركزي مقارنة مع التنظيمات الآلية [2] ، فالمنظمة العضوية تميل لأن تكون أكثر عمومية في توجهاتها، والأفراد يمنحون حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم ورسمية واطئة وعملية صنع القرار تدفع إلى المستويات الوسطى والتنفيذية مما يجعل النظام الإداري اقرب الى اللامركزية [3]، والذي يميز هذا الشكل هو المرونة التي تتوافر فيه في تحديد السلطات والمسؤوليات والتغيير النسبي في الاختصاصات وحرية انسياب المعلومات وعدم الرسمية في نظام الاتصالات [4].

إن التنظيم العضوي يناسب البيئة الديناميكية أو المتغيرة والتي تتصف بان طبيعة الأعمال فيها شاملة وغير محددة وان خطوط الاتصالات فيها سائبة لكي تعطي مرونة للاتصال المتعدد والواجبات غير المحددة بدقة [5].

وعرف التنظيم العضوي على انه تنظيم يتسم بالبساطة واللامركزية مع الحد الأدنى من الرسمية يهدف إلى جعل قدرة المنظمة اكبر على التكيف وإعادة التشكل من اجل تحقيق الأهداف بصورة أكثر سلاسة [6].

وعرف أيضا بأنه أسلوب متطور في ترتيب وتنظيم المنظمة تسود فيه المرونة والحرية واللامركزية في العمل بما يوفر أجواء تساعد على العمل المبدع والتقدم والتميز في إنجازات المنظمة [7]. ويعرف كذلك بأنه إطار تنظيمي من يعمل بالحد الأدنى من الرسمية والمركزية ويعتمد على العمل الفرقي وتبادل الأدوار، بما يجعله تنظيماً له القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة.

ويجب الإشارة إلى انه لا يوجد على ارض الواقع هيكل عضوي تماما ولا هيكل ميكانيكي تماما لان المنظمات هي في الحقيقة هي مزيج بين النوعين [8].

ولأجل اخذ فكرة مفصلة وشاملة عن التنظيم العضوي وتمييزه عن التنظيم الميكانيكي نورد الجدول (١) الذي يوضح خصائص كل من التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي [9]:

جدول (١)

مقارنة بين التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي

الخصائص	الميكانيكي	العضوي
القيادة	لا تتضمن إدراكاً للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم، الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم.	تتضمن إدراكاً للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون الاستفادة من أفكار المرؤوسين وآرائهم.
الاتصال	تنساب المعلومات الراسية، أكثر من الاتصالات الأفقية، وتميل إلى التشويه وعدم الدقة، وينظر إليها المرؤوسون بالريبة والشك.	تنساب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات عمودياً وأفقياً وعادةً ما تكون دقيقة وغير مشوهة.
اتخاذ القرارات	نسبياً مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة، والمرؤوسين تأثير محدود على أهداف منظماتهم وأساليبها وأنشطتها.	نسبياً لامركزية تحدث عند جميع المستويات من خلال فرق العمل، والمرؤوسون بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف المنظمة وأساليبها وأنشطتها.
وضع الأهداف	مركزة في قمة المنظمة ولا تشجع مشاركة الجماعات.	تشجع مشاركة الجماعة في وضع أهداف واقعية.
الرقابة	مركزية تركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء.	موزعة في التنظيم تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
نوع التنظيم	يعتمد على التنظيم الراسي وبمستويات تنظيمية عديدة.	يعتمد على التنظيم الأفقي وبمستويات تنظيمية محدودة.
السلطة	تستند إلى القوة الرسمية.	تستند إلى المعرفة والمهارة والخبرة.
المهارات	مهارات العاملين محدودة نتيجة البقاء في أعمال محددة.	مهارات العاملين متعددة نتيجة تبادل الأدوار والعمل بأكثر من وظيفة واحدة.

ثانياً: طبيعة أبعاد الهيكل التنظيمي العضوي:

أدت دراسات العالم (Likert) في جامعة ميشيغان إلى الإثبات أن المنظمات العضوية تختلف بشكل ملحوظ عن المنظمات الآلية على طول أبعاد الهيكلية، وعلى عكس أبعاد الهيكل الميكانيكي (التعقيد، الرسمية، المركزية) التي تميل غالباً لأن تكون

متجهة بعض الشيء باتجاه المركزية والرسمية العالية، فإن أبعاد الهيكل التنظيمي العضوي منحى مختلف على ما هو الحال عليه في الهيكل التنظيمي الميكانيكي، إذ أن من أهم ما يقدمه التنظيم العضوي هو معالجته للمشكلات التي عادةً ما ترجع إلى الرسمية المفرطة أو المركزية العالية إضافة إلى التعقيد التنظيمي [10] ولكي يكون لدينا فهم أكبر عن طبيعة أبعاد الهيكل التنظيمي العضوي سنتناول أبعاده وكالاتي: [11][12]

أ. المركزية: العمل في التنظيم العضوي عمل يغلب عليه العمل الفرقي، وهذا يعني أن اتخاذ القرار سيكون بالمشاركة بين أعضاء الفريق أكثر من كونه أوامر من الجهات العليا إلى الجهات الدنيا بواسطة خط السلطة المعروف، فالعملية هي تشاركية تستند إلى الخبرة والمعرفة وليست سلطوية تستند إلى المنصب والدرجة الوظيفية، فمثلاً الفريق له مسؤوليات محددة في انجاز واجب معين فهو أيضاً لديه الصلاحيات اللازمة لذلك وهذه الصلاحيات تكون موزعة بين الفريق ليس على أساس طبقي تسلسلي، فيمكن أن يتم اتخاذ القرار من اصغر الموظفين أو اقلهم خدمة إذا كان صحيحاً، في حين نجد أن في الهيكل الميكانيكي تنساب الأوامر من قمة الهرم إلى المستويات الدنيا عادةً ويجب أن تنفذ واغلب الأحيان لا يتم مناقشتها لمعرفة مدى صحتها وملائمتها للحالة القائمة.

ب. الرسمية: وإن كان الهدف من الرسمية أصلاً تنميط السلوك وضبط العمل، إلا أنه عادةً ما يتعقد العمل وتزداد درجة الروتين وتحدث حالات من الجمود نتيجة الاعتماد على مستويات رسمية عالية في المنظمات، إن العمل بالتنظيمات العضوية يجنبنا المستويات العالية من الرسمية من خلال الاتفاق على معايير ضمنية غير مكتوبة واجلها محدود في كل عمل، ذلك أن العاملين لا يرغبون تقييد عملهم بسيل من التعليمات والإجراءات الرسمية فهم ينجزون العمل على وفق معايير عامة من دون الحاجة للخوض في تفاصيل رسمية، إذ يدرك العاملون أن التقيد بالجوانب الرسمية بشكل كبير يفقدهم المرونة من جهة ويسلبهم حرية العمل من جهة أخرى، لذلك عادةً ما يكون العمل الفرقي بأقل درجات الرسمية وهذا مفيد جداً في أن العاملين ينجزون العمل بالطريقة الأفضل على وفق المعايير العامة وحسب طبيعة ظروف العمل.

ج. التعقيد: لم يتم الاتفاق بين الباحثين والعلماء حول مستوى التعقيد المرتبط بالتنظيم العضوي، فهناك تباين في الآراء حيث نجد أراء تدعي أن التنظيم العضوي تنظيم بسيط وأن التعقيد فيه اقل نسبةً إلى التنظيم الميكانيكي، نتيجة أن العاملين أصبحوا يمارسون أكثر من وظيفة على وفق طبيعة العمل المكلفين به من خلال تبادل الأدوار واستبدال الكثير من الوظائف التخصصية الثابتة بجملة من التخصصات الأكثر شمولاً، ولكن ومن زاوية أخرى نجد أن بعض التنظيمات العضوية تغلب عليها حالة من التعقيد نتيجة عدم هيكلية الوظائف بصورة دقيقة وعدم تنميط السلوك مما يجعل العمل فيها يعاني نوعاً من الغموض والتعقيد.

ثالثاً: آلية عمل التنظيمات العضوية

يمكن القول أن التنظيمات العضوية تعمل بطريقة ذكية تتكيف وتتغير تبعاً للواجبات المناطة به، فما نجده في التنظيم الميكانيكي من تحديد دقيق للوظائف والمسؤوليات والواجبات غير موجود في التنظيم العضوي الذي يقوم على أساس التشكل تبعاً لطبيعة الواجب المراد القيام به، حيث أن طبيعة عمل التنظيم العضوي مرنة ومتغيرة وهذا ما يجعل التنظيم العضوي أكثر تغيراً وتبايناً من حيث توزيع الوظائف وتوزيع العاملين، والأتي شرح الخطوط العريضة لآلية عمل التنظيم العضوي: [13]

١. بعد تقسيم الهيكل استناداً إلى احد التقسيم الأفقي المعروفة (الوظيفي، الجغرافي، على أساس الزبون، على أساس المنتج، على أساس العملية، على أساس السوق، وغيرها من التقسيمات يتم تحديد التخصصات الأساسية للمنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها وما تضم من واجبات ومهام والتي تتسم بالثبات النسبي وتحدد التشكيلات الرئيسة فيها.

٢. يرسم الهيكل التنظيمي العضوي بطريقتين إما تقليدية (الشكل الهرمي) أو دائرية ويفضل اختيار الطريقة الثانية.

٣. يتم تشكيل فرق عمل في كل تشكيل رئيسي استناداً إلى نوع المهمة المكلف بها هذا التشكيل.

٤. يتم اختيار رئيس لكل فريق ويتم تغيير هذا الرئيس في كل مرة يتغير الواجب المطلوب انجازه.
٥. توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الفريق بصورة تشاركية وعلى اساس الخبرة والمعرفة، ويتم توزيع هذه الصلاحيات والمسؤوليات في كل مرة يعاد تشكيل الفريق.
٦. نظراً لكون الواجبات والمهام مسندة إلى فرق العمل يتم الاعتماد على الاتصالات الأفقية بشكل كبير بين العاملين مع تقليص واسع للاتصالات الرأسية.
٧. يمكن الاستفادة من الأعضاء العاملين في التشكيلات الأخرى إذا ما تطلب العمل ذلك.

رابعاً: التنظيم العضوي ما له وما عليه

- إن تبني الهياكل التنظيمية العضوية يساهم في تطوير النظام الإداري من خلال تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة وكذلك التخلص من الكثير من التقاليد الإدارية السلبية وكالاتي [14]:
١. تبني أسلوب العمل الفرقي بدلاً من العمل الفردي وبناء علاقات عمل قائمة على التعاون بهدف الحد من ظاهرة الاغتراب والانعزال السلبي لبعض العاملين.
 ٢. يدعم التنظيم العضوي التقسيم التنظيمي الأفقي أكثر من التقسيم التنظيمي الرأسي (العمودي) مما يساهم في تقليل عدد المستويات الإدارية ومن ثم تحجيم حالة التسلسل والطبقية بين العاملين.
 ٣. فرق العمل والاتصالات الأفقية تمنح فرصة للمتميزين من العاملين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة لإثبات جدارتهم ولغرض تشجيعهم وتطوير مهاراتهم.
 ٤. إن الطبيعة الديناميكية للتنظيم العضوي تدعم تبادل الأدوار بين العاملين لإكسابهم خبرات ومهارات متنوعة.
 ٥. إن المرونة العالية في العمل وسرعة الاستجابة التي يوفرها النظام العضوي توفر أرضية مثينة لحل المشكلات المختلفة.
 ٦. التكيف مع البيئة بصورة أكبر من خلال تغيير نمط العمل تبعاً للتغيرات التقنية والاقتصادية والقانونية.

٧. الاعتماد على السلطة المستندة إلى المهارة والمعرفة أكثر من الاعتماد على قوة السلطة الرسمية، لجعل التوجيه هو بمثابة نصح وليس امتثالا من قبل الجماعة للرئيس.

٨. رفع درجة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات المختلفة واتخاذها حتى الإستراتيجية منها من خلال إتاحة الفرصة لجميع العاملين في إبداء الرأي نظراً لكون العلاقات تشاركيه والسلطة مستندة إلى الخبرة والمعرفة.

٩. الأفكار والقرارات والمعلومات في المستويات الدنيا تصل إلى الإدارة العليا وإلى باقي العاملين بسرعة ويسر نظراً لقصر التقسيم الرأسي في التنظيم العضوي مقارنة مع التنظيم الميكانيكي.

١٠. يكون الالتزام بأهداف العمل في التنظيم العضوي أكثر أهمية من الولاء والطاعة للمسؤولين في السلطة العليا كما عليه الحال في التنظيمات الميكانيكية.

خامساً: مأخذ التنظيم العضوي

حتى تتسم الدراسة بالموضوعية لابد من ذكر مأخذ التنظيم العضوي حيث لكل أسلوب تنظيمي عليه مأخذ مثلما له مزايا ومنافع والآتي بعض الإشكالات التي قد تتولد من العمل بالتنظيمات العضوية [15]:

١. العمل الفرقي يقود في بعض الحالات إلى حصول غموض في الصلاحيات والمسؤوليات بين أعضاء الفريق.

٢. قد تتولد صراعات داخل الفريق الواحد إذا ما كان هناك تباين ثقافي أو مهني كبير بين أعضاء الفريق.

٣. صعوبة التنسيق بين فرق العمل المختلفة في المنظمة الواحدة.

٤. قد يحدث نوع من عدم الالتزام بالقواعد العامة نتيجة التركيز على النظام اللامركزي المستند إليه التنظيم العضوي.

٥. يخلق لدى الفرد توتراً وتعقيداً حول ما يجب فعله وما متوقع منه.

٦. يصعب التمييز في التنظيمات العضوية بين النشاط الرسمي وغير الرسمي.

المحور الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة والعينة المختارة

نظراً لتباين طبيعة الأعمال والتخصصات فإن نظام العمل الإداري والتنظيمي يختلف تبعاً لنوع وطبيعة العمل، فهناك أعمال وأنشطة تحتاج إلى قدر كبير من الدقة في تحديد الواجبات والمهام والتخصصات نظراً لحساسية العمل فيها وطبيعته الثابتة فهكذا أنشطة تميل نحو التنظيم الميكانيكي، في حين نجد أن الأمر مختلف لدى المنظمات التي يتطلب عملها المرونة والتجديد وإعادة التشكيل، وتتطلب تكييفاً مستمراً مع بيئتها وهذا النوع من التنظيمات لا ريب أنه يميل نحو التنظيم العضوي، وإذا ما أردنا الانتقال نحو التنظيمات العضوية لابد من أن نبدأ بالأعمال التي تتطلب المرونة كضرورة وأولية لهكذا أعمال تمهيدا للتحويل في الأعمال الأخرى، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة لاحظ الباحث أن أنشطة مراكز دراسات جامعة الموصل وأعمالها تتسق وتتفق مع جميع أبعاد التنظيمات العضوية إلا أنها تعمل في ظل التنظيم الميكانيكي الجامد، إذ إن طبيعة أعمال هذه المراكز هي إعداد الدراسات وتقديم الاستشارات المتنوعة التي تحتاج إلى مساحة من الحرية في العمل، كذلك أكدت المقابلات الميدانية التي أجراها الباحث في المراكز العلمية المشار لها أعلاه إلى أنه هناك فرق عمل تشكل دائماً لإجراء الدراسات المختلفة، مما يؤكد ويدعم توجه الباحث بضرورة تغيير التنظيم الإداري لهذه المراكز نحو التنظيمات العضوية وهذا سبب اختيارها كميدان للدراسة.

إن الطبيعة الإدارية الهيكلية للمراكز البحثية بسيطة فهي تتكون من جملة من الباحثين المتخصصين ومعهم كادر وظيفي مساند يقوم بالأعمال الإدارية والخدمية، ولأن الباحثين أكثر خبرة ومعرفة بطبيعة العمل فقد تم اختيارهم كمبحوثين، ولقد حاول الباحث أن يأخذ آراء أكبر عدد ممكن من الباحثين في المراكز البحثية مجتمع الدراسة، إلا أن بعض الباحثين كانوا غير راغبين بالإجابة، ومنهم من كان غير موجود بسبب إجازات أو مكلف بمهام رسمية، وبذلك تم أخذ آراء ما نسبته (٥٥٪) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة أكثر من مقبولة في العلوم الإحصائية.

والجدول (٢) يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في كل مركز وكان سبب تباين أعداد الاستثمارات الموزعة نتيجة تباين أعداد الباحثين في كل مركز.

جدول (٢)

عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

ت	المراكز العلمية	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
١	مركز الدراسات الإقليمية	٢٠	١٤
٢	مركز التحسس النائي	١٠	٦
٣	مركز بحوث السدود والموارد المائية	١٤	٩
٤	مركز بحوث البيئة والسيطرة على التلوث	٦	٦
	المجموع	٥٠	٣٥

والآتي وصف مختصر عن طبيعة عمل المراكز مجتمع الدراسة:

أ. مركز الدراسات الإقليمية:

تأسس المركز في عام (١٩٨٥)، وعدد الباحثين فيه (٢٣) باحثاً و(١٠) موظفين، ويهدف المركز إلى انجاز بحوث ودراسات إستراتيجية حول شؤون العراق وجيرانه وبعض دول الشرق الأوسط، بقصد تطوير سبل التعاون معها في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بما يساعد في إقامة منظومة من التعاون الجاد الذي يصب في مصلحة كل دول المنطقة ويسهم في تطويرها، وبهذا الصدد يقوم المركز بإعداد الدراسات والبحوث وعقد الندوات والمؤتمرات والحلقات النقاشية وإصدار الكتب والنشرات العلمية المهمة بأوضاع العراق وعلاقته الخارجية مع دول الجوار.

ب. مركز التحسس النائي:

تأسس المركز عام (١٩٨٥)، وعدد الباحثين فيه (٢٠) باحثاً و(١١) موظفاً، ويعد المركز كأحد المراكز البحثية ذات التخصص العلمي الدقيق في مجال تقديم

الاستشارات الفنية والعلمية في تقنية التحسس النائي ونظم المعلومات الجغرافية في طرق ووسائل الاستخدامات التطبيقية لها، واكتساب مهارات استخدام التقانات الحديثة وتوظيفها في الميادين التي تخدم المجتمع، كما يسعى المركز لتقديم المعونات والاستشارات العلمية والفنية وإصدار الكتب والمجالات لكافة الجامعات والهيئات والمؤسسات المختلفة، والمساهمة في معالجة وحل القضايا العلمية المختلفة ذات الصلة وإرساء سبل تطوير الأداء بما يحقق النفع والفائدة للمجتمع.

ج. مركز بحوث السدود والموارد المائية:

تأسس المركز عام (١٩٨٥) وعدد الباحثين فيه (١٧) باحثاً و(١٠) موظفين، ويسعى المركز إلى التعاون مع المؤسسات التعليمية والدوائر الحكومية المعنية باختصاص المركز في إجراء البحوث والدراسات والاستشارات العلمية وتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية التخصصية، من أجل القيام بالبحوث التي تهدف الاستخدام الكفء والرشد للموارد المائية وتنمية الموارد المائية واستنباط البدائل لتنميتها وتطويرها، مع تنفيذ البحوث المتعلقة بالسدود والدراسات الجيوتكنيكية والجيولوجية، التي يتم من خلالها العمل على حل مشكلات الاستغلال الأمثل للموارد المائية السطحية والجوفية ومعالجة المشاكل للمنظومات الهيدروليكية، ومن خلال فرق علمية متخصصة تشكل لهذا الغرض في المركز.

د. مركز بحوث البيئة والسيطرة على التلوث:

تأسس المركز عام (١٩٩٧)، وعدد الباحثين فيه (٧) باحثين و(٩) موظفين، ويقوم المركز بتقديم الاستشارات البيئية وإجراء البحوث والدراسات الخاصة بالبيئة وإدامتها والبحث في إيجاد حلول لمعالجة المشكلات البيئية والحفاظ عليها وحمايتها من خلال تقييم تأثير المشاريع المختلفة على البيئة، كذلك يقوم المركز في إجراء البحوث والدراسات لغرض تحديد مصادر التلوث وطرق معالجتها من خلال إجراء بحوث التطبيقية وتقديم التوصيات بذلك مع العمل على توثيق المعلومات البيئية،

ويقوم المركز كذلك بتصميم مشاريع شبكات الماء والمجاري ومحطات المعالجة وغيرها من المنشآت البيئية.

ثانياً: أساليب جمع البيانات

- لقد تم جمع البيانات اللازمة لانجاز هذه الدراسة عن طريق نوعين من المصادر:
- المصادر الثانوية: حيث تم الاطلاع على الأدبيات في مجال علم الإدارة والتنظيم من مجلات وأطاريح ورسائل جامعية عربية وبعضها أجنبية والتي اهتمت بموضوع التنظيم الإداري، إذ تم الاستفادة منها في تأطير الجانب النظري للدراسة فضلاً عن الاستفادة منها في تحديد خطوات وأبعاد الجانب العملي للدراسة.
 - المصادر الأولية: حيث تم إعداد استمارة استبانة (الملحق ١) والتي تقيس إمكانية التحول نحو التنظيمات العضوية، وتكون الإجابة فيها مقسمة إلى عشرة درجات، للحصول على إجابات أكثر دقة مع تحقيق حرية أوسع للمجيب، إذ أن الرقم (١٠) يمثل اتفاقاً تاماً مع العبارة، والرقم (١) يمثل رفضاً تاماً للعبارة، وتفسر الأرقام الباقية بناءً على بعدها وقربها من الرقم (١٠) والرقم (١)، فكلما قربت الإجابة من الرقم (١٠) دلّ على أزيد درجة الاتفاق، وكلما قربت الإجابة من الرقم (١) دلّ على انخفاض درجة الاتفاق. إضافة إلى المقابلات (غير المخططة) مع بعض المسؤولين في المراكز، وما لاحظته الباحث في الزيارات الميدانية التي قام بإجرائها في هذه المراكز.

ثالثاً: وصف عينة الدراسة

فيما يلي الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة من مجتمع الدراسة وكما في الجدول (٣)، إذ من الملاحظ أن (٧١,٤٪) من العينة ذكور و(٢٨,٦٪) من الإناث، وتتركز أعمار المبحوثين في الفئة (٣٦-٤٥) إذ بلغت نسبة المنتمين لها (٤٥,٧٪)، ثم الفئات العمرية (٤٦-٥٥)، (٥٦-٦٥) بنسب انتماء (٢٠,٨٪)، (٢٢,٨٪) على التوالي، أما بخصوص التحصيل العلمي فإن (٦٠٪) من المبحوثين يحملون شهادة الدكتوراه وبمختلف الاختصاصات وهذا يفضي إلى أن المبحوثين يتمتعون بثقافة علمية جيدة، و(٢٠٪) يحملون شهادة الماجستير ومثلهم يحملون شهادة البكالوريوس، أما بخصوص

عدد سنوات الخدمة فإن ما نسبته (٤٢,٨٪) من المبحوثين ينتمون للفئة (٦-١٠) أعوام، وأن (١٧,١٪) ينتمون للفئة (١١-١٥ عاماً)، ونسبة الذين ينتمون إلى الفئات (٢١-٢٥) (٢٦-٣٠) (٣١ فأكثر) بلغ (١١,٥) لكل فئة، ويلاحظ أن مدة الخدمة للمبحوثين قليلة نسبةً إلى أعمارهم وهذا بسبب تأخر الكثير من الحاصلين على الشهادات العليا في الحصول على درجات وظيفية، ومن حيث التخصص فان التخصصات تتباين بتباين نوع المركز البحثي المنتمي له الباحث مع الإشارة إلى أن أعلى نسبة كانت من حصة تخصص التاريخ الحديث إذ بلغت (٣٤,٣٪)، وسبب ارتفاع هذه النسبة ان عدد الباحثين في مركز الدراسات الإقليمية كان كبيراً نسبةً إلى الباحثين في المراكز الأخرى، يليها تخصص علوم الأرض (جيولوجي) بنسبة (١٤,٣٪) يليها التخصصات الأخرى.

جدول (٣)

وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجنس	التكرار	%
ذكر	٢٥	٧١,٤
انثى	١٠	٢٨,٦
المجموع	٣٥	١٠٠
التحصيل الدراسي	التكرار	%
بكالوريوس	٧	٢٠
ماجستير	٧	٢٠
دكتوراه	٢١	٦٠
المجموع	٣٥	١٠٠
مدة الخدمة	التكرار	%
١-٥ سنة	١	٢,٨
٦-١٠ سنة	١٥	٤٢,٨
١١-١٥ سنة	٦	١٧,١
١٦-٢٠ سنة	١	٢,٨
٢١-٢٥ سنة	٤	١١,٥
٢٦-٣٠ سنة	٤	١١,٥
٣١ سنة فأكثر	٤	١١,٥
المجموع	٣٥	١٠٠

الفئات العمرية	التكرار	%
٢٦ - ٣٥ عام	٤	١١,٥
٣٦ - ٤٥ سنة	١٦	٤٥,٧
٤٦ - ٥٥ سنة	٧	٢٠
٥٦ - ٦٥	٨	٢٢,٨
المجموع	٣٥	١٠٠
التخصص	التكرار	%
علوم حياة	٢	٥,٧
هندسة بيئة	٢	٥,٧
علوم حاسبات	٣	٨,٦
جيولوجي	٥	١٤,٣
تاريخ حديث	١٢	٣٤,٣
ترجمة	٣	٨,٦
تحسس نائي	٤	١١,٤
اخرى	٤	١١,٤
المجموع	٣٥	١٠٠

رابعاً: تحليل النتائج

تم الاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات المحصلة وهي كل من الاختبارات الآتية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t- test، اختبار (Fuzzy Logic) وتم استخدام الحزمة البرمجية (Spss) وبرنامج (Excel) في تحليل النتائج، حيث نلاحظ من الجدول (٤) أدناه والذي يبين قيم الاختبارات الإحصائية على متغيرات الدراسة وكالاتي:

أ. الوسط الحسابي: تبين أن معدل إجابات المبحوثين بلغ (٦,٩٣)، مما يؤشر اتفاق فوق المتوسط مع عبارات المقياس، مع وجود تباين في الإجابات بحسب طبيعة المتغيرات، فهناك متغيرات حصلت على وسط حسابي بحدود (٧) درجة مما يؤشر اتفاق جيد وهي المتغيرات (x7,x6,x5,x2)، والمتغيرات المتبقية الأخرى كانت نسبة اتفاق المبحوثين معها متوسط وفوق المتوسط، إذ بلغ الوسط الحسابي لها بحدود (٥ إلى ٦) درجات.

ب. الانحراف المعياري: بلغ متوسط الانحراف المعياري والذي يقيس تشتت البيانات عن وسطها الحسابي لجميع متغيرات الدراسة (٢,٥١)، أي أن معد الانحراف المعياري كان بنسبة (٢٥٪) مما يؤشر انحرافاً محدوداً نسبةً إلى مدى المقياس الذي كان ذا مدى واسع حيث انه يتكون من (١٠) درجات مما يعطي موثوقية جيدة في الإجابات.

ج. اختبار Fuzzy Logic: ويقيس هذا الاختبار درجة انتماء البيانات المختبرة إلى درجات المقياس لمعرفة درجة عضوية هذه البيانات بصورة دقيقة، وتكون هذه العضوية بمستويات تبدأ من القيمة صفر والتي تشير إلى انتماء معدوم بعدم وجود انتماء مطلقاً وبين القيمة واحد والتي تشير إلى الانتماء الكامل، ومن خلال تطبيق هذا الاختبار اعتماداً على معادلة رياضية الموضحة أدناه، وتحليل النتائج بالاعتماد على برنامج (Excel) لقياس مدى انتماء وعدم انتماء بيانات الدراسة إلى درجات المقياس.

$$x(i) = \sum \begin{matrix} 0 & \text{if } (i) < 1 \\ i - 1 & \text{if } 1 \leq x \leq 10 \\ 1 & \text{if } (i) > 10 \end{matrix}$$

إذ تبين أن طبيعة العمل في المراكز المبحوثة مجتمع الدراسة منتمي للتنظيمات العضوية المرنة بمقدار (٦٥,٩٪)، وبنفس الوقت فإنها تشير إلى أن طبيعة العمل فيها بعيدة بقدر (٣٤,١٪) عن العمل بالتنظيمات العضوية.

وتباينت الإجابات على مستوى المتغيرات الفرعية إذ أن بعض المتغيرات (x2, x5, x6, x7) بلغت نسبة انتمائها إلى التنظيمات العضوية بحدود (٧٠٪)، في حين أن المتغيرات (x4, x9, x10) بلغت نسبة انتمائها بحدود (٦٠٪)، والمتغيرات (x1, x3, x8) بلغ انتمائها بحدود (٥٠٪).

د. اختبار t-test: يستخدم هذا الاختبار لقياس مدى معنوية الإجابات لعينة واحدة، عندما يوجد لدينا بيانات عددية من عينة واحدة ونرغب في مقارنة متوسط العينة الذي حصلنا عليه مع متوسط القيمة المعلومة والمعروفة سابقاً، وبذلك فإن الوسط الحسابي لعينة واحدة يصلح أن يكون تقديراً جيداً للوسط في المجتمع، إذ تشير نتائج الاختبار إلى معنوية الإجابات على متغيرات الدراسة جميعها، ذلك أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) والبالغ (٠,٠٠) لجميع المتغيرات كان أقل من مستوى الدلالة المفروض والبالغ (٠,٠٥).

هـ. الأهمية النسبية: من خلال الأهمية النسبية يتم تحديد أهمية المتغير نسبةً إلى المتغيرات الأخرى في الاستبانة، ولعل أصبح واضحاً من خلال الاختبارات أعلاه أن متغيرات الدراسة التي حصلت على اتفاقاً أكبر وهي (x4, x2, x7, x5) وكان مضمون هذه المتغيرات الآتي:

• يمكن الاعتماد على السلطة المستندة إلى المعرفة والخبرة والمهارة بصورة أكبر من الاعتماد على السلطة الرسمية.

• تستطيع فرق العمل إعادة التشكل على وفق ظروف العمل المتغيرة.

• العمل يمكن أن يسير بسلاسة وتعاون إذا ما تم إعطاء صلاحيات متكافئة.

• العاملون يملكون خبرات ومؤهلات تجعلهم يؤدون أكثر من وظيفة ضمن تخصصهم العام.

ونجد أن اتفاق المبحوثين مع المتغيرات (x_{10} , x_9 , x_6) كان فوق متوسط وكان

مضمون هذه المتغيرات كالآتي:

• أن الطبيعة الثقافية للعاملين تمكنهم من النقاش والتحاور وتبادل الآراء مع بعضهم البعض.

• الاعتماد على الاتصالات الأفقية بين أعضاء الفريق المتكافئين في المنصب الوظيفي بصورة أكبر من الاتصالات الراسية لمستندة إلى السلطة الرسمية.

• يمكن الاعتماد على العاملين في وضع تعليمات تسير العمل تمتاز بالمرونة والقابلية على التغيير كبديل عن التعليمات التي توضع من قبل الإدارة العليا.

وكان الاتفاق متوسط نسبياً على المتغيرات (x_8 , x_3 , x_1) ومضمونها هو:

• العاملون مهينون ثقافياً لتبادل المواقع الوظيفية المتغيرة على وفق طبيعة العمل.

• لفرق العمل المنبثقة من التنظيم العضوي القدرة على اتخاذ القرارات غير الروتينية بصورة ذاتية من دون الرجوع إلى الجهات العليا.

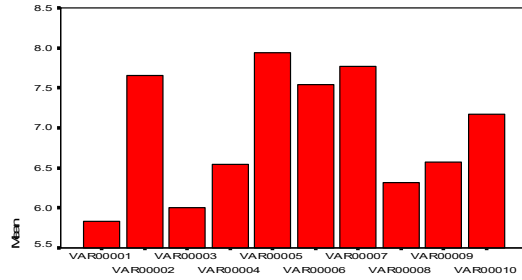
• يمكن الاعتماد على الثقة والرقابة الذاتية في التعامل مع المرؤوسين بصورة أكبر من الاعتماد على رقابة السلطة الرسمية.

جدول (٤)

نتائج الاختبارات الإحصائية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار fuzzy	T-test	sig	الأهمية النسبية
X1	5.82	2.80	0.536	12.30	0	10
X2	7.65	2.31	0.739	19.58	0	3
X3	6.00	2.50	0.555	14.14	0	9
X4	6.54	2.81	0.615	13.77	0	6
X5	7.94	2.04	0.771	23.00	0	1
X6	7.54	2.09	0.726	21.33	0	4
X7	7.77	2.31	0.752	19.86	0	2
X8	6.31	2.85	0.590	13.07	0	8
X9	6.57	2.55	0.619	15.19	0	7
X10	7.17	2.83	0.685	14.97	0	5
المعدل	6.93	2.51	0.659			

ويمكن تمثيل قيم الاختبارات في الشكل (١) أدناه الذي يوضح المحور العمودي فيه الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ويوضح المحور الأفقي متغيرات الدراسة إذ تبين المدرجات تباين إجابات المبحوثين على متغيرات الدراسة بصورة تتسق مع ما جاء من نتائج الاختبارات المستخدمة في الدراسة.



شكل (١)

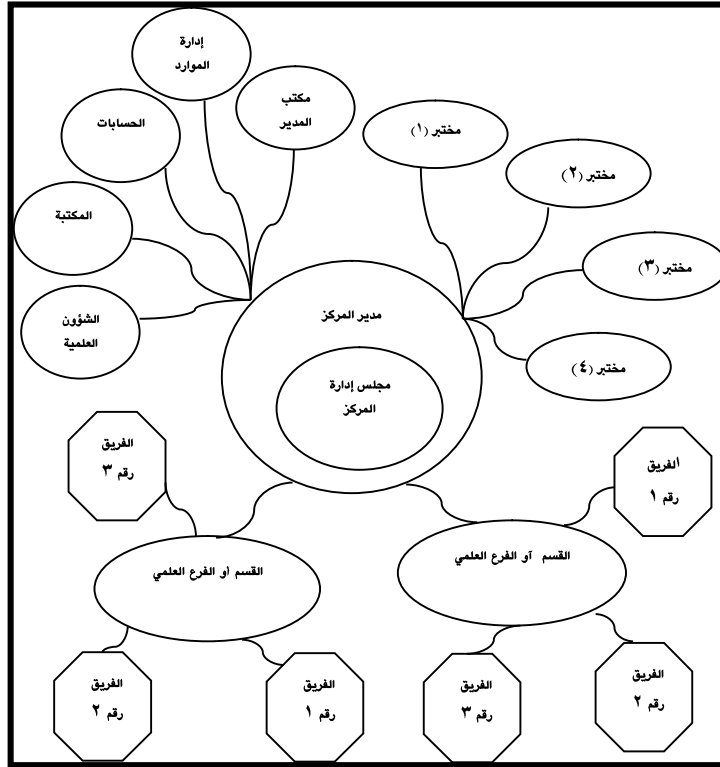
الجدول التكراري لإجابات المبحوثين

كما يجب الإشارة إلى أن تحليل نتائج الدراسة بينت أنه لا وجود لفروق ذات دلالة معنوية في متوسط إجابات المبحوثين بين المراكز البحثية الأربعة، وما يؤيد ذلك أن الأوساط الحسابية للإجابات في المراكز متقارب إلى حد كبير.

خامساً: رسم الهيكل العضوي

ولأجل إعطاء فكرة عن طريقة رسم الهيكل التنظيمي العضوي فإن هناك مدخلين، الأول أن يرسم الهيكل العضوي بطريقة الهيكل الميكانيكي في الإطار العام (الشكل الهرمي) نفسه ولكن يعمل على وفق آلية التنظيم العضوي، والمدخل الثاني أن يرسم الهيكل العضوي بطريقة دائرية، والباحث أراد أن يرسم الهيكل على وفق الطريقة الثانية كون الطريقة الأولى معروفة، حيث تم الاطلاع على جملة من الهياكل التنظيمية العضوية الموجودة على شبكة الانترنت، وبعد التعرف على الهياكل التنظيمية الحالية للمراكز البحثية ميدان الدراسة ومعرفة مكوناتها الأساسية والتي تتشابه لدرجة كبيرة مما دفع الباحث لرسم أنموذج تجريبي (ليس نهائي) لمراكز البحوث ميدان الدراسة، انظر إلى الشكل (٢) أدناه، حيث إذا ما دققنا فيه نرى أنه يتميز بالآتي:

- الإدارة في قلب الهيكل لتعطي تصورا مجازيا في أنها على مسافة واحدة وقريبة من جميع أجزاء المنظمة، من دون أن تتخذ موقعا في أعلى الهرم التنظيمي كما في التنظيم الميكانيكي وتكون بعيدة عن الواقع التنفيذي للعمل.
- إن رسم الهيكل بهذه الطريقة يبين أن المنظمة كجزء واحد متكامل ولا يوجد مكان للطبقية والتسلط من خلال الموقع الرسمي، وإنما العلاقات تعاونية وتشاركية وقائمة على روح الفريق الواحد حتى أن الأقسام الرئيسية للهيكل مقسمة إلى فرق عمل.
- كما نلاحظ أن خطوط الاتصالات الأفقية هي التي تغطي في هذا التنظيم، والسبب أن العلاقات قائمة على النصيحة والإرشاد والتعاون، وليس على إصدار الأوامر فقط كما هو الحال في التنظيمات الميكانيكية.



شكل (٢)

الهيكل التنظيمي العضوي الافتراضي لمراكز البحوث

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. يعدّ التنظيم العضوي تنظيماً حديثاً يعتمد على المرونة في العمل ويتسم بالحد الأدنى من المركزية والرسومية، ويسعى إلى تطوير النظام الإداري لأنه يتصف بجملة من الصفات تميزه عن التنظيم الميكانيكي أهمها (العمل الفرقي، الاعتماد على الرقابة الذاتية والثقة العالية بالعاملين، منح حرية أوسع لانسياب المعلومات أفقياً، المشاركة من قبل العاملين في اتخاذ القرارات وفي وضع أهداف العمل، السلطة المستندة إلى المعرفة والخبرة، إكساب العاملين مهارات متعددة).

٢. من خلال تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية تبين أن هناك إمكانية للعمل بالتنظيمات العضوية حيث أن المبحوثين كانوا متفقين بالأغلبية على توفر متطلبات العمل بالتنظيمات العضوية، إذ أن الأوساط الحسابية للإجابات على جميع متغيرات الدراسة كانت جميعها مائلة نحو الموافقة وإن كان هناك تفاوتاً بين درجة الموافقة بين المتغيرات، كما أن اختبار تحديد درجة العضوية (fuzzy logic) يبين أيضاً انتماء إجابات المبحوثين نحو التنظيم العضوي بدرجة أكبر مع وجود تفاوت في الانتماءات بين متغيرات الدراسة أيضاً، ولغرض التأكيد فإن نتائج اختبار (t- test) تشير إلى معنوية الإجابات على جميع متغيرات الدراسة، وبذلك وعلى مستوى الإطار العام للدراسة يمكن التحول نحو التنظيمات العضوية في الميدان المبحوث (مركز الدراسات الإقليمية، مركز التحسس النائي، مركز بحوث السدود والموارد المائية، مركز بحوث البيئة والسيطرة على التلوث).

٣. على الرغم من أنه هناك اتفاق على المستوى العام في إمكانية التحول نحو التنظيمات العضوية إلا أنه على مستوى متغيرات الدراسة الفرعية، فإن هناك تفاوت في إجابات المبحوثين حول درجة وجود وتوفير هذه المتغيرات إذ هناك متغيرات حصلت على اتفاق عالٍ نسبياً منها تأييد إعطاء السلطة لمن يمتلك الخبرة والمهارة، وأنه يمكن العمل بفرق العمل وإعادة تشكيل هذه الفرق حسب طبيعة العمل وأنه هناك إمكانية في العمل بسلاسة وتعاون وتحقيق اتصالات أفقية فاعلة بين أعضاء الفريق الواحد في التنظيم العضوي.

٤. من جهة أخرى نجد أن هناك متغيرات كانت نسبة اتفاق المبحوثين متوسطاً ولكن نسبياً أقل من المتغيرات الأخرى، وهي أن فرق العمل قد تواجه صعوبات في اتخاذ القرارات غير الروتينية بصورة ذاتية، وأن الجاهزية الثقافية للعاملين في تبادل المواقع الوظيفية وفي النقاش والتحاور وتبادل الآراء محدودة بعض الشيء، كما أن هناك محدودية في الاتفاق مع تجربة الرقابة الذاتية والإدارة المستندة إلى الثقة.
٥. تبين من تحليل متوسطات الإجابات للمنظمات المبحوثة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين في المراكز البحثية الأربعة ميدان الدراسة.

ثانياً: التوصيات

بالاستفادة من استنتاجات الدراسة نقترح التوصيات الآتية:

١. ضرورة التحول نحو التنظيم العضوي كونه يجنبنا مشكلات التنظيم الميكانيكي ويدفعنا نحو العمل بالاتجاهات الإدارية الحديثة التي من شأنها تطوير العملية الإدارية في المنظمات المبحوثة.
٢. العمل على بث ثقافة العمل التنظيمي المرنة خصوصاً لدى المسؤولين الإداريين، وتثقيفهم في هذا الجانب وتعريفهم بالمزايا والمنافع التي يتمتع بها هذا التنظيم.
٣. تدريب العاملين على روح العمل كفريق واحد، مع محاولة إزالة كل الفروقات الطبقية فيما بينهم وجعلهم يشعرون بأن المناصب والأدوار تبادلية وليس احتكارية.
٤. العمل على إشاعة لغة الحوار والتفاهم بين العاملين وجعل التعاون وتبادل الآراء والحوار بين العاملين أمر مألوف، وأن يكونوا مهنيين ثقافياً لتبادل المواقع الوظيفية، ذلك أن السلطة تبنى على الخبرة والمعرفة.
٥. تدعيم العمل المستند إلى الثقة والرقابة الذاتية ذلك أن إعطاء المسؤولية للعاملين وتشجيعهم وإعطاءهم قدر من الثقة سيساهم بشكل فاعل في إدراكهم لأهمية عملهم ومكانتهم، وسيتولد لديهم حرص ورقابة ذاتية على العمل، وسيكونون أكثر حرية وستتولد لديهم إبداعات وابتكارات أكثر.

المصادر والهوامش

- [1] الرفاعي، احمد حسين (١٩٩٨)، منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص ١٢٢.
- [2] Daft, R.L. (2001), Organization Theory and Design, 7th ed., South-Western College, P. 168.
- [3] Certo, S.C. (2002), Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment, 7th ed., Prentice-Hall international, Inc., New Jersey, P. 117.
- [4] عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٤)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة - مصر، ص ٦٠.
- [5] Hatch, M.J. (2007), Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective, oxford University Press, Inc., New Jersey, P. 170.
- [6] Pettinger, R. (2000), Mastering Organizational Behavior, 1st Ed., Macmillan Press ltd. London, P. 221.
- [7] Naraynan, V.K., Nath, R. (2003), Organization Theory: A Strategic Approach, Richard D., Irwin, and Ins, P. 390.
- [8] Jones, G.R. (2003), Organization Theory: Text and Cases, 4th ed., Prentice-Hall, New Jersey, P. 80.
- [9] Gibson, Games & John Ivancevich, & James Donnell, Jr, 1994, "organizational Behavior, Structure, process" 8th Ed Boston mass, Irwin U.S.A., P54.
- [10] Ref. [8], p. 54.
- [11] Bedeian and Zammuto, (2001), Organizational change, Dryden Press, (Chicago) U.S.A., P. 324.
- [12] Ref. [2], p. 83.
- [13] Carnall, Colin (2003), Managing Change in Organizations, 5Th ed., Prentice – Hall International Limited, London, P. 382.
- [14] Kelling, R. Underhile, R., & Wall, A., (2007), "Horizontal and Vertical Structures: The Dynamics of Organization in

-
- Higher Education, Liberal Education, Association of American Colleges and Universities, Vol. 93, No.4, P. 35.
- [15] Robbins, Stephen P. (2006), Organization Theory, 6th ed., Prentice – Hall International Limited, London, P. 144.
-