

# تحليل العلاقة بين ابعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وابعاد الهياكل العضوية - بحث تطبيقي في هيئة النزاهة

الباحث/ مهند طلب حميد  
هيئة النزاهة / دائرة التحقيقات

[Manag\\_a@nazaha.ig](mailto:Manag_a@nazaha.ig)

أ.م.د. أياد طاهر محمد  
جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد

[Ayad\\_tahir@coadec.uobaghdad.edu.ig](mailto:Ayad_tahir@coadec.uobaghdad.edu.ig)

## المستخلص

اهتمت الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة ما بين المكونات التنظيمية والتي ابرزها هو الهيكل التنظيمي وابعاده والذي لا يخفى تأثيره على كل وظائف المنظمة وعملياتها من خلال تحكمه بسلوك الافراد فيها وتشكيلها وفق متطلبات هذه الوظائف، مع علاقته بالهيكل العضوي متمثلة في دراسة العلاقة القائمة بين ابعاد الهيكل التنظيمي وابعاد الهيكل العضوي وتم تطبيق الدراسة في دوائر هيئة النزاهة، اذ تتضمن الاستبانة على (٩٤) فقرة تم توزيعها على الموظفين الذين يمثلون افراد عينة البحث. تمثلت مشكلة البحث بمجموعة من الاسئلة، اذ تم استعراض الاطار النظري بخصوص مشكلة البحث باستغلال المتراكم المعرفي في هذا المجال، فيما تم في الجانب العملي استخدام أنموذج فرضي يتكون من فرضية رئيسية، وينبثق منها (١٠) فرضيات فرعية، واختصت الفرضيات بدراسة كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي المركزية، والرسمية، والتعقيد مع الهيكل العضوي ومتغيراته العشرة، وقد استهدف البحث ابتداء تشخيص وتحليل الهيكل التنظيمي وابعاده في المنظمة المبحوثة، وتم تحديد درجة الابعاد الهيكلية التي شخّصت في هيكلها التنظيمي وذلك من أجل الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات اما اهم التوصيات فان الباحث يقترح جعل تركيبة الهيكل التنظيمي معبرة وبوضوح اكثر عن مراكز اتخاذ القرار من خلال اسنادها بالسلطات الكافية التي تؤهلها لاتخاذ القرارات المناسبة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/الهيكل التنظيمي - المركزية - الرسمية - التعقيد - الهيكل العضوي.**



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد 20  
العدد 79  
لسنة 2014  
الصفحات ١٤١-١٦٦

\*بحث مستل من رساله ماجستير

## المقدمة:

تتسم أغلب المنظمات في المجتمعات الحديثة بالهيكل التنظيمي المعقد ، ذلك بسبب البيئة المعاصرة التي توصف بالتغيير الدائم والتطور المستمر ، مما يفرض عليها الاستجابة المناسبة للتغيرات البيئية وما يتبعها من مشكلات . وبسبب تنوع الأنشطة التي تمارسها المنظمات ، واختلاف اهدافها ، وطبيعة اعمالها ، فان بنائها يقوم على عدة عناصر اساسية تتداخل بشكل تفاعلي وتكاملي لغرض الوصول بها الى حالة الاداء الحقيقي المرغوب . وفي مقدمة تلك العناصر يأتي الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) الذي يوضح الكيفية التي تتم فيها ادارة العمليات التي تحقق اهداف المنظمة . ولذلك احتل الهيكل التنظيمي موقعا مميزا في اهتمامات الباحثين بحقل نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، بشكل خاص ، كونه احد الوسائل الفاعلة في تحقيق التدفق المنتظم للأعمال ، وضمان التنسيق بين النشاطات المختلفة في المنظمة بغية تحقيق اهدافها .

## المبحث الاول / منهجية البحث ودراسات سابقة

### أولا : مشكلة البحث:

يعد موضوع تحليل الهيكل التنظيمي عبر علاقة ابعاده بالهيكل العضوي ليس بالمهمة السهلة ، وبالإضافة الى ذلك يمتلك الهيكل التنظيمي مجموعة من الابعاد ومنها المركزية ، والرسمية ، والتعقيد ، والتي ينبغي دراستها بدقة للتعرف على نقاط الضعف وكيفية معالجتها، ونقاط القوة وكيفية استثمارها، ولا يمكن ان تنجح المنظمة مالم تمتلك فلسفة عمل من خلالها يتم تنظيم العمل وبالتالي يتحدد دور الهيكل التنظيمي في تجسيد هذه الفلسفة من خلال ارض الواقع ، فكل مكون من مكونات الهيكل التنظيمي يسهم في تجسيد فلسفة الإدارة ويعد نقطة قوة وكل عنصر او مكون يعيق الإدارة يعتبر نقطة ضعف ، ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية

- ١- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالمركزية.
- ٢- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالرسمية.
- ٣- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالتعقيد.
- ٤- ماهي طبيعة العلاقة بين ابعاد الهيكل التنظيمي لهيئة النزاهة وعلاقته بالهيكل العضوي.

### ثانيا : أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على المشاكل التي تعانيها المنظمات، بالإضافة الى توضيح الكيفية التي يتم من خلالها تقليل حالة الإرباك الإداري الموجود، عن طريق استثمار تحليل ابعاد الهيكل التنظيمي مع الهيكل العضوي.



### ثالثا : أهداف البحث

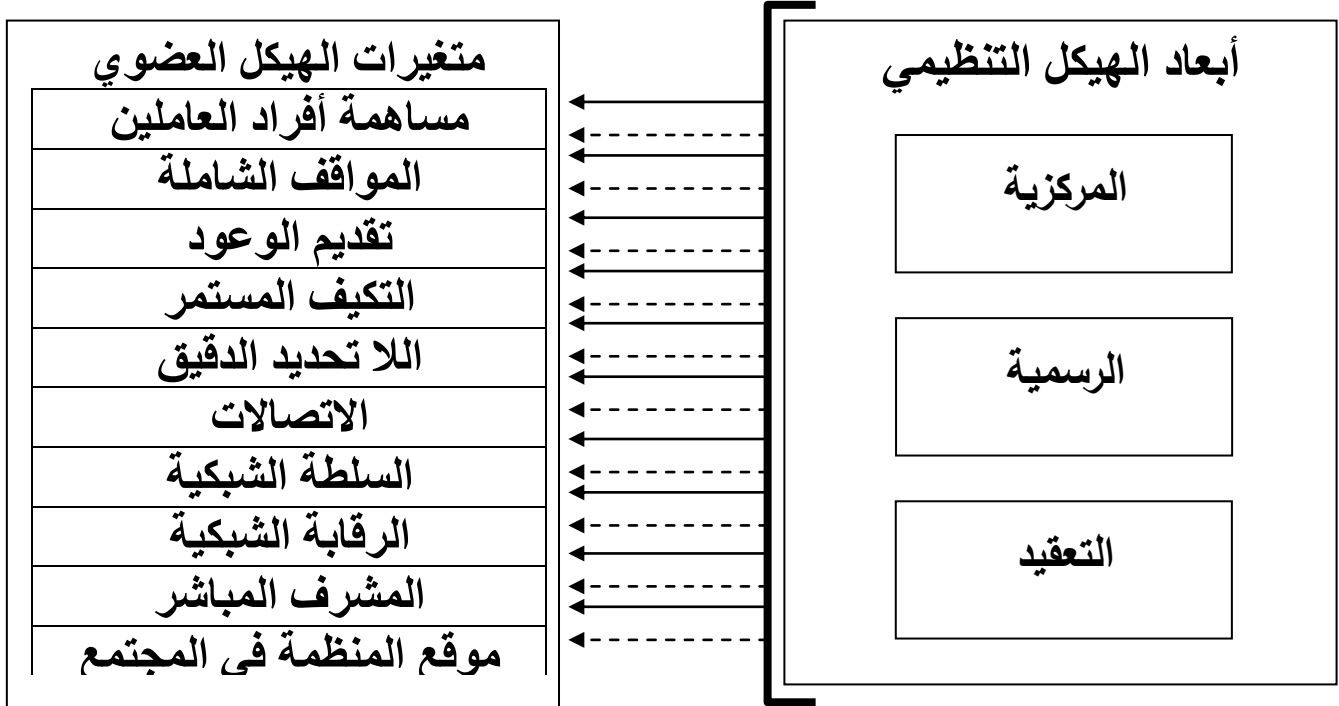
- ١- دراسة طبيعة الهيكل التنظيمي ونوعه في المنظمة المبحوثة ، والتي تناسب طبيعة عمل كل منظمة.
- ٢- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والهيكل العضوي ومتغيراته.
- ٣- التعرف على الأسباب الحقيقية لمشاكل الهيكل التنظيمي التي تعاني منها المنظمة المبحوثة ، وتقديم مقترحات لإدارتها ، بما يحقق مساهمة ذلك في وضع هيكل تنظيمي سليم.

### رابعا: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومتغيرات الهيكل العضوي وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية
- ١- الفرضية الفرعية الأولى : (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي ومساهمة الأفراد العاملين).
  - ٢- الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمواقف الشاملة) .
  - ٣- الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وتقديم الوعود).
  - ٤- الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والتكيف المستمر)
  - ٥- الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي واللاتحديد الدقيق).
  - ٦- الفرضية الفرعية السادسة : (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والاتصالات).
  - ٧- الفرضية الفرعية السابعة: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والسلطة الشبكية) .
  - ٨- الفرضية الفرعية الثامنة: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والرقابة الشبكية) .
  - ٩- الفرضية الفرعية التاسعة: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمشرف المباشر).
  - ١٠- الفرضية الفرعية العاشرة: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وموقع المنظمة في المجتمع).

## خامساً : مخطط البحث

الشكل (١) مخطط البحث الافتراضي



← ارتباط

المصدر : مخطط البحث الافتراضي من أعداد الباحث .

## خامساً:الصدق والثبات

الصدق من الشروط الضرورية لبناء الاختبارات والمقاييس،والهدف يدل على مدى قياس الفقرات الظاهرة المراد قياسها وان افضل طريقة لقياس الهدف هو الظاهري والذي عرض على مجموعه من الخبراء للحكم على صلاحيتها وقد تحقق صدق المقياس اذ كانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس ٩٤.٧٥%. في حين ان الثبات هو اتساق في نتائج المقياس اذ تتشابه النتائج بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على افراد العينة اذ تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتم تقسيم الفقرات الى نصفين يضم النصف الاول الفقرات الزوجية فيما يضم الثاني الفقرات الفردية وتم استخراج معامل الارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ ٠.٦٦ وايضا باستعمال معادلة سبيرمان براون وهو بمعامل ثابت عالي. فضلا عن اختبار الثبات بمعامل الفا للاتساق الداخلي وقد بلغ معامل الثبات ٠.٩١ ويعد المقياس متسقا داخليا لان المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخليا.



## سادسا: دراسات سابقة

## ١- دراسة الرسول ٢٠٠٥

جاءت الدراسة تحت عنوان العلاقة بين الهيكل التنظيمي والستراتيجية واثرها في فاعلية منظمات الاعمال، وتهدف الدراسة الى تحديد العلاقة القائمة واتجاهها بين ابعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، والرسمية، والتعقيد، والتخصص) والستراتيجية. اذ عينة الدراسة ثلاث شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن. ومن اهم الاستنتاجات مايزال الهيكل التنظيمي يحتل موقعا مميزا في دراسات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وذلك لكونه يعد احد الوسائل المهمة في تحقيق التدفق المنظم للاعمال والمهمات وضمان التنسيق بين الانشطة والاقسام. في حين ان اهم التوصيات ضرورة ان يكون هنا نفهما لابعاد الهيكل التنظيمي وانواعه وخصائصه والعمل على تحديد ابعاد الهيكل التنظيمي الاكثر فاعلية في تحديد خصائصه.

## ٢- دراسة حسن ٢٠٠٨

جاءت الدراسة تحت عنوان العلاقة بين الرسمية والمركزية في جودة الخدمة الصحية، وهدفت الدراسة الى دراسة واقع المستشفيات الحكومية فيما يتعلق بتحديد درجة ومستوى المركزية والرسمية اذ تضمنت الدراسة بعدين اساسيين من ابعاد الهيكل التنظيمي هما الرسمية والمركزية. وقد تم اختيار خمسة مستشفيات لتكون عينة الدراسة. وقد خلصت الدراسة الى مجموعة استنتاجات من اهمها ارتفاع درجة المركزية في المستشفيات الحكومية، فضلا الى ان على الرغم من العاملين يدركون جيدا ماينبغي عمله الا انهم بحاجة دائما الى الرجوع للادارة العليا في عملية اتخاذ القرارات. فيما كانت اهم التوصيات بناء نظام صحي متطور عبر تغيير ملموس في جوهره التقليل من اتباع المركزية والعمل على توفيق الصلاحيات بشكل مدروس الى مختلف المستويات الادارية.

## ٣- دراسة Katsikea et al 2011

تأثير الهيكل التنظيمي وخصائص عمل مدرء مبيعات التصدير بخصوص قناعة العمل والالتزامات التنظيمية، اذ هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي وخصائص ومميزات العمل، تقوم الدراسة على اختبارات تجريبية باستخدام عينة تتكون من ١٦٠ شركة في المملكة المتحدة. ومن اهم الاستنتاجات تأثير المركزية بشكل سلبي على استقلالية العمل ومتغيرات العمل فضلا عن قناعة العمل لمدرء مبيعات التصدير، فيما اهم التوصيات ضرورة اجراء دراسات ادارية وبحوث مستقلة لمعظم المنظمات تستعمل متغيرات متنوعة من اليات السيطرة والتوجيه.

## ٤- دراسة Shuyan and Lindong 2011

جاءت الدراسة تحت عنوان تأثير الشبكة الذكية على الهيكل التنظيمي لمشاريع الطاقة، اذ هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الشبكة الذكية على الهيكل التنظيمي حيث اصبحت الشبكات الذكية من التوجهات الحديثة في تطوير البلدان. عينة الدراسة مشاريع الطاقة في الصين اما اهم الاستنتاجات ان بناء الشبكة الذكية للطاقة لايمكن ادخالها مباشرة وانما يسئلزم بناء قاعدة من التوجهات الجديدة فيما اهم التوصيات ينبغي على مشاريع الطاقة ان تحتضن الابداع والابتكار واجراء تغيرات كبيرة في الهيكل التنظيمي لاستيعاب الشبكة الذكية.

## المبحث الثاني / الاطار النظري

## أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

عرف العاني الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقة القائمة في المنظمة وأنشطتها عمودياً وأفقياً (العاني ، ١٩٩٨ : ٢١) . كما يعرف بأنه بناء منسق من الفعاليات وموجه نحو إدارة هدف المنظمة وهو هيكل وجد لتلبية متطلبات وحاجات ومكونات المنظمة وبيئتها والهيكل التنظيمي واحد من أهم العناصر في تحديد مديات نجاح المنظمة ومشاكلها في تحقيق أهدافها (Robbins , 1990 : 81) ويرى الباحث يمكن توضيح مفهوم الهيكل بأنه الإطار الذي يمارس من خلاله المدير وظائفه الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة وهو الإطار الذي تمارس من خلاله المنظمات وظائفها كالعلاقات الإنتاجية، والتسويق، والمالية، وإدارة الموارد البشرية، كذلك ممارسة فعاليات القيادة والاتصالات والإبداع والمرونة والتكيف .

## ثانياً: أهداف الهيكل التنظيمي

يلخص (Macmillan & Tampoe, 2000) الأهداف الرئيسية للهيكل التنظيمي وهي كما أشار إليها ، (الياسري ، ٢٠٠٥ : ٢١):

- ١- إن الهيكل هو نمط العلاقات بين المراكز (Positions) وبين الأعضاء (Members) في المنظمة.
- ٢- يسهل الهيكل تطبيق عمليات الإدارة ويكون شبكة من الأوامر التي من خلالها يمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أنشطة المنظمة.

## ثالثاً : أهمية الهيكل التنظيمي

أن أهمية الهيكل التنظيمي بوصفه مؤثراً على سلوك الأفراد والمجاميع الذين يشكلون المنظمة، وتعد أهمية الهيكل التنظيمي كمصدر للتأثير مقبول بشكل واسع للغاية، بحيث أن البعض يعرفون المفهوم، على انه تلك الخصائص للمنظمة التي تفيد في السيطرة على أجزاءها أو تميزها وان الكلمة الأساسية في هذا الأهمية هي "السيطرة" فقد عمل جميعنا في منظمات وكنا احد أجزاءها وجربنا الطريقة التي سيطرنا بها على سلوكنا (Gibson & Donnelly , 2003 : 379). وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من حيث كونه احد الوسائل الفعالة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق الأعمال، من خلال دورة في ضمان وتوحيد تنسيق النشاطات التنظيمية للأنظمة الفرعية ومن خلال تأثير الفعال في المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها (عبد الحسين، ٢٠٠٥ : ٦٧).

## رابعاً: أنواع الهياكل التنظيمية

يواجه المدراء في المنظمات بصورة مستمرة ضرورة صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والكفوء ، وليس هناك نوع نمطي من الهياكل التنظيمية التي تصلح لان تكون نموذجاً يحتذى به ويصلح للتطبيق في جميع المنظمات ، سيما وان لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة بها . ويمكن القول بان المنظمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من البنية التنظيمية هما :

### ١- الهيكل التنظيمي الرسمي

يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية على حد سواء

أ- التنظيم الراسي (العمودي) وتكون فيه السلطات والمسؤوليات متدرجة من الأعلى الى الأسفل حسب أهميتها ، وتكون القيادة الإدارية العليا في أعلى قمة الهرم التنظيمي ثم تليها الأقسام التنفيذية ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي كان فردريك تايلر اول من ارسى قواعد البناء التنظيمي على اساس الوظائف وقد اشار اليه بكتابه ادارة الورش الذي تم نشره عام (١٩٠٣)

ج- الهيكل التنظيمي الراسي (الاستشاري) يمثل هذا الهيكل مزيجاً متداخلاً وعلى أساس أيجاد هيئة استشارية ضمن الهيكل التنظيمي تقدم المشورة والرأي الى المدير وبخاصة في المنظمات الكبيرة التي تعتمد الهيكل الراسي في تنظيمها

د- الهيكل التنظيمي المصفوفيلقد أدى التعقيد المتزايد في البيئة الخارجية وخاصة الأسواق وتكنولوجيا وآفاقها المتطورة الى بناء وتطوير شكل جديد وخاص من الهياكل التنظيمية أطلق عليها التنظيم المصفوفي.

## ٢- الهيكل التنظيمي غير الرسمي.

تتكون في أطار الهياكل التنظيمية الرسمية مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد ، أو جماعات العمل

أ- النموذج الشخصي : ينشأ هذا النوع من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماع بين الأفراد في المنظمة

ب- النموذج الاجتماعي يمثل النموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لا سباب تمثلها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المنظمة مثل أواصر الصداقة أو الانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة

ج - النموذج الوظيفي ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد

د - نموذج القوة :

يطلق أحيانا على (نموذج القوى) مسمى نموذج التأثير اذ ينشأ أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد، أو فرد معينين ، بقدرة تأثيرية متأتية من خلال قوة الشخصية، أو الانتماء لنقابة قوية ، أو فئة اجتماعيا

## خامسا: تحليل البيئة الداخلية

### ١. مفهوم البيئة الداخلية

والبيئة الداخلية هي نتاج لتفاعل مجموعة من العناصر والأنظمة التي تتكون منها المنظمة والتي تتميز بتأثيراتها المتبادلة والمتداخلة ، ويرى السالم ، ان تحليل البيئة الداخلية هو القاء نظرة تفصيلية الى داخل المنظمة لتحديد مستويات الاداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الان او في المستقبل القريب ، ولا بد ان يكون التحليل موضوعيا لكي يعطي الصورة الصحيحة عن امكانات المنظمة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف. ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والانشطة الادارية والتنظيمية والهياكل التنظيمية والقيادة (السالم ، ٢٠٠٥ : ١١٣). ولا زال باحثوا الادارة الاستراتيجية على خلاف بخصوص عدد ونوع الانشطة او المجالات التي ينصب عليها التحليل والخطوات التحليل واي من أدوات التحليل الاستراتيجي التي ينبغي استخدامها في تحليل مكونات هذه الانشطة (Wheelen&Hauger , 2004 : 133).

### ٢. أهمية تحليل البيئة الداخلية

أن أهمية تحليل البيئة الداخلية تسهم في الاتي : (Barney,1997:145-164).

أ- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، أخذت بالحسبان الاستغلال والاستخدام الكفوء لهذه العناصر الى أقصى حدود في اقتناص فرصة والتعامل مع التحديات.

ب - إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مكونات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات للموارد البشرية وغيرها.

### ٣. علاقة البيئة بأبعاد الهيكل للمنظمة

أ - علاقة البيئة والتعقيد : دلت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكيد البيئي والتعقيد ، وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة .

ب - علاقة البيئة بالمركزية : كلما زاد تعقيد البيئة زادت لامركزية الهيكل بغض النظر عن البعد المستقر أو البعد الديناميكي ، فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية (السالم ، يوسف ، ٢٠٠٠، ٢١).

## سادسا: أبعاد الهيكل التنظيمي

تشير أبعاد الشيء بشكل عام إلى خصائصه وسماته ، وأبعاد الهيكل التنظيمي تمثل الخصائص المميزة لنمطه وشكل التصميم ، وهي حصيلة تفاعل كافة المكونات التنظيمية داخل وخارج المنظمة . لقد اختلف العلماء في تقسيم أبعاد الهياكل التنظيمية إذ درجها البعض تحت نوعين من الأبعاد الأول هو ما يسمى بالأبعاد الهيكلية Structural Dimension والذي يعنى بالخصائص الداخلية للمنظمة والذي يمكن أن يمثل الأساس الذي بموجبه تتم مقارنة وقياس المنظمات، أما النوع الثاني فهو ما يسمى بالأبعاد المحيطة والذي يختص بكامل المنظمة والمتضمنة حجمها وتكنولوجياها والبيئة وأهدافها ، إذ أن كل من هذه الخصائص تؤثر بتشكيل الأبعاد الهيكلية للمنظمة ، أن تباين الكتاب والمنظرين في تصنيف أبعاد الهيكل التنظيمي أمرٌ بديهيٌ بسبب اختلاف الباحثين في تحديد ما هي هذه الأبعاد وعددها وطرق قياسها(الرسول ، ٢٠٠٥ : ٢٩).



أذن الاستنتاج الأكثر أحكاما، هو أن المنظرين عموما يوافقون على أبعاد الهيكل التنظيمي، ولكنهم يختلفون حول ما إذا كانت هذه الأبعاد رئيسية أو إنها جزء من أبعاد أخرى اشمل .

١- المركزية

يتفق الباحثون في الأدب الإداري ، أن درجة المركزية تصف علاقات السلطة داخل المنظمة ، إذ يشير Robbins أن الحكم على درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات ، وإن المركزية تعني درجة تركيز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة (Robbins,1990:104).

فضلاً عن ذلك فإن ممارسة الأعمال بين الأقسام المختلفة تفرض بالضرورة وجود جهة عامة مشرفة على التنسيق والتكامل بين الجهود والممارسات المختلفة بينها لأجل تحقيق الأهداف المشتركة (يوسف ، ٢٠٠٥ : ٥١).

٢- الرسمية

تقتضي مرحلة تطور التنظيم في المنظمات وجود تثبيت لأساليب وإجراءات العمل بشكل يضمن ضبط السلوك للعاملين في المنظمة

وقد استخدم مفهوم الرسمية، قد استخدم من قبل البعض بشكل خاطئ بطريقة مرادفة مع مصطلح المعيارية Standardization ، إذ استخدم كلاهما للتعبير عن درجة نمطية ومعيارية الوظائف داخل المنظمة (Robbins,1990 : 93)،

ويذكر Robbins أن المنظمات تتجه إلى اعتماد درجة عالية من الرسمية لتحقيق الفوائد الآتية:

(Robbins, 1990 :96-97).

٣- التعقيد

يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال الى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً والمرتبة عمودياً ، على مستويات إدارية مختلفة ويؤكد السالم أننا نعني بالتعقيد " درجة الاختلاف أو التمايز الموجود في المنظمة" (السالم ، ٢٠٠٠ : ٦٢) كما يشير عدد من الكتاب والباحثين ومنهم (القيوتي ، ٢٠٠٠ : ٤٠)، (داغر وحرشوش ، ٢٠٠٠ : ١٠٤) ، (السالم ، ٢٠٠٠ : ٦٢) ، (الياسري ، ٢٠٠٥ : ٢٦) الى ان التعقيد هو درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة ومنهم من يشير الى عدد المستويات الادارية وحجم نطاق الأشراف في منظمة ما .

### سابعاً :- العلاقة بين الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي

تدل الدراسات الكثيرة على أن العلاقة بين بعدي التعقيد والمركزية في الهيكل التنظيمي عكس العلاقة بين التعقيد واللامركزية، إذ كلما تعقدت أعمال التنظيم وزادت خبرات وتخصصات العاملين كان من الصعب إتباع الأسلوب المركزي في الإدارة وكان اللجوء للامركزية أمراً ضرورياً . أما إذا كان حجم التنظيم بسيطاً وغير معقد فإنه يكون ممكناً للجوء للمركزية هذا مع انه ليس من الضروري أن يكون ذلك ما هو حاصل في عالم الواقع إذ قد نجد تنظيمات كبيرة الحجم ومع ذلك تتبع الأسلوب المركزي في الإدارة . كما هو في شأن الإدارة إذ قد نجد مئات الموظفين في وزارة ما ولكن لا يمكن اتخاذ أي قرار على أي مستوى إلا بتوقيع المرتبة الأعلى. وكذلك من الممكن أن تكون هناك تنظيمات صغيرة الحجم ومع ذلك تتبع اللامركزية في الإدارة.

### ثامناً : أنماط الهيكل التنظيمي

تعيش المنظمات في بيئات مختلفة ومتنوعة وتواجه بالتالي مواقف متفاوتة . فالبعض من البيئات تتسم بالاستقرار وبإمكانية التنبؤ بحركة مكوناتها . في حين تتميز البيئات الأخرى بالظروف المتقلبة ، واللاتأكد ، وصعوبة التنبؤ بمجريات حوادثها .

### ١- الهيكل الآلي

أهم ما يمتاز به هذا النموذج ، هو القواعد ، والأنظمة ، والرسومية العالية ، ومركزية السلطة ، والاعتماد القليل على فرق العمل ، ونطاق ضيق للأشراف ، وتحديد واضح لسلسلة الأوامر وهذا النموذج يعكس بقوة النموذج البيروقراطي للعالم الاجتماعي ويبر Weber الذي قام بدراسة المنظمات الحكومية وطور وحدد خصائص التنظيم الذي يجعل المنظمة كفوءة ،

أما أهم الخصائص التي تتميز بها البيروقراطية والتي تصف النموذج البيروقراطي هي: (Griffin&Moorhead;1995:426).

- أ- يتم أداء المهمة عن طريق وضع قواعد ومعايير وضعت من أجل التأكد من التشابه .
- ب- تقسم المهام إلى تخصص عالٍ.

### ٢- الهيكل العضوي

يعد الهيكل العضوي الأكثر انفتاحا ومرونة فالمهام والأدوار اقل تحديداً مما يسمح للأفراد بتعديلها بما يلاءم متطلبات الموقف ، والأفراد قادرون على التكيف بسهولة للمواقف المتغيرة ، كما ان أهم ما يميز الهياكل العضوية هو اللامركزية في الهيكل فعلية اتخاذ القرارات والسلطة موزعة عبر المستويات التنظيمية (Jones, 2001:55) . إن هذا النمط من الهياكل خاضع لتقسيم العمل ولكن مهام الأفراد ليست خاضعة للتقييس ، والأفراد يتميزون بالتدريب العالي وهو يعتمد على استخدام فرق العمل (Robbins,1999:310)

كما يتسم الهيكل العضوي بكونه الأكثر مرونة ، والاعتماد القليل على القواعد غير المحددة بدقة ، وقد حدد كل من Burn & Stalker الخصائص الرئيسية لهذا التنظيم وهي كآلاتي: (الرسول ، ٢٠٠٥ : ٤١).

أ- يتمتع الأفراد بمعرفة وخبرة عالية ويتم تقييم الفرد في ماذا يمكن أن يقدم أو مدى مساهمته في تحقيق الهدف.

ت- يكون كل من السلطة والإشراف و الاتصالات من خلال شبكة عريضة وليست مقتصرة على الاتصال العمودي .

### ٣- المقارنة بين المنظمات الآلية والعضوية

وقد لخص Burns&Stalker:1961 خصائص نوعي الهيكل الآلي والعضوي، نقلته عنهما دراسات عديدة منها دراسة (Daft, 1992:83 & Jones, 2004:73) ، و (العزاوي، ١٩٩٨ : ٨٤) و(الياسري ، ٢٠٠٥ : ٣٠) و (يعرب ، ٢٠١٠، ١٣٩) ويوضح الجدول (١) طبيعة هذه المقارنة.



## الهياكل العضوية بحث تطبيقي في هيئة النزاهة

الهياكل العضوي	ت	الهياكل الآلي
تأكيد منخفض على التخصيص والمعايير	١	تأكيد عال على تقسيم المهام والأقسام.
ينص التركيز على التجارب والمعرفة الخاصة التي تساهم في تحقيق الأهداف والمهام العامة.	٢	يهتم المتخصص الوظيفي بتحسين الوسائل التقنية لإنجاز المهام المكلف بها.
يعاد النظر باستمرار في أنشطة المهام الفردية من خلال التفاعل مع الآخرين.	٣	يسعى المشرفون في أي مستوى من الهرم التنظيمي إلى تحقيق التكامل والتسوية بين الوظائف.

## المبحث الثالث/ الجانب العملي

## أولاً : تشخيص وتحليل ابعاد نموذج البحث

يسعى هذا المبحث الى توضيح الصفات الشخصية لمجتمع البحث وبيان طبيعة هذه الصفات او الخصائص ونسبة كل منها من مجموعة مجتمع البحث وتجدر الاشارة الى ان هذا المجتمع يمثل نفس العينة التي تناولتها البحث وهو العنوان الوظيفي (مديرعام ومعاون المدير العام ومدراء الاقسام) كون شاغل هذا المركز هو الاكثر معرفة بخصائص متغيرات البحث، بحكم خبرته الوظيفية والمستوى العلمي والثقافي الذي يحمله فضلا عن مشاركته في عملية اتخاذ القرار لوقوفه المباشر على قمة الهرم التنظيمي للمنظمة او الدائرة التي يتواجد فيها

وزعت (٥٧) استبانة استبيان في هيئة النزاهة (مجتمع البحث) ، شملت (٢٠) استمارة للمدراء العامون ومعاوني المدراء العامون تم توزيعها على سبعة دوائر وتتضمن دائرة التحقيقات و دائرة الادارية والمالية والدائرة القانونية ودائرة الاكاديمية العراقية ودائرة التعليم والعلاقات و دائرة العلاقات مع المنظمات الغير حكومية، وهذه هي اهم الدوائر التي تتألف منها هيئة النزاهة، اما بقية الاستمارات والبالغ عددها هي (٣٧) فقدتم توزيعها على مدراء الاقسام او من هو بدرجة مدير قسم كونهم الاكثر معرفة بخصائص متغيرات الدراسة بحكم خبرتهم الوظيفية والمستوى العلمي والثقافي الذي يحمله ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.



## ثانياً : مؤشرات مجتمع وعينة البحث

يوضح الجدول (٢) أبرز المؤشرات الخاصة بمجتمع وعينة البحث علماً أن إجمالي عينة البحث بلغت

( ٥٧ )

جدول (٢)

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	الذكور	٤٨	٨٤,٢
	الإناث	٩	١٥,٨
العمر	٣٠ فأقل	٤	٧,٠
	٣١ - ٤٠	٢٢	٣٨,٦
	٤١ - ٥٠	١٦	٢٨,١
المؤهل العلمي	٥١ فأكثر	١٥	٢٦,٣
	الإعدادية	١	١,٨
	الدبلوم الفني	٢	٣,٥
	البكالوريوس	٤٣	٧٥,٤
	الماجستير	١٠	١٧,٥
مدة الخدمة	الدكتوراه	١	١,٨
	أقل من ٦ سنوات	٨	١٤,٠
	٦ - ١٠	٢٠	٣٥,١
	١١ - ١٥	٩	١٥,٨
	١٦ - ٢٠	٦	١٠,٥
	٢١ - ٢٥	٩	١٥,٨
المركز الوظيفي	٢٦ - فأكثر	٥	٨,٨
	مدير عام	٦	١٠,٥
	معاون مدير عام	١١	١٩,٣
	مدير قسم	٣٣	٥٧,٩
	معاون مدير قسم	٥	٨,٨
	مدير حسابات	١	١,٨
	مدير أقدم	١	١,٨

- ١- توزيع افراد العينة حسب الجنس: يوضح الجدول (٢) ان نسبة الذكور تشكل (٨٤,٢%) من عينة البحث ، اما الاناث فتشكل نسبة (١٥,٨%) من عينة البحث.
- ٢- توزيع افراد العينة حسب العمر: يوضح الجدول (٢) ان الفئة العمرية (٣١-٤٠) جاءت بالمرتبة الاولى اذ بلغت نسبتها (٣٨,٦%) اما المرتبة الثانية كانت للفئة العمرية (٤١-٥٠) وبنسبة (٢٨,١%) اما المرتبة الثالثة كانت من نصيب الفئة العمرية (٥٠ فأكثر) وكانت نسبتها (٢٦,٣%) اما المرتبة الرابعة والاخيرة كانت للفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) وبنسبة (٧%) وهذا يشير الى ارتفاع نسبة الفئات العمرية المتوسطة التي تنحصر بين (٣١-٥٠).
- ٣- توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي: عند ملاحظة الجدول (٢) نجد ان حاملي شهادة البكالوريوس احتلوا المرتبة الاولى وبنسبة (٧٥,٤%) ثم جاء حاملي شهادة الماجستير في المرتبة الثانية حيث كانت النسبة (١٧,٥%) اما حاملي شهادة الدبلوم الفني فقد احتلوا المرتبة الثالثة عند النسبة (٣,٥%) ثم يأتي بعده في المرتبة الرابعة حاملي شهادة الدكتوراه والمتوسطة عند (١,٨%).
- ٤- توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة: نلاحظ من خلال الجدول بان المرتبة الاولى كانت للفئة (٦-١٠ سنة) بنسبة بلغت (٣٥,١%) اما المرتبة الثانية كانت ضمنيتها الفئة (١١-١٥ سنة) والفئة (٢١-٢٥ سنة) اذ كانت نسبتها (١٥,٨%) ثم جاءت بعدها بالمرتبة الثالثة فئة (٦ سنة فأقل) وذلك عند نسبة (١٤%) اما المرتبة الرابعة والتي مثلت الفئة (١٦-٢٠) حيث كانت نسبتها (١٠,٥%) .
- ٥- توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول (٢) بان مدرء الاقسام احتلوا المرتبة الاولى عند النسبة (٥٧,٩%) اما مركز معاون مدير عام احتل المرتبة الثانية حيث كانت النسبة (١٩,٣%) اما في المرتبة الثالثة فقد مثلت مركز مدير عام وذلك عند النسبة (١٠,٥%) ثم جاء مركز معاون مدير قسم في المرتبة الرابعة عند النسبة (٨,٨%) اما في المرتبة الخامسة فقد احتلها مركزي مدير حسابات ومدير اقدم وذلك عند النسبة (١,٨%) .

### ثالثا: اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والهيكل العضوي

#### اولا- اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والهيكل العضوي

- ١- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومساهمة الافراد العاملين يعرض الجدول (٣) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية ومساهمة الافراد العاملين ، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,٠٧٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٠,٥٥) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اقل من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية ومساهمة الافراد العاملين. كما يتضح من الجدول (٣) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية ومساهمة الافراد العاملين ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٤٦٨) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,٩٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية وبالغلة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية ومساهمة الافراد العاملين.

كما يتضح من الجدول (٣) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد ومساهمة الافراد العاملين ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧٨) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,١٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد ومساهمة الافراد العاملين. كما يتضح من الجدول ( ) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي ومساهمة الافراد العاملين ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٤٩) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,٧٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي ومساهمة الافراد العاملين.

### جدول (٣)

علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومساهمة الافراد العاملين

الدلالة	t-test	R	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	0.55799	0.07503	المركزية
دال	3.93729	0.46892	الرسمية
دال	2.15015	0.27846	التعقيد
دال	2.76222	0.34903	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢.٠١

٢- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والمواقف الشاملة

يعرض الجدول (٤) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية والمواقف الشاملة ، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,١٦٩) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٢٧) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اقل من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية ومساهمة الافراد العاملين. كما يتضح من الجدول (٤) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية والمواقف الشاملة ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٠٢٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٠,١٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية والمواقف الشاملة. كما يتضح من الجدول (٤) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد والمواقف الشاملة ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣١٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,٤٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد والمواقف الشاملة. كما يتضح من الجدول (٤) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والمواقف الشاملة ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,١٧٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٣٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والمواقف الشاملة.



## الهياكل العضوية بحث تطبيقي في هيئة النزاهة

## جدول (٤)

علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والمواقف الشاملة

الدلالة	t-test	R	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	1.27304	0.16918	المركزية
غير دال	0.18891	-0.02546	الرسمية
دال	2.46868	0.31584	التعقيد
غير دال	1.32049	0.17530	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢.٠١

٣- نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي وتقديم الوعود

يعرض الجدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية وتقديم الوعود ، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٩,٢٥٦) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٩٧) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اقل من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية وتقديم الوعود. كما يتضح من الجدول (٥) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية وتقديم الوعود ، ان بلغ معامل الارتباط (٠,٤٦٧) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية وتقديم الوعود.

كما يتضح من الجدول (٥) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد وتقديم الوعود ، ان بلغ معامل الارتباط (٠,٢٤٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٨٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد وتقديم الوعود. كما يتضح من الجدول (٥) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتقديم الوعود ، ان بلغ معامل الارتباط (٠,٤٠٨) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,٣١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي وتقديم الوعود.



## جدول (٥)

علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي وتقديم الوعود

الدالة	t-test	R	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	1.97115	0.25687	المركزية
دال	3.92257	0.46755	الرسمية
غير دال	1.87856	0.24555	التعقيد
دال	3.31718	0.40831	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢.٠١

٤- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والتكيف المستمر

يعرض الجدول (٦) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية والتكيف المستمر، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,١١٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٠,٨٦) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اقل من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية والتكيف المستمر. كما يتضح من الجدول (٦) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية وتقديم الوعود، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٠٩١) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٠,٦٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية والتكيف المستمر. كما يتضح من الجدول (٦) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد وتقديم الوعود، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,١٤٩) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,١٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد والتكيف المستمر. كما يتضح من الجدول (٦) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والتكيف المستمر، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,١٤٤) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٥٠) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والتكيف المستمر.





## الهياكل العضوية بحث تطبيقي في هيئة النزاهة

## جدول (٦)

علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي وتقديم الوعود

الدلالة	t-test	R	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	0.86512	0.11587	المركزية
غير دال	0.67950	0.09124	الرسمية
غير دال	1.12232	0.14963	التعقيد
غير دال	1.08178	0.14434	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢.٠١

٥- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي واللاتحديد الدقيق

يعرض الجدول (٧) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية واللاتحديد الدقيق، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,٣٣٠) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,٦٠) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية والتكيف المستمر. كما يتضح من الجدول (٧) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية واللاتحديد الدقيق، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢٩٦) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,٣٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية واللاتحديد الدقيق. كما يتضح من الجدول (٧) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد واللاتحديد الدقيق اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢٥٩) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٩٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد واللاتحديد الدقيق. كما يتضح من الجدول (٧) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي واللاتحديد الدقيق، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٦٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,٩٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي واللاتحديد الدقيق.

جدول (٧) علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي وتقديم الوعود

الدلالة	t-test	R	ابعاد الهيكل التنظيمي
دال	2.60121	0.33098	المركزية
دال	2.30223	0.29648	الرسمية
غير دال	1.99164	0.25936	التعقيد
دال	2.90777	0.36503	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢.٠١

٦- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والاتصالات



يعرض الجدول (٨) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية والاتصالات، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,١٢٧) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٠,٩٥) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية والاتصالات. كما يتضح من الجدول (٨) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية والاتصالات ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,١٦١) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٢١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية والاتصالات. كما يتضح من الجدول (٨) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد والاتصالات اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣٢) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٧٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد والاتصالات. كما يتضح من الجدول ( ) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والاتصالات ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢١٢) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٦١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي واتصالات.

## جدول (٨)

علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي وتقديم الوعود

الدلالة	t-test	R	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	0.95166	0.12728	المركزية
غير دال	1.21164	0.16124	الرسمية
غير دال	1.77616	0.23291	التعقيد
غير دال	1.61120	0.21230	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢,٠١

٧- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي و( السلطة الشبكية )

يعرض الجدول (٩) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية والسلطة الشبكية، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,١٣٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٠١) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية والسلطة الشبكية. كما يتضح من الجدول (٩) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية والسلطة الشبكية ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٦١) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,٨٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية والسلطة الشبكية.



كما يتضح من الجدول (٩) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد والسلطة الشبكية اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٠٣٧) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٣٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد والسلطة الشبكية. كما يتضح من الجدول (٩) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والسلطة الشبكية ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣٢) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٧٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والسلطة الشبكية.

جدول (٩) علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والسلطة الشبكية

الدلالة	t-test	r	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	1.01336	0.13538	المركزية
دال	2.87390	0.36133	الرسمية
غير دال	0.27802	0.03746	التعقيد
غير دال	1.77481	0.23274	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢,٠١

#### ٨- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والرقابة الشبكية

يعرض الجدول (١٠) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية والرقابة الشبكية، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,٠٢٢) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٧٣) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية والرقابة الشبكية. كما يتضح من الجدول (١٠) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية والرقابة الشبكية ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٤٦٧) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية والرقابة الشبكية. كما يتضح من الجدول ( ) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد والرقابة الشبكية اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣٠) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٧٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد والرقابة الشبكية. كما يتضح من الجدول (١٠) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والرقابة الشبكية ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٩٠) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,١٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والرقابة الشبكية.

جدول (١٠) علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والرقابة الشبكية



## الهياكل العضوية بحث تطبيقي في هيئة النزاهة

الدلالة	t-test	r	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	1.73362	0.22762	المركزية
دال	3.92195	0.46749	الرسمية
غير دال	1.75460	0.23023	التعقيد
دال	3.14894	0.39083	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢.٠١

٩- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي و(المشرف المباشر)

يعرض الجدول (١١) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية والمشرف المباشر، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,١٧٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٠,١٣٢) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية والمشرف المباشر. كما يتضح من الجدول (١١) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية والمشرف المباشر، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٢٨) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,٥٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية والمشرف المباشر. كما يتضح من الجدول ( ) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد والرقابة الشبكية اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢٢٩) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٧٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد والمشرف المباشر. كما يتضح من الجدول (١١) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والمشرف المباشر، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٠٦) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢,٣٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١)، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والمشرف المباشر.

جدول (١١) علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والمشرف المباشر

الدلالة	t-test	r	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	1.32214	0.17551	المركزية
دال	2.57749	0.32829	الرسمية
غير دال	1.74474	0.22901	التعقيد
دال	2.38522	0.30618	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢.٠١

١٠- الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي وموقع المنظمة في المجتمع

يعرض الجدول (١٢) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومنها المركزية وموقع المنظمة في المجتمع، ومنه يتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,٠٣٦) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٠,٢٧) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المركزية وموقع المنظمة في المجتمع. كما يتضح من الجدول (١٢) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد الرسمية وموقع المنظمة في المجتمع ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٠٣٧٩) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,٠٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسمية وموقع المنظمة في المجتمع . كما يتضح من الجدول (١٢) لنتائج علاقة الارتباط بين بعد التعقيد وموقع المنظمة في المجتمع اذ بلغ معامل الارتباط (٠,١١٥) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٠,٨٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعقيد وموقع المنظمة في المجتمع . كما يتضح من الجدول (١٢) لنتائج علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي وموقع المنظمة في المجتمع ، اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣١) فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٧٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٥) وهي اصغر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (٢,٠١) ، مما يشير ذلك الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي وموقع المنظمة في المجتمع.

جدول (١٢) علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي وموقع المنظمة في المجتمع

الدالة	t-test	r	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	0.27146	0.03658	المركزية
دال	3.03776	0.37905	الرسمية
غير دال	0.86223	0.11548	التعقيد
غير دال	1.76118	0.23105	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢.٠١



وعند اختبار علاقات الارتباط الاجمالية بين ابعاد الهيكل التنظيمي منفردة ومجموعة مع الهيكل العضوي ومتغيراته، ظهرت النتائج كالآتي:

- ١- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المركزية والهيكل العضوي (٠.٢٦) وهي قيمة موجبة وغير دالة حيث بلغت قيمة t test المحسوبة (١.٩٩) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالبلغة (٢.٠١)، وهذا يعني بأن عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المركزية والهيكل العضوي.
- ٢- فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرسمية والهيكل العضوي (٠.٤٦) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣.٨٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالبلغة (٢.٠١)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الرسمية والهيكل العضوي.
- ٣- وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين التعقيد والهيكل العضوي (٠.٣٣) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.٥٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالبلغة (٢.٠١)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التعقيد والهيكل العضوي.
- ٤- لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والهيكل العضوي (٠.٤٤) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣.٦٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالبلغة (٢.٠١)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والهيكل العضوي. مما يشير ذلك الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الهيكل التنظيمي ومتغيرات الهيكل العضوي"

جدول (١٢) علاقة الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي والهيكل العضوي الاجمالي

الدالة	t-test	r	ابعاد الهيكل التنظيمي
غير دال	١.٩٩	٠.٢٦	المركزية
دال	٣.٨٤	٠.٤٦	الرسمية
دال	٢.٥٩	٠.٣٣	التعقيد
دال	٣.٦٣	٠.٤٤	الهيكل التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٥٥ = ٢.٠١

## المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- ١- على الرغم من وجود المركزية ، الان انه هناك بعض التسهيلات تمنحها رئاسة الهيئة لاتخاذ بعض القرارات فيما يخص تنفيذ بعض الاعمال .
- ٢- هناك توجه من هيئة النزاهة الى توسيع الصلاحيات او تفويض بعض الصلاحيات الى بعض الموظفين ، وينعكس هذا التوجه من خلال تبني هيئة النزاهة اللامركزية في المستقبل ، من اجل مواكبة التطورات مع الاحتفاظ ببعض القرارات الجوهرية وضرورة حصر بعض القرارات بيد الادارة العليا .
- ٣- عدم التزام اداء وواجبات العاملين اليومية دون ان يكون لديهم اي مقترحات لتطوير العمل حيث اكدوا ان لديهم الحرية الواسعة لتقديم المقترحات والحلول، اذ اكدت اجابة المبحوثين على ان توسيع الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين العاملين لن تقلل من فرص الابداع والابتكار .
- ٤- اعتماد الهيئة على بعد الرسمية من خلال المدونات المعدة مسبقا، والتي تكون مطابقة للوائح والتعليمات القانونية في كل دائرة من دوائر الهيئة، اذ ان جميع الاعمال والانشطة التي يقوم بها الموظف ان تكون بصورة قانونية.
- ٥- اكدت اجابات المبحوثين ان اداء كل عمل وظيفي يتطلب العديد من النشاطات والادوار المتخصصة، وهذا ما لاحظنا في هيئة النزاهة من مرحلة وصول المعلومة الى تحليلها وايجاد الحلول لها، لذلك فان قيام العاملين بأداء عمل زميله يتطلب فترة لتدريبه، وذلك لتجاوز الصعوبات والتي سوف تؤدي الى صعوبة اداء العمل بالصورة المطلوبة والصحيحة .
- ٦- هناك مستوى عالي للإجابات والتي تركز على ضرورة ادخال تقنيات الاتصال الحديثة والانترنت، وتمتع افراد العينة بأنموذج الاتصالات المرغوبة، فالأللفة والاتصالات الاستشارية سائدة مع وجود تقنيات اتصال حديثة كالانترنت والموبايل.

### ثانياً: التوصيات

- في ضوء الدراسة والتحليل والنتائج التي توصل اليها الباحث خلال عمله فقد تسنى له وضع جملة من التوصيات التي تعني بأعمال التنظيم والتي سعى الباحث لاختبارها بشأن تحليل ابعاد الهيكل التنظيمي وعلاقته بالهيكل العضوي لهيئة النزاهة والتي تمخضت عنها الدراسة وهي كالآتي:
- ١- في مجال الهيكل التنظيمي الحالي لهيئة النزاهة وبعد ان تم تحليل ابعاده، فان الباحث يوصي بجعل تركيبة الهيكل التنظيمي معبرة وبوضوح اكثر عن مراكز اتخاذ القرار، من خلال اسنادها بالسلطات الكافية التي تؤهلها لاتخاذ القرارات المناسبة .
  - ٢- تشكيل فريق عمل متخصص يضم في عضويته مدراء من اقسام وادارات الهيئة المختلفة واستشاريين وخبراء في هذا المجال تكون مهمته اعداد دراسات وتقارير دورية تتعلق بالهيكل التنظيمي الرسمي، من حيث التحديث والهيكل العضوي، ومن حيث الممارسات على مستوى الافراد.
  - ٣- يتحتم على الرئيس الاعلى تفويض الصلاحيات بصورة كبيرة للمستويات الادنى، والتي سوف تؤدي الى مواكبة التطورات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

٤- يتحتم ان يكون كل موظف من موظفين الهيئة عند اداء اعماله ، ان يكون ملما بعدد من النشاطات والادوار المتخصصة وخاصة موظفي دائرة التحقيقات كونها تعتبر الدائرة الرئيسية والمهمة في عمل الهيئة من خلال تدريبهم لتجاوز الصعوبات والمشكلات بالشكل المطلوب .

٥- ضرورة ان يكون هناك تنسيق وتعاون بين كل الاقسام والدوائر، كون رسالة المنظمة هي مكافحة الفساد والقضاء عليه ، لذلك نوصي بضرورة وجود التعاون بين كل دوائر واقسام الهيئة وتفعيله ومواكبة التطورات والمستجدات ، بالقيام باستحداث اقسام او الغاء اقسام اخرى وحسب الضرورة .

#### المصادر العربية :

١- العاني ، مؤيد عبد الكريم شاكر ، (١٩٩٨)، " العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة واثرها في فاعلية المنظمة - دراسة ميدانية في منشآت القطاع الصناعي " ، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال.

٢- عبد حسين ، عادل عباس ، (٢٠٠٥)، "تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العاملة في العراق" رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء.

٣- السالم ، مؤيد سعيد ، (٢٠٠٢)، "تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام" ، الطبعة الاولى ، دار عالم الكتب الحديث ، جامعة اليرموك ، الاردن.

٤- القريوتي ، محمد قاسم ، (٢٠٠٠) ، " نظرية المنظمة والتنظيم " الطبعة الاولى ، عمان - الاردن .

٥- الرسول ، خمائل طالب طه مهدي ، (٢٠٠٥) ، "تأثير الهيكل التنظيمي و اللاتاكاد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد و الكليات الاهلية - دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

٦- داغر ، منفذ محمد وجرحوش ، عادل ، (٢٠٠٤) ، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" الطبعة الاولى، دار المكتبة الوطنية .

٧- العزاوي ، سامي فياض سمير ، (١٩٩٨) ، " الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الادارة العليا - دراسة تطبيقية في شركات الاسكان والتعمير ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية .

٨- الياسري ، اكرم محسن مهدي ، (٢٠٠٥)، التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية واثره في الاداء، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية .

٩- السعيد ، يعرب عدنان ، (٢٠١٠) " مدخل صياغة السيناريوهات في اطار نظريتي التوازن والفوضى " دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي ، اطروحة دكتوراه ، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .





## المصادر الانكليزية:

- 1- Robbins, S. P., "Management", 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Inc., N.J, 1990.
- 2- Barney ,J.B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage" ,Addison-Wesley,1997.
- 3- Moorhead, G., Griffin, R. W., "Organizational Behavior: Managing People And Organizations", Houghton Mifflin, Boston, (1995 ).
- 4- Gibson, et al (2003) organizations
- 5- Jones, G. R., "Organizational Theory: Text And Cases", 4<sup>th</sup> Ed., Prentice-Hall, New Jersey, 2004.
- 6- Daft, R.L., "Organization Theory and Design", 8<sup>th</sup> ed., South-Western College, 1992.
- 7- Robins, (2003) organizational behavior,usa
- 8- Johnson .Gerry, 1997," Exploring Corporate Strategy ", 4<sup>th</sup>Ed, Implementation and control , g . prentice – Hall , Inc New York



## Organizational Structure Analysis Via the dimension of the Organic synthesis

### The abstract

The study focused on the identification of the natural relation between the organizational components, and the most important is the organizational structure, which not hid its affect on each function and operation of the OrganizationalStructure through commanding the individual craters and its forms according to the requirement of these function, also it has relation with organic synthesis that between the dimensions of the organic synthesis and the practice side in the commission of Integrity.

The problem of the research pensioned in some questions a bout hypothesis and theoretical parts, in which they go a mention about the hypothesis questions is to use all the knowledge's in this atmosphere and they explain the second by some practical.

**Keywords/Organizational Structure/central/official/ complexity/ organic synthesis.**