

# خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العمامين

## بحث اختباري\*

الباحث / سمير حلو حقي الذيابي

أ.د. سعد علي حمود العنزي

### المستخلص

يتركز موضوع البحث في تناول متغير حيوي في عمل مكاتب المفتشين العمامين وبنائها ومقاييس فاعليتها وكفائتها وهو الهيكل التنظيمي ، والذي باتت أهميته لا تخفى على أي باحث في الإدارة والمنظمة وهذا المتغير من شأنه أن يؤثر في ممارسة مهمة الرقابة والتفتيش على الفساد الإداري والمالي ومكافحته بشكل كفاء ، وبالتالي سينصب هذا التأثير في أضعاف القدرة في تحقيق الأهداف. أن تهيئة متطلبات الهيكل التنظيمي وتحقيق الانسجام بين خصائصه يعد خطوة تهيئة نحو النجاح . يهدف هذا البحث إلى تحليل خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العمامين وتقييم الهيكل التنظيمي لها لقياس متطلبات النجاح، وذلك باستخدام مقاييس عالمية أعدت لهذا الغرض . وتشخيص متطلبات القيام بتصميم هيكل تنظيمي مناسب لمكاتب المفتشين العمامين للخروج بهيكل يوازن بين الآلية والعضوية في بناء الهيكل التنظيمي. بالاستناد إلى أسس علمية مدروسة . كما تكمن أهمية البحث الوصول إلى هيكل تنظيمي فعال لمكاتب المفتشين العمامين يلبى تحقيق أهدافه ومهامه التي حددت له في القانون، وعندها قد يتحقق الغرض الأساس في عملها، وهو النجاح في ممارسة العمل الرقابي والتفتيشي الذي يصب في مكافحة الفساد الإداري والمالي المستشري في العراق .

اجري البحث على (٨) مكاتب مفتشين عمامين من بين الـ (٣٦) العاملة في الوزارات العراقية، وبلغت عينة البحث (٩٩) فرداً شملت خمسة مستويات من العاملين فيها وهم (المفتشين العمامين ، معاونو المفتشين ، مدراء الأقسام ، مسنولو الشعب ، وموظفين آخرين). وكانت قائمة الفحص المعيارية هي الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات المستخدمة في البحث التي اعتمدها الباحثان .

وفي ضوء النتائج توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها " ان الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العمامين قد أتصف بشكل عام بالآلية، وبعيدا كثيرا عن الممارسات العضوية ، بحيث إن خصائص الهيكل المتمثلة بـ (المركزية ، الرسمية ، التعقيد ، والتخصص) كانت عالية الاستعمال للغاية، مما شكلت لتكون معوقات في ممارسة اهم وظائف مكاتب المفتشين العمامين المتمثلة بالرقابة والتفتيش، وخلق حالة من عدم الثقة بالعاملين، فضلا عن طول إجراءات العمل وتعقيد خطواتها، وكثرة المشكلات الإدارية والتنظيمية.

اختتمت البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الأخذ بعملية تفويض الصلاحيات، والميل باتجاه اللامركزية كونها تعد أسلوبا تحفيزيا وتدريبيا للعاملين، إذ يؤدي إلى إشعارهم بأهميتهم ، من خلال ممارستهم للسلطة واتخاذ القرارات بشكل كلي أو جزئي . فضلا عن كون اللامركزية الإدارية هي وسيلة مناسبة لتدريبهم على ممارسة المسؤولية بنجاح، وتحفزهم لشغل وظائف مهمة في المستقبل .

**المصطلحات الرئيسية للبحث :** الهيكل التنظيمي- مكاتب المفتشين العمامين في العراق- دراسات السلوك

التنظيمي- الرقابة والتفتيش- الفساد الإداري والمالي.



مجلة العلوم

اقتصادية والإدارية

الجلد ١٩

العدد ٧٢

الصفحات ١- ٣١

البحث مستل من الدبلوم العالي في الرقابة والتفتيش



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

بحث اختياري\*

### المقدمة

يمثل التنظيم الإداري ضرورة ملحة لما له من أهمية في حياة المنظمات واستمراريتها سواء الحكومية منها أم الخاصة، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد. فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف، ويؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات وإبعاد الصراعات حول الاختصاصات والمهام الوظيفية. كما يساعد التنظيم على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وتحديد النشاطات، وتسهيل عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية. فضلا عن توفير التنظيم للإطار الذي يتحرك الأفراد داخله، وينظر له على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، كي تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها، بحيث يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسئوليات والمهام داخلها. ومن هنا يأتي دور الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) الذي يوضح الكيفية التي تتم فيها إدارة العمليات التي تحقق أهداف المنظمة، ولذلك يحتل الهيكل التنظيمي موقعا مميذاً في اهتمامات الباحثين بحقل نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي بشكل خاص.

انطلق هذا البحث لدراسة وتحليل وتشخيص خصائص إحدى أهم مكونات البناء التنظيمي، وهو الهيكل التنظيمي وما يشكله من تأثير في كل وظائف المنظمة وعملياتها، كونه يعد أحد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفاء، والتدفق المنتظم للأعمال، وضمان التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية بغية بلوغ المنظمة لأهدافها. ويعد السبب الرئيس في اختيار موضوع البحث هو الشعور بأهميته وضرورة تعميق الرؤية وخصوصاً لواقع عمل هذه المكاتب الناشئة حديثاً منذ (٢٠٠٤)، إذ وجد الباحثان أن هناك جانباً من القصور في تغطية هذا الموضوع بالرغم من أهميته، وبهذا سوف يتم تناول هذا المتغير في الجانب النظري، ومن ثم بيان نتائجه على مستوى الواقع الميداني عند جمع وتحليل البيانات واستخراج المؤشرات المهمة في قياس واختبار الفرضيات التي سيطرحونها في ضوء استخدام طريقة اختبارية معروفة عالمياً وهي قياس الهيكل التنظيمي الكفاء في المنظمات.

عبر عن مشكلة البحث بمجموعة من الأسئلة النظرية والتطبيقية، وتم إعداد تصور نظري عن الأولى باستغلال المترام المعرفة في هذا المجال، وتم التعبير عن الثانية بفرضيتان رئيستان من أجل دراسة وتقييم الهيكل التنظيمي الحالي لمكاتب المفتشين العاميين. وتم تطبيق البحث على عينة من مكاتب المفتشين العاميين، وبخمس مستويات (مفتشين عاميين، معاونين المفتشين، مدراء أقسام، مسئولين شعب، موظفين آخرين). وكانت الأداة الرئيسة للبحث، هي قائمة الفحص المعيارية (Check List).

### المبحث الأول / إطار عام للمشكلة والأهداف والفرضيات المدروسة

#### أولاً : مشكلة البحث

بحكم الدور المهم الذي تقوم به مكاتب المفتشين العاميين وهي إحدى الأجهزة الرقابية العراقية ضمن تشكيلات الوزارات، والتي تم إنشائها بموجب الأمر (٥٧) لسنة (٢٠٠٤). فمنذ بدأ عمل هذه المكاتب لم تكن عملية إدارة وظائفها وأنشطتها مبنية على أسس علمية، وبرزت هذه الوظائف أو الأنشطة، هو عملية بناء الهياكل التنظيمية لهذه المكاتب. وبطبيعة الحال فإن عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يتلائم وطبيعة عمل هذه المؤسسات الرقابية، يؤدي إلى التأثير في كافة الوظائف التي تمارسها المكاتب، فضلاً عن عدم وجود هيكل تنظيمي موحد لها. ومن خلال الاطلاع على تجارب الأجهزة الرقابية للدول الأجنبية والعربية، تم الوقوف على بعض النقاط التي من شأنها إن ترشدنا لكي نصمم هيكل تنظيمي فعال لمكاتب المفتشين العاميين يهيئ كل المتطلبات للقيام بوظائفه بكل فاعلية وكفاءة لأجل تحقيق أهدافه.

ومن هنا برزت المشكلة الأساسية لهذا البحث، والمتمثلة بمعرفة خصائص ونمط الهيكل التنظيمي الحالي والذي يوفر الأجواء المناسبة للقيام بكل الوظائف على نحو فاعل، فكما تمكنت المكاتب من الارتقاء بمستوى عملها الرقابي، كلما تمكنت من الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي المستشري في تشكيلات الحكومة العراقية، وبهذا فإن البحث ينوي الإجابة على التساؤلات الآتية :

١. ما طبيعة وخصائص الهياكل التنظيمية الحالية لمكاتب المفتشين العاميين ؟
٢. ما مزايا وعيوب الهياكل التنظيمية الحالية لمكاتب المفتشين العاميين ؟
٣. ما النمط السائد في الهيكل التنظيمي الحالي لمكاتب المفتشين العاميين من حيث كونه يتجه نحو الآلية أم العضوية ؟

#### ثانياً: أهمية البحث



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

نظرا للأهمية التي تضطلع بها الهياكل التنظيمية بوصفها إحدى البنى الارتكازية والعمود الفقري لكافة المؤسسات، فالبحث يستمد أهميته من كونه يتناول متغير حيوي في عملها وبنائها ومقياس فاعليتها وكفائتها، والذي باتت أهميته لا تخفى على أي باحث في الإدارة والمنظمة، وهو: الهيكل التنظيمي. فالهيكل التنظيمي قد أصبح على وفق رؤية الإدارة المعاصرة بُعداً له تأثيراته في دعم مسيرة عمل المنظمة، كونه يمثل وسيلة مناسبة في تحقيق الانسياب الكفاء لتدفق الأعمال من خلال دوره في ضمان توحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية لأنظمة الفرعية، وبما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما تكمن أهمية البحث في الوصول إلى هيكل تنظيمي فعال لمكاتب المفتشين العاميين يلبي تحقيق أهدافه ومهامه التي حددت له في القانون، وعندها قد يتحقق الغرض الأساس في عملها، وهو النجاح في ممارسة العمل الرقابي والتفتيشي الذي يصب في مكافحة الفساد الإداري والمالي المستشري في العراق.

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى الآتي :

١. تقييم الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين لقياس متطلبات النجاح، وذلك باستخدام مقياس عالمية أعدت لهذا الغرض.
٢. تشخيص متطلبات القيام بتصميم هيكل تنظيمي مناسب لمكاتب المفتشين العاميين.
٣. الخروج بهيكل يوازن بين الآلية والعضوية في بناء الهيكل التنظيمي وبالاستناد إلى أسس علمية مدروسة.

### رابعاً : فرضيات البحث

في ضوء الاطلاع على للعديد من الدراسات السابقة ( الأجنبية ، العربية ) وجد أطروحات كثيرة عن فرضيات عديدة تتناول المتغير المدروس، والباحثان بدورهما استفادا من تلك الدراسات، وقد سعيا لبناء وتطوير فرضيات جديدة ذات صلة بالبحث التجريبي لعمل مكاتب المفتشين العاميين، وهذه الفرضيات كانت على مستوى فرضيتان رئيستان، وعلى النحو الآتي :

الفرضيات الرئيسية للبحث :

١. يميل الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين في العراق نحو العمل بخصائص ( المركزية ، الرسمية ، التعقيد ، التخصص ) .
٢. يتجه الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين في العراق إلى أن يكون آلياً أكثر مما هو عضوي في المرحلة الراهنة .

وفيما يأتي توضيح للتعريف الإجرائية لمتغير البحث والأبعاد المكونة له

١ . **الهيكل التنظيمي** : الإدارة المهمة لتنظيم العمل وإدارة أداء التشكيلات الإدارية والعاملين معا من خلال ممارسات مهمة تتمثل بالرسمية ، المركزية ، التعقيد ، والتخصص وذلك تحقيقا للكفاءة والفاعلية في مكتب المفتش العام .

أ . **المركزية**: تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية بدقة، وتولي الوحدات التنظيمية فيه عملية التنفيذ وإنجاز المهمات والواجبات من قبل العاملين ضمن الحدود الرسمية، وبعيداً عن التصرفات غير المرغوبة التي تعرقل اتخاذ القرارات في الهيكل التنظيمي .

ب . **الرسمية** : وجود قواعد رسمية وإجراءات ولوائح مفصلة تحكم عمل المكتب، والتي عادةً ما تكون مكتوبة لتوضح معالم أداء المهمات والواجبات المناطة بالأقسام والوحدات التنظيمية والعاملين على حد سواء.



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

**ج . التعقيد :** انجاز الأعمال وأداء الواجبات الوظيفية، وفقاً لتوجيهات وتعليمات المسؤول المباشر حصراً، استناداً لطريقة مرتبة وإجراءات عمل محددة طبقاً للاختصاصات والحدود الفاصلة بين الأقسام والوحدات التنظيمية والعاملين في المكتب .

**د . التخصص :** توافر حدود تخصصية للعاملين في التعامل مع مشكلات العمل، بشكل لا يقبل الخروج عنها، ورسم الخطط والاستراتيجيات والسياسات لكل قسم بحسب الاختصاص في الهيكل التنظيمي للمكتب .

**هـ . الهيكل الآلي :** وهو بناء هرمي يتبع تدرج السلطة والتخصص في الوظائف وتأدية الأعمال من قبل العاملين كما هو محدد في الوثائق والسجلات فضلاً عن وجود تحديد دقيق لواجبات كل وظيفة في الهيكل التنظيمي، ولا يقبل الخروج عنها أو الاستثناءات في تأديتها .

**ز . الهيكل العضوي :** وهو النمط الذي يستند إلى الخروج عن الرسمية والشكلية في أداء الوظيفة بشكل يقبل الأفراد العاملين كأعضاء في فرق عمل تفوض لها الصلاحيات وتمارس الرقابة غير المباشرة ويجري التنسيق وتبادل المعلومات والمعرفة بشكل يخدم أهداف العاملين والمكاتب في آن واحد .

### خامساً: مجتمع البحث ومينته

#### ١ . مجتمع البحث

تهدف هذه الفقرة إلى التعريف بالمكاتب التي وقع الاختيار عليها كميدان للبحث ، وتحديدًا تم اختيار مكاتب المفتشين العاميين الثمانية المبينة أدناه، والتي شكلت أكثر من (٢٠%) من إجمالي المكاتب المشكّلة بموجب الأمر (٥٧) لسنة (٢٠٠٤)، والتي بلغ عددها (٣٦) مكتب .

- أ. مكتب مفتش عام وزارة التربية .
- ب. مكتب مفتش عام وزارة التخطيط .
- ج. مكتب مفتش عام وزارة البيئة .
- د. مكتب مفتش عام وزارة التجارة .
- هـ. مكتب مفتش عام أمانة بغداد .
- و. مكتب مفتش عام وزارة الشباب والرياضة .
- ز. مكتب مفتش عام وزارة حقوق الإنسان .
- ح. مكتب مفتش عام وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .

ويرجع سبب اختيار المكاتب أعلاه دون غيرها، كونها من المكاتب المهمة والنشطة ضمن تشكيلات الوزارة الخدمية التي تقدم خدمات ذات قيمة كبيرة للمجتمع العراقي، فضلاً عن كون تلك المكاتب أبدت استعدادها للتعاون مع الباحث دون غيرها من المكاتب .

#### ٢ . عينة البحث

من المعروف إن اختيار عينة البحث يجب أن يأتي متوافقاً مع المجتمع، حتى يكون هذا الاختيار ممثلاً لها بشكل دقيق . لكي يتم تحقيق الدقة في النتائج فقد استخدم الباحثان العينة القصدية ، التي اختيرت من المراكز الوظيفية ولخمسة مستويات (مفتشون عامون، معاونو المفتشين، مدراء الأقسام، مسنولي الشعب، موظفون آخرون) ، كونهم الأكثر فهماً وإطلاعاً بمتغيرات البحث وعناصره، وذلك للمستوى العلمي والثقافي الذي يمتلكه شاغلي هذه الوظائف .

بلغ مجموع عينة البحث (٩٩) فرداً وتشكل نسبة (١٢%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (٨١٣) فرداً . وبلغ عدد المفتشين العاميين في عينة البحث (٥) مفتش عام شكلوا نسبة (٦٢%) من مجموع المفتشين العاميين في مجتمع البحث والبالغ عددهم (٨) . وبلغ عدد معاونو المفتشين العاميين في عينة البحث (٦) معاون مفتش عام شكلوا نسبة (٦٠%) من مجموع معاوني المفتشين العاميين في مجتمع البحث والبالغ عددهم (١٠) . في حين وبلغ عدد مدراء الأقسام في عينة البحث (٢٥) مدير قسم شكلوا نسبة (٥٠%) من مجموع مدراء الأقسام في مجتمع البحث البالغ عددهم (٥٠) مدير قسم . في حين بلغ عدد مسنولي الشعب في العينة (١٧) مسنولاً يمثلون (١٠%) من مجموع مسنولي الشعب البالغ عددهم (١٧٤) مسنول . وبلغ عدد الموظفين في العينة (٤٦) موظف يمثلون (٨%) من مجموع عدد الموظفين الآخرين والبالغ عددهم (٥٨٩) .

سادساً: أساليب جمع البيانات

## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العميين

## بحث اختياري\*

اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها البحث على قائمة الفحص المعيارية، من أجل تحليل وتقييم طبيعة الهياكل التنظيمية الحالية لمعرفة خصائصها ونمطها المتبع في مكاتب المفتشين العميين، من خلال ما تتضمنه القائمة من (٨٥) سؤالاً يدور حول الهيكل التنظيمي الحالي لمكاتب المفتشين العميين، وعلى النحو الآتي (العنزي، ٢٠١٣):

١. معرفة طبيعة وخصائص الهيكل التنظيمي الحالي لمكاتب المفتشين العميين .
٢. ما هو مدى الرقابة الإدارية للمستويات التنظيمية .
٣. ما هي عناوين التشكيلات لكافة المستويات الإدارية.
٤. ما هي نسبة المنوية لخصائص الهيكل التنظيمي والمتمثلة بـ( المركزية ، الرسمية ، التعقيد ، التخصص ) في مكاتب المفتشين العميين .
٥. معرفة نمط الهيكل المعتمد في المكاتب إن كان ألياً أو عضويًا، وذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع كافة المستويات التنظيمية لمكاتب المفتشين العميين كما في الجدول رقم (١) اللاحق.

جدول (١) المقابلات التي أجراها الباحثان مع العينة المبحوثة

ت	المنصب الوظيفي	العدد	الزمن المستغرق/دقيقة	الملاحظات
١	المفتشون العميين	٥	٢٥٠ دقيقة	أي ما يقارب (٥٠) دقيقة لكل مفتش عام
٢	معاونو المفتشين	٦	٤٠٥ دقيقة	أي ما يقارب (٦٧) دقيقة لكل معاون مفتش عام
٣	مدراء الأقسام	٢٥	٩٩٠ دقيقة	أي ما يقارب (٣٩) دقيقة لكل مدير قسم
٤	مسئولو الشعب	١٧	٢٥٠ دقيقة	أي ما يقارب (١٥) دقيقة لكل مسئول شعبة
٥	موظفون آخريين	٤٦	٦٩٠ دقيقة	أي ما يقارب (١٥) دقيقة لكل موظف



## المبحث الثاني / الجانب النظري

### الهيكل التنظيمي بين التعريف والأهمية والخصائص والنمط

الهيكل التنظيمي: هو إطار من أجل تنظيم العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم . ولكونه خير وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها إلى أقصى مستويات الكفاءة والفاعلية بكافة الأنشطة ، فالهيكل التنظيمي بات يأخذ حيزا لا يستهان به في حقل المنظمات ، حيث يعتبر من المواضيع الحيوية لكونه يمثل العمود الفقري والحجر الأساس لبناء أية منظمة.

#### أولاً. تعريف الهيكل التنظيمي

يمثل هيكل المنظمة بطاقة الهوية التعريفية لها، وأن هذه البطاقة تستطيع أخبار كل أعضاء المنظمة بما يرتبط بالعلاقات التي يعتد مخطوطو ومؤسسو تلك المنظمة ضرورة وجودها (داغر وحرشوش، ٢٠٠٠ : ١٩٩). ويشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي (Skeletons) فمثلا يضفي الهيكل العظمي للإنسان الشكل العام، فالمنظمات هي أيضا بحاجة ماسة إلى شكل أساسي ليشكل ما يسمى بالهيكل العظمي للمنظمة، والذي يحتاج إلى عضلات وأعصاب وحجم أيضا (Handay,1978:285). إذ إن هيكل المنظمة يماثل في أهميته الجسد البشري بالنسبة للإنسان (العاني، ٢٠٠٠ : ٥٥). والمنظمات أيضا يتم هيكلتها لكي يكون لها شكل معين (Robbins&Coulter,1990:300).

يعد الهيكل التنظيمي نتاجا لعدة خيارات تضعها المنظمة، من أجل السيطرة على الموارد، والأفراد، فهناك هياكل مختلفة تتيح للمدراء السيطرة على الموارد والأفراد بأساليب مختلفة (Jones:1995:127) وبما إن المنظمة متكونة من مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، فالأفراد داخلها يمارسون العمل بطريقة عشوائية ما لم تكن هناك آلية للتنسيق والسيطرة، فمن هذا المنطلق يبدأ الدور الحقيقي للهيكل التنظيمي (Ahuja,1993:422). فهو يوفر شكلا متماسكا للتنظيم، ويحدد تقسيم العمل، والوحدات التنظيمية، ونشاطات المنظمة، والعلاقة بينهما، فضلا عن انه يعكس هرم السلطة وتدرجها ( Authority Structure). وكما يصور علاقة الارتباط بين الرئيس والمرووس، ويتعدى ذلك إلى تحديد درجة المركزية واللامركزية

(المدهون والجزراوي، ١٩٩٥:٤٣٥)

وأوضح (Hellrigel,2004:108) إن هيكل المنظمة يعكس أو يمكن تأمله في الخارطة التنظيمية التي تعبر عن مجموعة متكاملة من النشاطات والعمليات الأساسية في المنظمة تصمم من خلالها العلاقات الرسمية وتحدد في ضونها عدد المستويات الإدارية. وهناك من عرف الهيكل التنظيمي على أنه وسط معقد من علاقات الرقابة التي تتوالد بشكل مستمر نتيجة التفاعل ما بين أجزاء المنظمة، وهي في نفس الوقت تشكل وتصوغ ذلك التفاعل، فالهيكل التنظيمي هو نتيجة للتفاعل وسببا له في أن واحد (داغر وحرشوش، ٢٠٠٠ : ٢٠٢).

ويمكن ذكر العناصر اللاحقة بوصفها مضامين و مكونات يمكن استعمالها في تعريف هيكل المنظمة

:(Daft,2001:86)

١. يدل الهيكل التنظيمي على شكل التقارير ذات العلاقة بالمنظمة و يتكون من عدد من المستويات المتسلسلة التي تمكن المدراء و المرووسين من السيطرة.
٢. يضم الهيكل التنظيمي مجموعة مستقلة من الأقسام و الفروع في المنظمة ككل.
٣. يشتمل الهيكل التنظيمي على تصميم أنظمة تضمن تبادل المعلومات الحقيقية و الفعالة و تنسيقها و توحيد الجهود داخل المنظمة من خلالها في الأقسام المختلفة.

إن تلك العناصر السابقة تلائم التنظيمين العمودي و الأفقي في المنظمات على حد سواء. فالهيكل التنظيمي مزيج يجسد كل التعريفات والآراء السابقة وهو متعدد الوجوه و الجوانب "لذلك لا يمكن النظر إليه أو فهمه من زاوية واحدة ، بل بنظرة تعددية و نسبية .ولا توجد طريقة (صحيحة) و أخرى (مخنئة) في بناء الهيكل التنظيمي ، فلكل منظمة بينتها و أهدافها و فلسفتها وثقافتها المستقلة التي تؤثر على شكل الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات و التفاعلات فيها على الرغم من إمكانية توظيف مبادئ التنظيم العامة في بناء الهيكل التنظيمي، فإن لكل منظمة تنظيمها الخاص بها الذي لا يمكن أن يتماثل مع تنظيم آخر. وحتى إن تشابه بناينا إلا إن نمط الاتصالات والتفاعلات وآليات تنسيق و تبادل المعلومات التي تتم بداخله إضافة إلى حجم





## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

المعرفة فيه تختلف من منظمة إلى أخرى ويتغير ويتبدل تبعاً لعوامل عديدة : داخلية كتبدل الاستراتيجيات والأهداف، وخارجية تعود للبيئة المحيطة بالتنظيم ( حسين ، ٢٠٠٥ : ٦١ )  
ويلاحظ الباحثان بشكل عام وجود تأكيد واضح واتفق شبه تام، على إن الهيكل يعكس وسيلة للمنظمة في توزيع مهماتها وتخصيصها بين الأفراد مقرونة بالتنسيق وأساليب الرقابة المطلوبة من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.  
وبذلك يمكن الخروج بتعريف للهيكل التنظيمي على أنه " الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، فضلاً عن توضيح خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال داخل المنظمة ".

### ثانياً. أهمية الهيكل التنظيمي

أكد العديد من الباحثين والمفكرين على أهمية الهيكل التنظيمي وما يلعبه من دور حيوي في إدراك المنظمة وبلوغها غاياتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية وأهميته في ضمان التكيف والمواءمة بين مكوناتها ومتغيرات بيئتها الخارجية، وضمان التدفق الفعال للعمليات المختلفة. ( الشماع وحمود، ١٩٨٩ : ٩٧ ) .  
يحدد الهيكل التنظيمي نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة، ويساعد على تحليل عملياتها، فتأثيرات الهيكل التنظيمي لأية منظمة ليست مقتصرة على رفع الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع المعنويات، وتحقيق الرضا للعاملين في المنظمة ، فالهيكل التنظيمي، إذن يجب أن يصمم لذلك الغرض من أجل تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة وتفعيل الأداء التنظيمي، وتحديد النشاطات والعلاقات داخل المنظمة، بما يخلق نوعاً من الاستقلالية لدى أعضاء المنظمة الذين يقع على عاتقهم العمل، فالأفراد يشكلون جزءاً أساسياً مؤثراً في أداء وعمل المنظمة، فالتغير الجديد لعمليات المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، يعتمد بصورة أساسية على سلوك العاملين في الهيكل التنظيمي، والذي يضيف على المنظمة شخصية معنوية وشكلاً فريداً خاصاً بها. ( Lynch, 2000 : 824 )

ومن هنا تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي لتأثيره المباشر في أداء المنظمة وكفاءتها، ولكونه عنصراً أساسياً وحيوياً في مكونات المنظمة الأساسية، فهو المسؤول عن بلورة شكل وتنظيم المنظمة، ويمكن عن طريقه تمييز المنظمات عن بعضها البعض لكل منها هيكل تنظيمي خاصاً بها. ( السالم ، ٢٠٠٠ : ١٥٩ ) .

### ثالثاً. خصائص الهيكل التنظيمي

توضح خصائص الهيكل التنظيمي أطراً عامة أو سمات تحدد صيغ وأساليب بناء التنظيم الداخلي للمنظمة ، إذ يمكن تحسس تلك الخصائص من خلال فهم وتتبع بعض الممارسات الوظيفية المعنية بأدوار الأفراد وإدارات المنظمة وأقسامها. وكان ( Weber, 1946:165 )، قد افترض بان الخصائص للهيكل التنظيمي (للبيروقراطي)، تتمثل بالآتي :

١. التخصص في الأدوار.
٢. الاعتماد على القواعد الرسمية والوثائق التنظيمية.
٣. تفويض السلطة لوظائف رسمية تقع ضمن هرمية واسعة.

لقد تناول العديد من الباحثين جملة من الخصائص الهيكلية مثل، نطاق الإشراف (Control Span)، التخصص (Specialization)، المعيارية (Standardization)، الرسمية (Formalization)، المكون الإداري (Administrative Component)، التعقيد (Complexity)، المركزية (Centralization) ، تفويض الصلاحية (Authorization of authority). إلا إن هؤلاء الكتاب والباحثين لم يتفقوا على خصائص أساسية ثابتة للهيكل التنظيمي .



## خصائص ونمط الميكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

وعليه فإن الاستنتاج الأكثر أحكاما هو أن المنظرين عموما يوافقون على خصائص الهيكل التنظيمي، ولكنهم يختلفون حول ما إذا كانت هذه الخصائص رئيسية أو إنها جزء من خصائص أخرى اشمل (Robeins,1990:83) ومن خلال استقراء الباحثان لأكثر خصائص الهيكل التنظيمي اعتمادا بين الكتاب والباحثين واطلاعه المتواضع نجد إن الخصائص الأربعة للهيكل التنظيمي. (التعقيد، الرسمية، المركزية، التخصص)، هي الخصائص الأكثر اعتمادا واشتركا بينهم وأكثر ملائمة لهذه الدراسة بحسب آراء: (Child,1973)، (Dalton et al.,1980)، (Robbins,1990)، (Cole,1991)، (Daft,1992)، (Ivancevich,2002)، (Jones,2004).

### ١. التعقيد

يعد التعقيد التنظيمي (Organizational Complexity) محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات التنظيمية أفقيا، وعموديا، وجغرافيا (القريوتي، ٢٠٠٨: ١٤٣). ومن الواضح أن التعقيد التنظيمي له تأثير كبير في سلوك أفراد المنظمة وعلى الظروف الهيكلية الأخرى، وعلى عملياتها، وعلاقتها بالبيئة التي تعمل بها (Hall,1992:51). فهناك علاقة طردية بين التعقيد وتقسيم العمل، واستحداث أقسام جديدة (Ivancevich,1997:227).

ويعتبر التعقيد الهيكلي ضرورة تفرضها الاستجابة لطبيعة البيئة التي تعيش في ظلها المنظمات المعاصرة التي تتصف بنفس الخاصة (أي التعقيد). ولذلك يكتسب التعقيد أهميته من الواقع العالمي فبسبب ما يحصل من عولمة الأعمال في الوقت الحاضر فإنه سيزداد وبشكل واضح تعقيد المنظمات في العالم (Mondy & Preamx,1995:248). وكما يعني بالتعقيد درجة الاختلاف والتمايز الموجودة في المنظمة (السالم، ٢٠٠٠: ٦٢).

وللتعقيد عيوب تشمل صعوبة التنسيق والرقابة على أنشطة القرارات (McGuirl,2004:3). ويجعل التعقيد الوظائف الإدارية أكثر صعوبة. وتمتد تأثيراته إلى سلوك الأفراد ووظائف المنظمة (Dounnelly et al,1990:184). وأشار (Daft,2004:15) إن التعقيد يعني عدد الأنشطة أو الأنظمة الفرعية داخل المنظمة.

### ٢. المركزية

يشير مصطلح المركزية (Centralization) إلى مدى تمركز اتخاذ القرار في المستويات العليا للمنظمة (Robbins&Coulter,1999:301) بمعنى آخر يشير إلى تركيز عملية اتخاذ القرار لدى شخص أو مجموعة أشخاص. وفي حين رأى (Moorhead & Griffin,1995:391) أن المركزية هي السياسة الهيكلية المتوافقة مع تركيز صلاحية اتخاذ القرار في قمة الهرمية التنظيمية، وهذا المظهر الهيكلي هو ضد اللامركزية إذ تتخذ القرارات داخل الهرمية التنظيمية. لذا تتحقق مركزية السلطة عندما يحتفظ مديرو المستويات العليا فيها بسلطة اتخاذ معظم القرارات، وأما عندما يتم تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى في المنظمة، عند ذلك تكون المنظمة لا مركزية (Daft,2004:18).

يعرف (Robbins, 2004:431) المركزية بأنها الدرجة التي يكون اتخاذ القرار فيها متركز في نقطة معينة من المنظمة. في حين عرفها (زيارة، ٢٠٠٦: ٢٦٦) بأنها النظام الذي تنحصر الصلاحيات الرسمية فيه لدى المركز وارتباط الجميع فيه بشكل مباشر لتشكل شبكة مركزها متخذ القرارات جميعا ولديه الصلاحيات كلها.





## خصائص ونمط الميكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

كما انه لا توجد مركزية مطلقة، أو لامركزية كاملة في المنظمات أمتوسطة أو كبيرة الحجم، ولكن يوجد تنظيم يمكن اعتباره اقرب إلى المركزية أو آخر اقرب إلى اللامركزية، فإذا كان التفويض كاملاً اتخذ التنظيم هيئة لامركزية، وبينما لو كان جزئياً فإن درجة المركزية تتوقف على مقدار الجزء الذي تم تفويضه من السلطة، ومع ذلك فهناك ما يميز بين تفويض السلطة ودرجة اللامركزية، إذ إن التفويض عملية شخصية لأنها مرهونة بصاحب السلطة الأصلي، وكما يتوقف التفويض ودرجته على ثقة صاحب تلك السلطة في الشخص الذي فوض بها أما اللامركزية، فهي قاعدة تنظيمية لا علاقة لها بالأشخاص، ولكنها ترتبط بالكيان المادي والتنظيمي للمنظمة (العلاق، ١٩٩٩ : ٢٢٨)

وبشكل عام هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في مركزية ولا مركزية القرار، وتتمثل بالاتي : (الغالبى والعامري، ٢٠١١ : ٣٨٥).

أ. التغيرات الكبيرة واللاتأكد العالي إذ يرتبط باللامركزية .  
ب. تحدد إستراتيجية المنظمة قدرة المركزية أو اللامركزية الملائمة .  
ج. في حالة الأزمات أو مواجهة مخاطر عالية، يتم تركيز السلطات أو الميل للمركزية .  
وان الذهاب باتجاه التفويض الواسع والتمكين المستمر للموارد البشرية والهيكل الأفقية المفلطحة والمرنة قد أسهم بإدخال اللامركزية في منظمات الأعمال، وارتبط هذا أيضاً بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأمر الذي أتاح قدرة أكبر للإدارة في رقابة مركزية .  
وعليه يرى الباحثان إن المركزية واللامركزية يعدان جانبان متلازمان في أي منظمة، وان وجود إحدهما بشكل مطلق، يعني فشل النظام الإداري، والنتيجة تحتم أن تكون المركزية واللامركزية جنباً إلى جنب، ولكن بنسب متباينة كما هو الحال في المنظمات المعاصرة .

### ٣. الرسمية

لقد قدم العديد من الباحثين تعاريف محددة لمفهوم الرسمية إذ أشار ( Jones,1997:50) إلى إنها استخدام الإجراءات والقواعد المكتوبة من أجل تقييس العمليات، في حين أشار ( Schermehorn et al.,1997:227) إلى أنها التوثيق المكتوب للقواعد والإجراءات والسياسات من أجل استخدامها كمرشد للسلوك واتخاذ القرار أما (Ivancevich et al.,1997:226) فقد أشار إلى الرسمية بأنها درجة توثيق إجراءات المنظمة، واتصالاتها.

تشير التعاريف السابقة بوضوح إلى إن أسلوب الرسمية تشمل القواعد والإجراءات والتعليمات المكتوبة فقط، في حين عدّ آخرون منهم إن أساليب الرسمية يمكن ان تكون صريحة أو ضمنية، فالصريحة هي التي توضح وصف الوظائف، دليل السياسات والإجراءات، والمذكرات الرسمية المكتوبة . وأما الضمنية منها فتنشأ عندما يصبح العاملون معتادين على عمل الأشياء بطريقة معينة ولمدة طويلة من الزمن . مع إن هذه الأساليب غير مكتوبة إلا أنها تؤسس طرق لعمل الأشياء وتصبح إجراءات تشغيلية لها نفس التأثير في سلوك العاملين، كما لو إنها كانت مكتوبة (يوسف، ٢٠٠٦ : ٥٠)



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

#### ٤. التخصص

يقيس الدرجة أو المقدار التي تقسم فيها المهام التنظيمية على وظائف أو أعمال منفصلة، إذ إنه كلما كان هناك تقسيم محدد للأعمال، استطاع العاملون أداء أعمالهم بشكل صحيح ، ويشار أحيانا إلى التخصص بتقسيم العمل، و تعبر درجة التخصص عن مدى تقسيم العمل ضمن المنظمة وتوزيع الواجبات الرسمية ضمن عدد من المراكز الوظيفية ، فمن الصعب بمكان على المنظمات الكبيرة، ان يقوم عدد محدد من أفرادها بأعمال مختلفة ومتنوعة ، ولذلك استلزم الأمر تخصصا دقيقا ، وما يمنحه هذا التخصص من درجة عالية من إتقان الأفراد العاملين لعملهم (Karpoff,2005:8) .

يرى (Gibson,2009:407) بأن التخصص هو الدرجة التي يتخصص الموظفون لها، وتعتبر حاسمة في إنشاء نطاق الإشراف في جميع مستويات الإدارة. ومن المسلم به عموما أن المدير إذ كان في مستوى تنظيمي واطئ يمكن الإشراف على مروضين أكثر لأن العمل على المستوى الأدنى يكون أكثر تخصصا وأقل تعقيدا مما هو عليه في أعلى مستويات الإدارة. الإدارة يمكنها الجمع بين وظائف متخصصة للغاية ووظائف متماثلة في أقسام كبيرة نسبيا لأن الموظفين قد لا يحتاجون إشراف دقيق.

وتوجد عدة مزايا يحققها التخصص منها : استخدام كفاء للعمل ، تقليل الوقت الخاص بالتعلم ، زيادة المهارات بسرعة أكثر، وبكلفة تدريبية أقل ، فضلا عن مساهمته في خلق الانسجام بين المهارات والقابليات والمعارف الخاصة بالوظيفة وشاغلها وخصائص تصميم الوظائف . وأما عيوب التخصص، فهي الكلف المترتبة عليه بالنسبة للأفراد والمنظمات ، والتي تفوق منافعها أحيانا، فضلا عن مردوداته السلبية في الجانب الإنساني من حيث الروتين ، الأعمال المكررة ، تقليل الرضا الوظيفي، ونقص الدافعية للعمل ( Moorhead & Griffin,1995:384) .

#### رابعا. نمط الهيكل التنظيمي

لقد أجريت مجموعة من الدراسات لتحديد نمط الهياكل والممارسات الإدارية الملائمة لمختلف الظروف البيئية . وتعد دراسة (Burns & Stalker,1961) أولى المحاولات في هذا المجال ، حيث درسا (20) منظمة صناعية في بريطانيا لمعرفة العلاقة بين الهيكل والبيئة ، وحددا نمطين من الهياكل استنادا الى نتائج دراستهما، وهما الهيكل الآلي (Mechanism Structure) ، والهيكل العضوي (Organism Structure)، وقد ذكر (Jones,2001:53) بان المفاهيم المتمثلة بهذين الهيكلين مفيدة لتحديد السبيل الذي من خلاله تظهر استجابات الإدارة وأفرادها للتحديات التي تؤثر في عمل هيكل المنظمة. وان اشكال الهياكل هذه يمكن أن تعرف من خلال الخصائص التقليدية الأربعة آنفة الذكر. وبذلك تعد خصائص الهيكل التنظيمي هذه سمات معبرة عن النمط التنظيمي المعتمد فيها .

#### ١. الهيكل الآلي

يعمل الهيكل الآلي (Mechanism Structure) مع البيئات المستقرة المتجانسة ، وذات الموارد الوفيرة. ويكون هذا الهيكل هرميا بالدرجة الأولى ، والاتصالات عمودية عادة ، إذ تأتي المعلومات من المديرين ، وتكون المعرفة مرتكزة في الأعلى، والخضوع مطلوب لغرض الاحتفاظ بالعضوية (Moorhead&Gregore) (1995:416). ويوضح (Mintzberg) ان هذا التنظيم يتصف بان القواعد والتشريعات تسيطر تماما على مجمل العمليات، كما إن الجزء الرئيسي في هذا التنظيم هو الهيكل الفني وذلك لأنه في هذا الجزء يوجد المحللون الذين يقومون بعمليات التقييس (السالم، ٢٠٠٠: ١٦٤).

النموذج الآلي يعكس بقوة النموذج البيروقراطي للعالم الاجتماعي (Weber)، الذي قام بدراسة المنظمات الحكومية، وطور وحدد خصائص التنظيم الذي يجعل المنظمة كفوءة (Noe et al.,2001:503) وهو مناسب للمنظمات ذات البيئة المستقرة، ويمتاز بتخصص عالٍ للعمل، وتركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا، واعتماد المعيارية كآلية تنسيق رئيسة للعمل، وذلك لان البيئة تمتاز بالبساطة والثبات لان الهياكل العالية البيروقراطية ليست مجبرة على التكيف بسرعة مع التغييرات البيئية ( Moorhead & Griffin,1995:426) .



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

وبشكل عام فإن الهيكل الآلي ينتج عندما تقوم المنظمة بالاختيارات الآتية: (Jones,2004:115)

- التخصص الشخصي ، إذ يميل العاملون إلى الاستقلال والتخصص في مهمة واحدة ومحددة
- المركزية ، إذ تكون سلطة الإشراف والرقابة على الأنشطة في أعلى هرم المنظمة .
- المعيارية ، إذ يكون سير العمل على أساس الاستعمال المكثف للقواعد .
- حالة الوعي الرسمي ، إذ يحمي العاملون مجال سلطتهم من تدخل الآخرين فيها .

ولعل من المفيد ذكره بأن أهم عناصر القوة في الهيكل الآلي هو قدرته على إنجاز الأنشطة المعيارية بكفاءة عالية (السالم، ٢٠٠٠: ١٦٦) كما إن هذا النموذج ثابت تحت أي موقف ليقود نحو أداء وإنتاجية عالية فالمهمة التي يتم أداؤها ثابتة ومحددة ومبرمجة .

### ١. الهيكل العضوي

يتصف الهيكل العضوي (Organism Structure) بأنه بسيط نسبياً ، وغير رسمي ، ولا مركزي مقارنة مع المنظمات الآلية ، والأفراد يُمنحون حرية تصرف واسعة في أداء مهماتهم ، وعملية اتخاذ القرار تُدفع أسفلاً إلى المستويات الواطنة من الهرم (Hatch,1997:170). كما يتسم سلوك الأفراد داخل المنظمة بالرسمية الواطنة ، وغياب المعيارية، مما يدل على أنه هيكل عضوي (Horan,1998:25) وهو مناسب للعديد من المنظمات الصغيرة للمؤسسات والمنشآت صغيرة الحجم، وأهم نقاط القوة للهيكل البسيط هي المرونة، البساطة ، واستجابته لرغبة المدير ولأنه يعتمد على القيادة الشخصية للمدير، لذلك فهو نموذج يستمد كفاءته من المدير (Schermerhoren et al.,1997: 243) وهذا يعتبر نقطة ضعف لأن كل شيء يعتمد على شخص واحد فإذا ما حدث خطب ما لذلك المدير، فإنه سيؤدي إلى ضياع المعلومات وتركيز عمليات اتخاذ القرار في المنظمة (Robbins&Coulter,1999:314) .

وبشكل عام فإن الهيكل العضوي ينتج عندما تقوم المنظمة بالاختيارات الآتية: (Jones,2004:115)

- التخصص المشترك : يعمل العاملون معا وينسقون نشاطاتهم من أجل إيجاد أفضل السبل لانجاز المهمات .
- اللامركزية : إن سلطة الرقابة والإشراف على الواجبات أو المهمات يتم تفويضها للأفراد في جميع مستويات المنظمة .
- التنظيم المشترك : هنالك استعمال مفرط ومكثف للاتصالات وبشئى الاتجاهات من أجل التنسيق الأفضل
- الوعي الرسمي : يتقاسم العاملون مهاراتهم مع الآخرين .

كما لاتعد الهياكل الآلية والعضوية أشكالاً مثالية (Bedeian & Zammuto,1991:325) إذ لا توجد منظمة آلية أو عضوية تماماً ، نظراً لأن معظم المنظمات تعد مزيجاً من النوعين (Jones ,1995:80) فهي هياكل مثالية لوجود فعلي لها في أية منظمة على أرض الواقع (Pitinger,2000:221) .



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

بحث اختبري\*

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

#### تقييم الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين واختبار فرضيات البحث

من أجل تحليل وتقييم طبيعة الهياكل التنظيمية الحالية لمكاتب المفتشين العاميين، تم استخدام قائمة فحص معيارية (Check List)، وهي قائمة مراجعة وتقييم الهيكل التنظيمي لها، من خلال ما تتضمنه القائمة من (٨٥) سؤالاً يدور حول أبعاد الهيكل التنظيمي الحالي وطبيعته ومجالاته وعلى النحو الآتي:

١. معرفة ما هي طبيعة وخصائص الهيكل التنظيمي الحالي لمكاتب المفتشين العاميين؟
  ٢. ما هو مدى الرقابة الإدارية للمستويات التنظيمية؟
  ٣. ما هي عناوين التشكيلات لكافة المستويات الإدارية؟
  ٤. ما هي نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي لكل مكتب مفتش عام؟
  ٥. ما هي مزايا وعيوب الهياكل التنظيمية الحالية لمكاتب المفتشين العاميين؟
  ٦. ما هي النسبة المئوية لكل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي والمتمثلة بـ (المركزية، الرسمية، التعقيد، التخصص) في مكاتب المفتشين العاميين؟
- فضلاً عن معرفة نمط الهيكل المعتمد في مكاتب المفتشين العاميين إن كان يتجه نحو آلية أو العضوية، وذلك من خلال المقابلات التي أجراها الباحثان مع كافة المستويات التنظيمية لمكاتب المفتشين العاميين، وسيتم اختبار الفرضيات الرئيسية للبحث الأولى والثانية في هذا المبحث كما سيقوم الباحث بتحليل الهياكل التنظيمية لمكاتب المفتشين العاميين في ضوء المتطلبات الخاصة بالنجاح الهيكلي، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: طبيعة الهيكل التنظيمي الحالي

لقد جرى دراسة وتحليل خرائط التنظيم الحالية، بهدف معرفة وتحديد طبيعة الخصائص والمواصفات التي يتصف بها الهيكل التنظيمي الحالي لمكاتب المفتشين العاميين، وذلك من خلال دراسة وتحليل الآتي:

١. عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي
- يوضح الجدول (٢) المستويات الإدارية بعددها وفقاً للخارطة التنظيمية الحالية المعتمدة في المدرسة.
- جدول (٢) المستويات الإدارية لمكاتب المفتشين العاميين، كما هي في الخرائط التنظيمية للمكاتب

(٢٠١٣)

ت	البيان / مكتب المفتش العام في وزارة :	عدد المستويات الإدارية
١	التربية	٦
٢	التخطيط	٥
٣	البيئة	٥
٤	التجارة	٤
٥	أمانة بغداد	٤
٦	حقوق الإنسان	٤
٧	الشباب والرياضة	٤
٨	العمل والشؤون الاجتماعية	٨





## خصائص ونمط الميكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ الآتي :

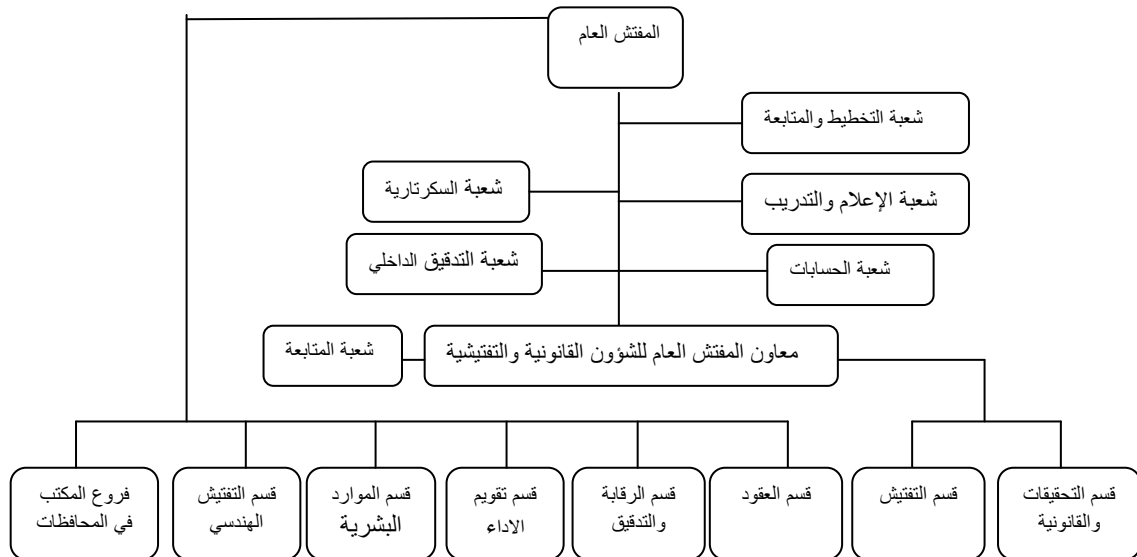
#### أ. المفتش العام

يتباين نطاق الإشراف للمفتش العام من مكتب إلى آخر فيلاحظ أعلى نطاق إشراف للمفتش العام هو في وزارة التربية وهو (١٢) وحدة تنظيمية ترتبط بالمفتش بشكل مباشر في حين إن أقل نطاق إشراف يتمتع به مفتش عام وزارة التخطيط ومفتش عام وزارة حقوق الإنسان وهو (٢) من الوحدات التي ترتبط بهم بشكل مباشر، وباقي المفتشين العاميين يتراوح نطاق إشرافهم بين (٥-١١) وفي ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للدراسة يتبين إن أغلب المكاتب لم تتبع الأسس العلمية عند تحديد نطاق الإشراف بالنسبة للمستويات العليا والوسطى والتنفيذية فقد حدد نطاق الإشراف للمستويات العليا ب(٣) في حين حدد نطاق إشراف المستويات الوسطى ب(٤-٦) ولم يلاحظ إن المكاتب قد تبنت هذا الأسلوب عند تحديد نطاق الإشراف.

من خلال ذلك يلاحظ إن انخفاض مستوى الثقة بالعاملين والتقليل من أجواء المشاركة والانفتاح والاعتمادية وعدم تبادل المعرفة يؤدي إلى ضعف احتمال نجاح عملية الرقابة في المكاتب نتيجة للمركزية المشددة والآلية العالية في نمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين، فمن خلال الخريطة التنظيمية الحالية يلاحظ أما أن يقوم المفتش العام بالإشراف المباشر على كافة الأنشطة أو إنه يفوض المعاون بالإشراف على كافة الأقسام، وهو ليس بالأسلوب العلمي الصحيح، فكلما كان نطاق الإشراف واسع كان الهيكل التنظيمي مفلطحاً إذ تصبح سلسلة الأوامر قصيرة وعد المستويات الإدارية قليل وبصورة منطقية تنجح هذه الحالة في منظمات الأعمال ذات الأحجام الصغيرة وليس الأعمال الكبيرة والعقدة والتي تتطلب السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق رقابة فاعلة وكفوءة، وهذا ما سيتبين من خلال تعرض الباحث لتحليل ومناقشة الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين مع أدارج الهيكل التنظيمي لكل مكتب بحسب حاجة التحليل لمناقشة وضع الهيكل التنظيمي الحالي وسبل المعالجة .

إن هيكل مكتب مفتش عام التربية لا يعكس الأسس العلمية عند تشكيلة بهذه الصورة فهو يجمع بين الهيكل المفلطح من جهة، والهيكل الطويل من جهة أخرى والذي تكون فيه سلسلة الأوامر طويلة ونطاق إشراف ضيق ويزداد عدد المستويات الإدارية فيه وكما هو موضح في الشكل (١)

شكل (٣٢) الهيكل التنظيمي لمكتب مفتش عام وزارة التربية







## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

● لم يتم أدرج الشعب التي ترتبط بالأقسام في كل الخرائط التنظيمية للمكاتب المبحوثة ووفق الهيكل الحالي فإن المفتش العام يتحمل عبئ إدارة أنشطة المكتب بشكل كامل نتيجة التوسع في نطاق إشرافه الحالي وضيق نطاق إشراف معاون الموجود وعدم وجود معاون ثاني لتقليل العبء على المفتش العام وانصرافه للأمور الهامة التي تتطلب إشرافه بشكل مباشر والقيام بالأمور الرقابية على كافة المستويات بشكل يتيح له التمتع بكل الأمور الهامة وهذا ما أكده السيد مفتش عام وزارة التربية للباحث عن ضرورة وجود معاون آخر وتقسيم نطاق الإشراف بين معاونين لإتاحة الحرية للمفتش للقيام بالأمور الهامة وذات البعد الاستراتيجي للمكتب وهذا ما تم ملاحظته من قبل الباحثان من خلال المقابلات التي تمت في المكتب وكانت على النحو الآتي جدول (٤) أدناه .

جدول (٤) المقابلات التي أجريت مع مكتب مفتش عام التربية

ت	المنصب الوظيفي	الزمن المستغرق/دقيقة
١	المفتش العام	٢٥ دقيقة
٢	مدير قسم التحقيقات	٣٠ دقيقة
٣	مدير قسم الموارد البشرية	١٢٠ دقيقة
٤	مدير قسم تدقيق العقود	٣٠ دقيقة
٥	مدير قسم تقويم الأداء	٣٠ دقيقة
٦	مسئول شعبة التدقيق القانوني للعقود	١٥ دقيقة
٧	مسئول شعبة التدقيق الفني للعقود	١٥ دقيقة
٨	مسئول شعبة تقويم المحافظات الوسطى والجنوبية	٢٠ دقيقة
٩	مسئول شعبة تقويم المحافظات الشمالية	٢٠ دقيقة
١٠	عدد من الموظفين	٦٠ دقيقة

كذلك هو الحال بالنسبة لمكتب مفتش عام وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إذ إن المفتش العام يقوم بالإشراف على (١١) من التنظيمات الإدارية وبشكل مباشر وبحسب ما تم مشاهدته من قبل الباحث أثناء تواجده خلال الزيارات التي أجراها للمكتب إن المفتش العام دائما مشغول بالعمل لكثرة وزخم العمل الذي يتحمل عبئه الثقيل نتيجة عدم تخويل الصلاحيات بشكل رسمي ومكتوب سواء للمعاون أو إلى مدراء الأقسام . كما يرى الباحث هنالك ضرورة ماسة تستدعي مفتش عام وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إلى الفصل بين عمل معاون وإدارة المكتب بحكم إن معاون هو نفسه من يدير المكتب وبالتالي هنالك عبئ وتداخل كبير في عمل معاون، وهذا يدل على عدم إتباع الأسلوب العلمي في تقسيم الأعمال والأنشطة وتوزيع المسؤوليات والسلطات بشكل يحقق الكفاءة في أداء المهام للوصول إلى عملية رقابية فاعلة . وهذا الحال ينطبق على مكتب مفتش عام وزارة الشباب والرياضة إذ إن المفتش العام يشرف على (١١) تنظيم إداري بشكل مباشر شكل (٢) اللاحق وفق الخريطة التنظيمية المعتمدة دون إعطاء نطاق إشراف للمعاون بشكل يتلائم مع كثرة الأعمال التي يؤديها المكتب .

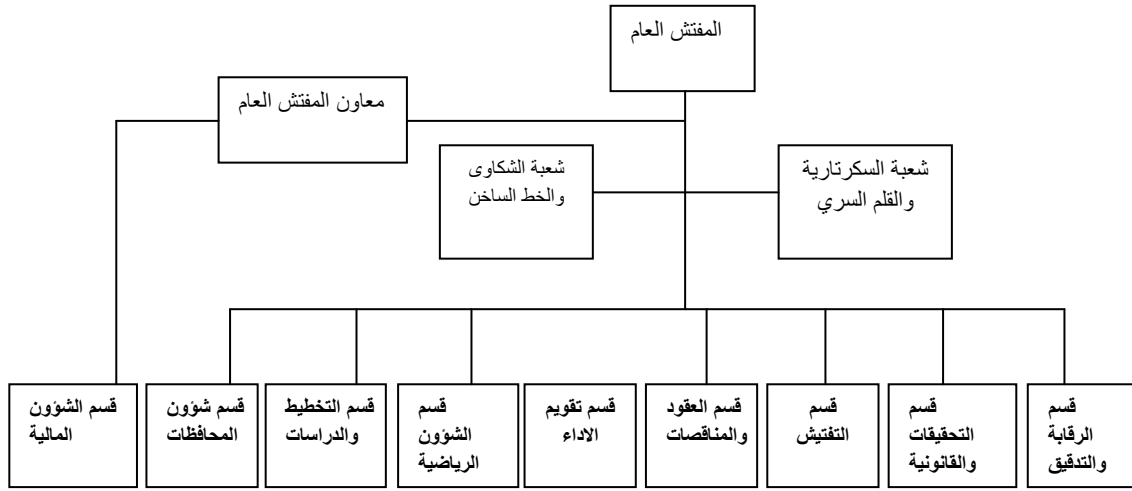
وبالتالي تظهر بوادر انعدام مستوى الثقة وقلة الاندفاع للعمل من قبل العاملين والانتخاض الملحوظ في مستوى الرضا الوظيفي، وعندما التقى الباحثان بالمفتش العام لوزارة التربية وعدد من المدراء والعاملين كما في الجدول (٥) وطرح الأسئلة والاستفسارات بخصوص الهيكل التنظيمي الحالي أبدى المفتش العام تأييده إلى فكرة ضرورة تواجد اثنين من معاون في المكتب من أجل تصفية الأعمال وتفرغ المفتش العام للقيام بالأعمال الهامة والخاصة بعمل المكتب وبفلس السياق أتت جميع آراء مدراء الأقسام والعاملين في المكتب . وبشكل عام يرى الباحثان إن الإفراط في الإشراف سواء كان للمفتش العام أو لمعاونيه يعد من الأمور السلبية التي لا تمكنه من أداء مهامه بصورة فاعلة وكفؤة هذا من جهة ومن جهة ثانية عدم تفرغه للأمور الهامة والاستراتيجية والخاصة بعمل المكتب .

## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكتب المفتشين العاميين بحث اختياري\*

جدول (٥) المقابلات التي أجريت مع مكتب مفتش عام وزارة الشباب والرياضة

ت	المنصب الوظيفي	الزمن المستغرق/دقيقة
١	المفتش العام	٣٠ دقيقة
٢	مدير قسم التحقيقات	٣٠ دقيقة
٣	مدير قسم الإدارية والمالية	٦٠ دقيقة
٤	مدير قسم الرقابة والتدقيق	٣٠ دقيقة
٥	مدير قسم التفتيش	٣٠ دقيقة
٦	مدير قسم التخطيط والمتابعة	٣٠ دقيقة
٧	مسئول شعبة دراسة جدوى المشاريع	١٥ دقيقة
٨	عدد من الموظفين	٦٠ دقيقة

شكل (٢) الهيكل التنظيمي لمكتب مفتش عام وزارة الشباب والرياضة



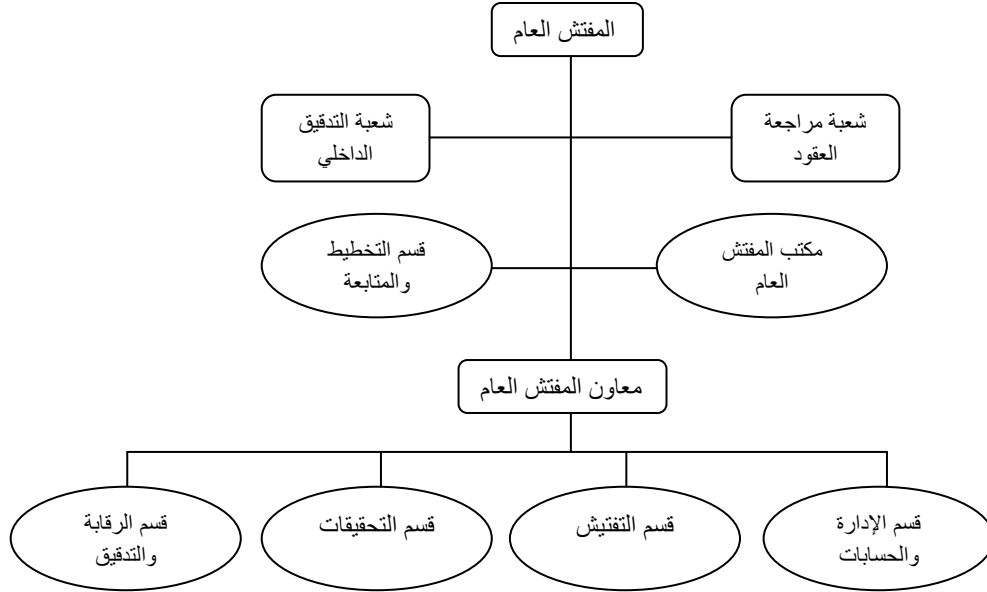
أما بالنسبة إلى مفتش عام وزارة البيئة فإن نطاق إشرافه بموجب الهيكل التنظيمي الحالي موزع على (٢) من الأقسام و(٢) من الشعب التي ترتبط به بشكل مباشر فضلا عن الإشراف على معاونه الذي يقوم بدورة بالإشراف على (٤) من الأقسام كما في الشكل رقم (٣) اللاحق

يلاحظ إن نطاق إشراف المفتش العام على الشعب التي ترتبط به بشكل مباشر غير متطابق مع الأسس العلمية من حيث مبدأ التدرج في مستوى التشكيلات الإدارية والتي تضمن حصول الانسيابية في الاتصالات وبكافة الاتجاهات، بسبب وجود شعب في مستوى إداري أعلى من الأقسام، فضلا عن إن القسم الموجود والشعب في الهيكل والتي ترتبط بالمفتش العام مباشر هي في نفس مستوى معاون المفتش العام وهذا لا يمكن أن يحدث بموجب التأطير النظري الذي يفرض أن يكون نطاق إشراف المفتش العام على (٣) من المستويات فقط .

لكي تتاح له حرية المراقبة والإشراف على كافة أعمال المكتب وعدم انشغاله بصغريات الأمور وتمكنه من خلق أجواء المشاركة والانفتاح والتوسيع من تبادل المعرفة بين العاملين وخلق الثقة والنظر بعين المراقب المتمكن من إدارة أنشطة المكتب بكل فاعلية وكفاءة .

## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين بحث اختياري\*

شكل (٣) الهيكل التنظيمي لمكتب مفتش عام وزارة البيئة

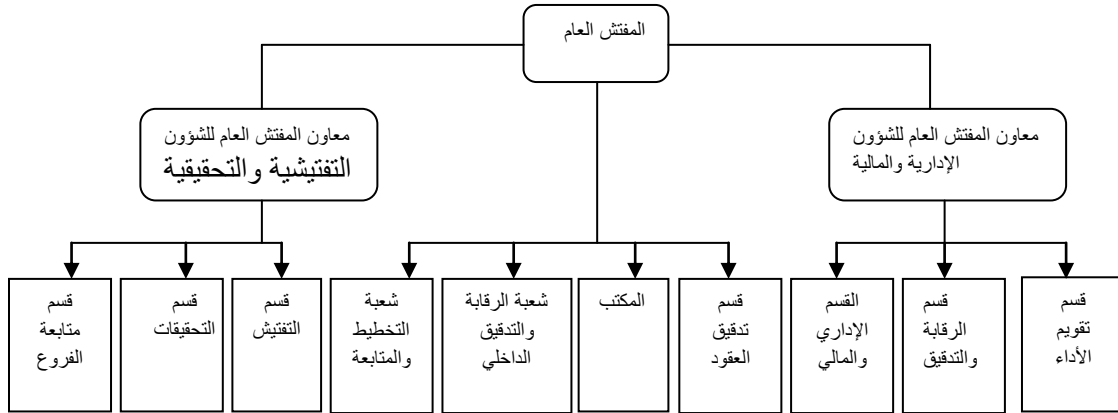


يعكس المكاتب الأخرى فان مفتش عام وزارة حقوق الإنسان يقوم بالإشراف وبشكل مباشر فقط على (٢) من التنظيمات الإدارية وترك جميع الأقسام والشعب وعددها (٦) وحدات تنظيمية إلى إشراف معاون واحد وهي حالة معكوسة تماما للمكاتب الأخرى وان معاون المفتش يتحمل عبئ إدارة (٦) أقسام مختلفة الأعمال والأنشطة التي تؤديها مما يقلل من فاعليته وكفاءته في إدارة وظائفه بالشكل الأفضل. ولقد وجد الباحثان حالة ايجابية في هياكل كل من مكتب مفتش عام أمانة بغداد ومكتب مفتش عام وزارة التجارة لتواجد اثنين من معاونين لكل مفتش عام كما هو واضح في الخريطة التنظيمية لمكتب مفتش عام وزارة التجارة شكل (٤) ادناه، إلا انه نطاق الإشراف بالنسبة لمفتش عام وزارة التجارة بقي ليس ضمن المحدد إذ انه يقوم بالإشراف على معاونين بطبعة الحال هذا بالاضافة إلى (٣) شعب ومكتبه.

## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

شكل (٤) الهيكل التنظيمي لمكتب مفتش عام وزارة التجارة



أما بالنسبة لنطاق إشراف المفتش العام في أمانة بغداد بالإضافة للإشراف على معاونيه فإنه يشرف على شعبة وقسم وفريق استشاري، ومن خلال المشاهدات والمقابلات التي أجراها الباحثان مع معاون المفتش العام ومدراء الأقسام وعدد من العاملين في المكتب جدول (٦) ويلاحظ إن الخريطة التنظيمية الحالية مشكّلة وفق أسس علمية لكنها لا تنسجم والملاك المتواجد في المكتب هذا من جهة ومن جهة أخرى إن المكتب بحاجة إلى الاهتمام بموضوع بناء الثقة بالعاملين من خلال توسيع دائرة المشاركة والانسجام بين العاملين والإدارة العليا وزيادة الاهتمام بتبادل المعرفة لزيادة كفاءة مستوى العاملين .

جدول (٦) المقابلات التي اجريت مع مكتب مفتش عام أمانة بغداد

ت	المنصب الوظيفي	الزمن المستغرق/دقيقة
١	معاون المفتش العام	١٢٠ دقيقة
٢	مدير قسم الرقابة والتدقيق	٦٠ دقيقة
٣	مدير قسم التخطيط	٦٠ دقيقة
٤	مسئول شعبة التخطيط	٣٠ دقيقة
٥	مسئول شعبة المتابعة	٣٠ دقيقة
٦	عدد من الموظفين	٦٠ دقيقة

إذ إن شكل الهيكل التنظيمي لهذه المكاتب اقترب شيئا من الأسس العلمية عند التشكيل وذلك من خلال تقسيم الصلاحيات بين معاونين الموجودين وحصول التخصص وضمان نطاق الإشراف العلمي بالنسبة للمعاونين من خلال لقاءات الباحثان جدول رقم (٧) اللاحق وهذا العمل يهيئ متطلبات القيام برقابة إدارية ناجحة من خلال إعطاء الصلاحيات المكتوبة للمعاونين والمدراء على حد سواء وتوسيع دائرة المشاركة وخلق أجواء الثقة بالعاملين ووضع التشكيلات المناسبة لشكل النشاط ومن خلال اللقاءات والمشاهدات الفعلية التي أجراها الباحث مع عدد من العاملين في المكاتب، تبين ان هنالك مؤشر سلبي في الهيكل التنظيمي وهو التوسع غير المبرر في نطاق إشراف المفتش العام لكلا المكاتبين .



## خصائص ونمط الميكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

جدول (٧) المقابلات التي اجريت مع مكتب مفتش عام وزارة التجارة

ت	المنصب الوظيفي	الزمن المستغرق/دقيقة
١	المفتش العام	٣٠ دقيقة
٢	معاون المفتش العام للشؤون التحقيقية والتفتيشية	٤٥ دقيقة
	مدير قسم التفتيش	٣٠ دقيقة
	مدير قسم تدقيق العقود	٣٠ دقيقة
	مدير قسم الرقابة والتدقيق	٣٠ دقيقة
	مدير قسم التحقيقات	٣٠ دقيقة
	مسئول شعبة التفتيش الإداري	١٥ دقيقة
	عدد من الموظفين	١٢٠ دقيقة

### ب. معاون المفتش العام

يتفاوت نطاق إشراف معاون المفتش العام من مكتب إلى آخر إذ يتراوح نطاق الإشراف بالنسبة للمعاونين من (صفر-٨) فسجلت أعلى نسبة لنطاق إشراف معاون المفتش العام في وزارة التخطيط ، كما يلاحظ إن أقل نسبة لنطاق إشراف معاون المفتش العام قد سجلت في مكتب مفتش عام وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .

وكما هو عليه الحال لم تتبنى اغلب المكاتب الموضوعية في عملية تحويل الصلاحيات من خلال إعطاء معاونين مساحة بالإشراف على الأقسام وبحسب الأسلوب العلمي والمحدد في الإطار النظري للدراسة بين (٤-٦) ومن خلال ذلك يلاحظ إن توسيع دائرة التفويض وسيادة أجواء الثقة بالعاملين تمكن المكاتب من إنجاح الرقابة الإدارية التي تقوم بها المكاتب، وبعكس ذلك عندما يتم تضيق دائرة المشاركة والتقليل من عملية الثقة بالعاملين تعد من العوامل الطبيعية التي لها الدور الكبير في فشل عملية الرقابة الإدارية التي تقوم بها المكاتب.

ففي مكتب مفتش عام وزارة التربية يكون معاون مشرفا على (اثنتان) من الأقسام بالإضافة إلى شعبة واحدة فقط ، في حين إن هنالك (٦) أقسام أخرى و (٥) شعب ترتبط بشكل مباشر بالمفتش العام، مما يجعل العبء كبير على المفتش العام أثناء إدارة أنشطة المكتب بشكل عام، وهذا الهيكل يدل على انخفاض مستوى الثقة بالعاملين من قبل الإدارة العليا لتفويض الصلاحيات والمركزية المشددة .

بينما تبين للباحثان العكس في مكتب مفتش عام وزارة التخطيط إذ إن معاون يتمتع بحكم الخريطة التنظيمية الحالية والمعتمدة بصلاحيات تمكنه من الإشراف على (٤) أقسام و(٤) شعب وهو بشكل طبيعي يرتبط بالمفتش العام بشكل مباشر، وفي مكتب مفتش عام وزارة البيئة يكون معاون مشرفا على (٤) أقسام فقط، في حين هنالك (٢) من الأقسام (٢) من الشعب هي في نفس مستوى معاون، وفي مكتب المفتش العام في وزارة التجارة هنالك اثنين من معاونين، مقسمين حسب الاختصاص من ناحية الإشراف على الأقسام، فهنالك معاون مفتش عام للشؤون الإدارية والمالية ومعاون آخر للشؤون التفتيشية والتحقيقية ، إذ إن الأول يشرف على (٣) أقسام والثاني يشرف أيضا على (٣) أقسام وتعد هذه الحالة من الحالات الجيدة من حيث سهولة الإشراف والمرونة الكبيرة في عملية اتخاذ القرارات من أجل القيام بعملية الرقابة الإدارية وهو دليل على وجود أجواء تسودها الثقة من حيث إعطاء مساحة واسعة في تفويض الصلاحيات.

وكذلك هو الحال في مكتب مفتش عام أمانة بغداد يوجد معاون مفتش عام للشؤون الإدارية والمالية ويشرف على اثنين من الأقسام والمعاون الآخر يشرف على (٣) أقسام في المكتب. ومعاون المفتش العام في وزارة حقوق الإنسان يقوم بالإشراف على جميع الأقسام في المكتب وعددها (٧) أقسام.



## خصائص ونمط الميكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

بينما نجد إن معاون المفتش العام في وزارة الشباب والرياضة يتمتع بحدود ضيقة جدا للإشراف إذ انه يقوم بالإشراف على قسم واحد وهو قسم الشؤون الإدارية والمالية وباقي الأقسام وعددها (٨) ترتبط بشكل مباشر بالمفتش العام بالإضافة إلى وجود (٢) شعب هي في نفس مستوى المعاون وترتبط بالمفتش العام كما تم التنويه عنه في الهيكل التنظيمي للمكتب سابقا.

وكذلك الحال بالنسبة لمعاون المفتش العام في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إذ انه وبموجب خرائط الهيكل التنظيمي الحالي فانه لا يتمتع بأي نطاق إشراف وكما في الشكل (٥) سوى انه يرتبط بالمفتش العام في حين إن هنالك (٧) أقسام و(٥) شعب ترتبط بالمفتش العام، بعكس الواقع العملي إذ من خلال اللقاءات التي أجراها الباحث في المكتب مع مختلف المناصب الإدارية والعناوين الوظيفية تبين إن المعاون يقوم بكافة الأعمال من حيث الإدارة والإشراف على كافة أعمال المكتب هذا بالإضافة للمسؤوليات الملقاة على عاتقه من قبل المفتش العام لإدارة أعمال الأقسام والشعب كونه يشغل وظيفة مدير المكتب أيضا والملاحظ إن الإدارة كانت بدون صلاحيات مكتوبة بشكل رسمي وهذا يدل على إن عملية تفويض الصلاحيات جدا ضيقة في المكتب. وهذا ما أكدته المقابلات التي أجراها الباحثان جدول رقم (٨) اللاحق .

جدول (٨) المقابلات التي اجريت مع مكتب مفتش عام وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

ت	المنصب الوظيفي	الزمن المستغرق/دقيقة
١	معاون المفتش العام	١٢٠ دقيقة
٢	مدير قسم المتابعة الفنية	٣٠ دقيقة
٣	مدير قسم تقويم الأداء	٣٠ دقيقة
٤	مدير قسم التفتيش	٦٠ دقيقة
٥	مدير قسم الرقابة والتدقيق	٣٠ دقيقة
٦	مدير قسم الحسابات	٣٠ دقيقة
٧	مسئول شعبة التدريب	٢٠ دقيقة
٨	عدد من الموظفين	١٢٠ دقيقة

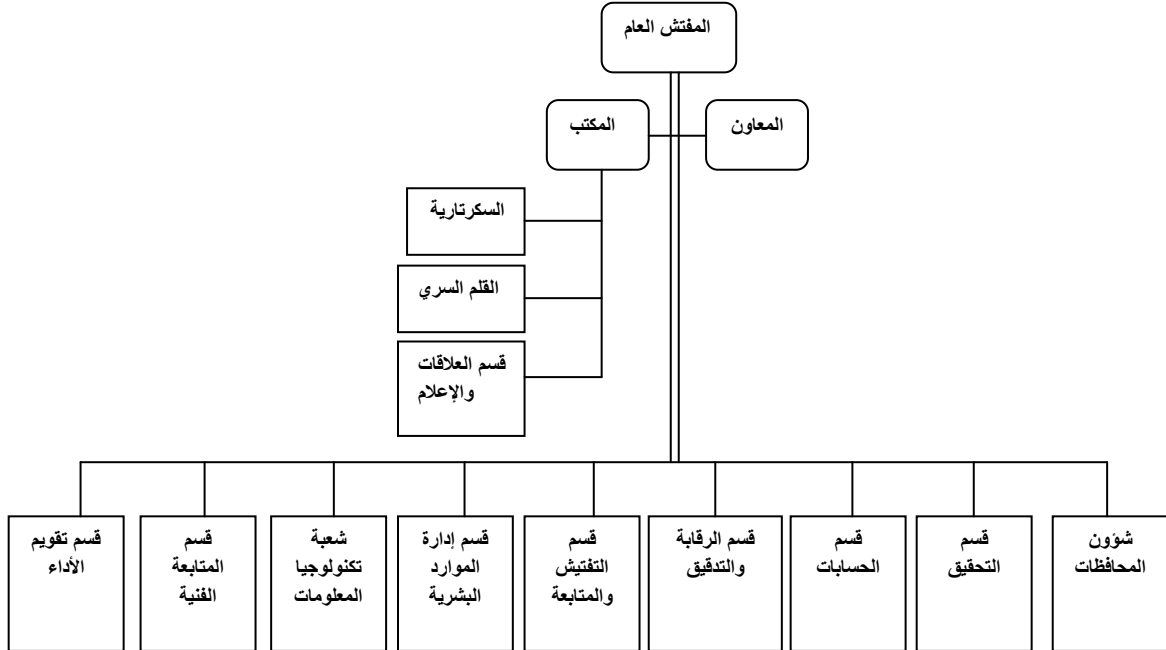
وبشكل عام يلاحظ انخفاض في مستوى تفويض الصلاحيات من قبل المفتشين الى معاونيهم وان وجدت ولكن بنسبة بسيطة وهذا الحال موجود بكافة المكاتب .



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العامين

### بحث اختياري\*

شكل (٥) الهيكل التنظيمي لمكتب مفتش عام وزارة العمل والشؤون الاجتماعية



### ج. مدراء الأقسام

بشكل عام يتراوح نطاق إشراف مدراء الأقسام في العينة المبحوثة من (٢-٦) شعبة إذ إن أعلى نسبة لإشراف مدير القسم هي في مكتب مفتش عام وزارة العمل والشؤون الاجتماعية هذا بالإضافة إلى إن كل شعبة تتراوح بين (٣-٦) من العاملين، كلما كان عدد الشعب أكثر ازداد بطبيعة الحال أعداد العاملين في القسم وتظهر التعقيدات أمام المدير أثناء إدارة أعمال القسم بشعبة البالغ عددها (٦) مما يؤدي إلى إضعاف الرقابة وعدم القدرة على التواصل مع الجميع كما نوهنا عنة في الإطار النظري للبحث .

### د. مسئولو الشعب

لم يكن هنالك إي مدى لنطاق إشراف الشعب على الوحدات بحسب الخارطة التنظيمية المعتمدة لمكاتب المفتشين العامين باستثناء مكتب مفتش عام وزارة التخطيط فهناك الشعبة الإدارية والتي هي ضمن القسم الإداري والمالي ويكون نطاق إشرافها على (٢) من الوحدات التنفيذية وشعبة الحسابات وتشرف على (٤) من الشعب التي هي في نفس القسم. وهذا يدل على عدم تقسيم العمل والتدرج في الوظائف بشكل هرمي للوصول إلى الانسيابية في عملية إدارة أنشطة المكاتب.



## خصائص ونمط الميكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

بحث اختباري\*

### هـ. مشرفو الوحدات

لم يكن هنالك أي نطاق إشراف في الخريطة التنظيمية المعتمدة لجميع مكاتب المفتشين العاميين في مجتمع العينة المبحوثة مما جعل المستويات تختلف من مكتب إلى آخر وتكون مسألة تشكيل الوحدات التنظيمية في المكاتب خاضعة للاجتهاد الشخصي وليس بالاستناد إلى الأسلوب العلمي والذي يقتضي ضرورة إظهار كافة الوحدات في الهيكل التنظيمي مما يساعد في تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات ولصلاحيات لكل وحدة تنظيمية من أجل توفير أسس متطلبات القيام برقابة إدارية ناجحة .

### ٣. عناوين التشكيلات الإدارية

بعد الاطلاع على الخرائط التنظيمية لمكاتب المفتشين العاميين وتوجيه الأسئلة من (٣-٦) في قائمة الفحص المعيارية كانت النتائج على النحو الآتي :

أ. المستوى التنظيمي الأول هم معاونو المفتش العام، وقد تشابهت تسمية معاون المفتش العام بين أغلب المكاتب باستثناء مكتب مفتش عام وزارة التجارة ومكتب مفتش عام أمانة بغداد إذ إن لكل مفتش عام في المكتب اثنين من معاونين الأول يسمى معاون المفتش العام للشؤون الإدارية والمالية والآخر معاون المفتش العام للشؤون الفنية ، إذ إن تسمية معاون المفتش الأخير في وزارة التجارة هو معاون المفتش العام للشؤون التفتيشية والتحقيقية ، ويلاحظ عدم الثبات بين أعداد معاونين المفتشين فيما بين المكاتب وكذلك اختلاف التسميات بالرغم من أنهم يتشاركون في العمل الرقابي والتفتيشي على حد سواء.

ب. المستوى التنظيمي الثاني هي الأقسام وتختلف تسميات التشكيلات بالنسبة للأقسام من مكتب إلى آخر وكانت على النحو الآتي :

- (١) مكتب مفتش عام وزارة التربية ويتكون من الأقسام الآتية : (قسم التحقيقات والقانونية، قسم التفتيش، قسم تدقيق العقود، قسم الرقابة والتدقيق، قسم الموارد البشرية، قسم تقويم الأداء، قسم التفتيش الهندسي، قسم التفتيش الهندسي )
- (٢) مكتب مفتش عام وزارة التخطيط ويتكون من الأقسام الآتية : (قسم التحقيقات، قسم التفتيش الفني، القسم الإداري والمالي وشؤون المحافظات، قسم التدقيق المالي )
- (٣) مكتب مفتش عام وزارة البيئة ويتكون من الأقسام الآتية : (قسم التحقيقات، قسم الإدارة والحسابات، قسم التفتيش، قسم الرقابة والتدقيق، قسم التخطيط والمتابعة)
- (٤) مكتب مفتش عام وزارة التجارة ويتكون من الأقسام الآتية : (قسم التحقيقات، قسم التفتيش، قسم تدقيق العقود، قسم تقويم الأداء، قسم الرقابة والتدقيق، القسم الإداري والمالي، قسم متابعة الفروع)
- (٥) مكتب مفتش عام أمانة بغداد ويتكون من الأقسام الآتية : (قسم التحقيق، قسم التفتيش، قسم التدقيق، قسم التخطيط والمتابعة، قسم المعلومات، قسم الإدارية والمالية )
- (٦) مكتب مفتش عام وزارة حقوق الإنسان ويتكون من الأقسام الآتية : (قسم القانونية والتحقيق، قسم التفتيش، قسم الرقابة، قسم التخطيط، القسم المالي، القسم الإداري)
- (٧) مكتب مفتش عام وزارة الشباب والرياضة ويتكون من الأقسام الآتية : (قسم التحقيقات والقانونية، قسم التفتيش، قسم الرقابة والتدقيق، قسم مراجعة العقود والمناقصات، قسم تقويم الأداء، قسم التخطيط والدراسات، قسم متابعة الشؤون الرياضية، قسم شؤون فروع المحافظات، قسم الشؤون الإدارية والمالية )

(٨) مكتب مفتش عام وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ويتكون من الأقسام الآتية : (قسم التحقيق، قسم التفتيش والمتابعة، قسم إدارة الموارد البشرية، قسم تقويم الأداء، قسم المتابعة الفنية، قسم الحسابات، قسم التدقيق والرقابة، قسم شؤون المحافظات )

والملاحظ من أعلاه تختلف تسميات الأقسام من مكتب إلى آخر فمثلاً قسم التحقيقات في بعض المكاتب يكون مستقلاً عن القانونية بينما في مكتب مفتش عام وزارة التربية ومكتب مفتش عام الشباب والرياضة ومكتب مفتش حقوق الإنسان تكون تسمية القسم بقسم التحقيقات والقانونية. وكذلك هو الحال بالنسبة لباقي الأقسام ولكن بنسب قليلة ما عدا الاختلاف الواضح في أعداد الأقسام من مكتب إلى آخر وبشكل ملفت للنظر



## خصائص ونمط الميكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

وعناوين التشكيلات في المكاتب، فهناك أقسام في بعض المكاتب هي بمثابة شعب عند باقي المكاتب بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها هذه الأقسام .  
 هـ. المستوى التنظيمي الثالث هو الشعب وتم تشكيلها بشكل مختلف من مكتب إلى آخر بحسب الاجتهاد ووفق متطلبات العمل داخل المكاتب وكذلك اختلاف أعدادها فيما بين المكاتب في العينة المبحوثة.  
 و. المستوى الأخير هو الوحدات ولا توجد في الخرائط التنظيمية المعتمدة لمكاتب المفتشين إلى ما يشير إلى وجود وحدات في تشكيلاتها باستثناء مكتب مفتش عام وزارة التخطيط لدية (٦) وحدات ترتبط في قسم واحد .

### ٤. مزايا وعيوب الخريطة التنظيمية الحالية

من خلال المقابلات التي أجراها الباحثان وتوجيه الأسئلة من (٧-١٧) في (Check List) للمدراء في العينة المبحوثة مع كل من الآتي: (مفتش عام وزارة البيئة، مفتش عام وزارة التربية، مفتش عام حقوق الإنسان، مفتش عام التجارة، معاوني المفتشين العاميين، مدراء أقسام كافة المكاتب ، مسنولي الشعب، وعدد كبير من العاملين) ظهرت النتائج متطابقة من حيث الإجابات التي تم الإدلاء بها من قبل أكثر المدراء والمسؤولين في المكاتب حول إن أهم المميزات التي تتمتع بها الخراط التنظيمية الحالية وعيوبها وكانت على النحو الآتي :

أ. المزايا

- (١) سلامة نطاق الإشراف أو المدى الإداري بالنسبة للمدراء .
- (٢) وضوح سلسلة الإمرة .
- (٣) عدم وجود تشكيلات بناء على عوامل فردية .
- (٤) سهولة الاتصال بين المدراء والمفتش العام .
- (٥) تخويل الصلاحيات يكون بشكل مكتوب .
- (٦) الصلاحيات المخولة تتناسب مع حجم العمل .
- (٧) تواجد لمبدأ الشخص المناسب في المكان والزمان للملائمين .

(٨) التخصص العالي للوظائف في المكاتب

(٩) سهولة إيصال الشكاوى للمفتش العام

ب. العيوب

- (١) كثرة الشعب التي ترتبط بالمفتش العام .
- (٢) التداخل والازدواجية بين عمل الأقسام والشعب .
- (٣) قلة الصلاحيات الممنوحة للمعاونين .
- (٤) عدم تمتع مدراء الأقسام بالصلاحيات الكافية لممارسة وظائفهم بشكل يتيح لهم حرية التصرف في مواجهة الأزمات والمشكلات التي قد تواجههم .
- (٥) عدم وجود أسلوب علمي في تحديد الواجبات لكل مدير .
- (٦) عدم توفر برامج تأهيلية لتعريف المدراء الجدد بوظائفهم ومتطلبات العمل الجديد .
- (٧) لا تعكس الخريطة الحالية مبدأ التسلسل الهرمي للوظائف .
- (٨) ضعف الاتساقية في علاقات الأقسام والشعب في الهيكل الحالي .
- (٩) مرور الترفيعات بسلسلة من الإجراءات المعقدة بالرغم من قلة ملاكات المكاتب .



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

بحث اختباري\*

### ثانيا : معايير الهيكل التنظيمي الحالي

من خلال إجراء عمليات التحليل على بيانات قائمة الفحص المعيارية ( Check List ). لخصائص الهيكل التنظيمي والمتمثلة بـ ( التعقيد، المركزية، الرسمية، والتخصص ). في المكاتب المبحوثة ظهرت النتائج كما في الجدول (٩)، وعلى النحو الآتي :

جدول (٩) نتائج قياس خصائص الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

البيان	نعم	لا
التعقيد	٦٢.٦	٣٧.٤
المركزية	٦٣	٣٧
الرسمية	٧٤.٥	٢٥.٥
التخصص	٦٧.٥	٣٢.٥
المجموع	٢٦٧.٦	١٣٢.٤
	%٦٦.٩	%٣٣.١

الهيكل التنظيمي يتصف بالتقليدي والآلية العالية لكونه بلغ (٦٦.٩%) من مجموع خصائص الهيكل التنظيمي الأربعة، وهذا يدل على تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي تصف الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين بكونه يميل إلى (المركزية، الرسمية، التعقيد، التخصص) وكانت نتائج الخصائص الأربعة على النحو الآتي:

١. **المركزية** : ظهرت مركزية بنسبة (وسط) في الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) ادناه، ومن خلال النتائج تبين إن هنالك ثلاثة أسباب رئيسية تقف وراء وجود المركزية في الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين وهي متسلسلة وبحسب درجة أهميتها وكالاتي :
  - أ. تحديد المشاركة بالدورات التدريبية من قبل المفتش العام حصرا .
  - ب. ضعف إتاحة الحرية في التصرف بالمواقف السهلة والصعبة على حد سواء .
  - ت. مرور الأوامر الإدارية والقرارات ، حتى البسيطة منها بسلسلة إجراءات مركزية .



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العميين

### بحث اختياري\*

جدول (٩) نتائج الخصائص الفرعية (المركزية) للهيكل التنظيمي في مكاتب المفتشين العميين

لا	نعم	قليل جدا		قليل		وسط		كثيرا		كثيرا جدا		الخصائص الفرعية للهيكل التنظيمي
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%٣٧	%٦٣	%١٤.٣	١٤	%١٥.٣	١٥	%١٦.٣	١٦	%٣٦.٧	٣٦	%١٥.٤	١٥	المركزية

٢. **الرسمية** : ظهرت رسمية وبنسبة (عالية) في الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العميين كما هو موضح بالجدول رقم (١١) اللاحق ومن خلال استقراء النتائج تبين إن هنالك ثلاثة أسباب رئيسية تقف وراء الرسمية العالية في مكاتب المفتشين العميين ومرتبته بحسب أهميتها وعلى النحو الآتي :
- عقوبات الإخلال بالنظام العام وأداء العمل .
  - القوانين والتعليمات الإجرائية في العمل .
  - إجراءات القيام بالإعمال وتنفيذها ذات الصلة بالعمالين .

جدول (١٠) نتائج الخصائص الفرعية (الرسمية) للهيكل التنظيمي في مكاتب المفتشين العميين

لا	نعم	قليل جدا		قليل		وسط		عالي		عالي جدا		الخصائص الفرعية للهيكل التنظيمي
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%٢٥.٥	%٧٤.٥	%٩.١	٨	%١.١	١	%٩.١	٨	%٥٠	٤٤	%٣٠.٧	٢٧	الرسمية

٣. **التعقيد** : ظهر تعقيد بنسبة (وسط) في الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العميين كما هو مبين جدول (١٢) أدناه. ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث تبين إن هنالك أربعة أسباب رئيسية للتعقيد في الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العميين وكانت متدرجة حسب الأهمية وعلى النحو الآتي :
- عدم وجود أسلوب علمي في معالجة طلبات الزبائن أو الجمهور .
  - لا يوجد تحديد واضح لأسلوب حل المشكلات وإدارة الأزمات .
  - تميز إجراءات العمل بتعقيد وطول خطواتها ومراحلها .
  - أهداف ومهام وتكليفات القسم أو الوحدة كثيرة وشاقة .

جدول (١٢) نتائج البعد الفرعي (التعقيد) للهيكل التنظيمي في مكاتب المفتشين العميين

لا	نعم	لا اتفق تماما		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق تماما		الخصائص الفرعية للهيكل التنظيمي
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%٣٧.٤	%٦٢.٦	%٧.٧	٨	%١٨.٣	١٩	%٢٥	٢٦	%٣١.٧	٣٣	%١٧.٣	١٨	التعقيد



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

٤. التخصص : ظهر تخصص وبنسبة (وسط) في المجتمع المبحوث ،ومن خلال اللقاءات التي أجراها الباحث والنتائج المستخلصة من قائمة الفحص المعيارية المستخدمة لتحليل البيانات، بينت النتائج إن هنالك تخصص موجود في الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين وبنسبة (٦٧.٥%). كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود تخصص وبنسبة (٣٢.٥%) في الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين ويعود سبب عدم وجود تخصص بهذه النسبة إلى عدم وجود ثلاثة تشكيلات متخصصة بالأنشطة في الهيكل التنظيمي للعينة المبحوثة وعلى النحو الآتي :

- أ. ضمان جودة التفيتش .
- ب. التخطيط الاستراتيجي .
- ت. الإعلام والعلاقات العامة .

### ثالثاً : نمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

أظهرت النتائج المستخرجة إن الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين الثمانية يتصف بالآلية العالية كونه بلغت (٧١.٩%) كما هو موضح بالجدول (١٣). وهذا يتطابق مع فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تصف اتجاه الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين في العراق بكونه ألياً أكثر مما هو عضويًا في المرحلة الراهنة، كما وإن هنالك أربعة أسباب رئيسية تقف وراء اتجاه الهيكل نحو الآلية العالية في المكاتب وكانت متدرجة على حسب الأهمية وعلى النحو الآتي :

- أ. بناء هرمي يتبع التدرج في السلطة .
- ب. التخصص في الوظائف .
- ت. تأدية الموظفين لمهامهم وفقاً لما محدد ولا يقبل التغيير والتعديل عليها .
- ث. تحديد دقيق لحقوق وواجبات كل منصب وظيفي .

جدول (١٣) نتائج نمط الهيكل ( الألي والعضوي ) في مكاتب المفتشين العاميين

البيان	كثيرا جدا		كثيرا		وسط		واطي		واطي جدا		ألي	عضوي
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
نمط الهيكل التنظيمي	١٥	%١٨.٧	٣٠	%٣٧.٥	١٧	%٢١.٣	١٠	%١٢.٥	٨	%١٠	%٧١.٩	%٢٩.١

وهناك أسباب أخرى تقف وراء الاتجاه نحو الآلية العالية في الهيكل، تتمثل بكون سلطة الرقابة والإشراف تكون في أعلى الهرم. ويكون قياس أداء العمل وفق المعيارية ، وميل العاملون إلى الاحتماء بالرسمية لمنع تدخل الآخرين في سلطاتهم لأدائهم للمهام المناطة بهم في المكاتب كما وهي نتيجة التخصص في أداء مهمة واحدة ومحددة في العمل. أما أسباب ضعف الهياكل العضوية في مكاتب المفتشين العاميين فتتمثل بالآتي :

- أ. تفويض تفويض صلاحية الرقابة والإشراف على الواجبات والمهام في جميع المستويات داخل المكاتب .
- ب. ضعف التنسيق المشترك بين العاملون على مستوى أنشطة العمل من أجل الوصول إلى أفضل طرائق للإنجاز .
- ت. عدم وجود حالة تبادل المهارات والمعرفة بين العاملين داخل المكاتب .
- ث. ضعف الاتصالات بكافة الاتجاهات بين العاملين، وانسياقها باتجاه واحد فقط .

### رابعاً : معوقات الهيكل التنظيمي الحالي لمكاتب المفتشين العاميين

١. القناعة بضعف التعليمات النافذة .
٢. التمسك الشديد باللوائح والقوانين رغم ضعف كفاءتها .
٣. ضعف تكيف إجراءات العمل مع متطلبات المرحلة .
٤. ضعف الاندفاع للعمل .
٥. وجود علاقات خلافية بين مدراء الأقسام والموظفين على حد سواء .

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

### أولاً. الاستنتاجات

يمكن إيجاز أبرز ما توصل إليه الباحثان من استنتاجات كما يأتي:

١. ظهر تفاوت في أعداد المستويات الإدارية في الخرائط التنظيمية الحالية في عام (٢٠١٣)، لمكاتب المفتشين العاميين، إذ اتضح إنها وقعت بين (٤-٦) مستوى، وهذا الاختلاف ناجم عن قضايا اجتهادية أكثر مما هي قضايا عملية تخدم عملية الرقابة، هذا من جهة. ومن جهة ثانية، إن أغلب المكاتب أهملت تشكيل الوحدات التابعة للشعب، مما جعل المستويات تكون مختلفة من مكتب إلى آخر .
٢. على الرغم من إن قانون تأسيس مكاتب المفتشين هو واحد لكل المكاتب في الوزارات والهيئات غير المرتبطة بوزارة، إلا أنه وجد اختلاف في المدى الإداري، أو نطاق الإشراف للمفتش العام على الوحدات التنظيمية التابعة له، فقد تراوحت بين (٢-١٣)، وهذا يدل على عدم إتباع معيار موحد لتجميع الأنشطة التنظيمية في الهيكل التنظيمي .
٣. وعلى نفس المنوال، ظهر مثل هذا الاختلاف المنوه عنه في الفقرة أعلاه على مستوى معاوني المفتشين العاميين، إذ وجد اختلاف واضح في نطاق الإشراف بالنسبة للمعاونين، وتراوح بين (٨-٠) مما يستنتج بأنه لا توجد طريقة موحدة لتوحيد وتجميع الأنشطة الإدارية التابعة للمعاونين داخل الهيكل التنظيمي المتبع .
٤. اختلاف تسميات التشكيلات الإدارية بالنسبة للأقسام والشعب في مكاتب المفتشين العاميين، بحيث جاءت الاختلافات كبيرة بين مكتب وآخر، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، إن بعض الأقسام الخاصة مثلا، "التحقيقات" قد ألصقت معها القانونية، مما يخلق حالة من الازدواجية والتداخل في معالجة القضايا الرقابية الكبيرة، وخصوصا تلك التي تتعلق بالمحافظة على المال العام، إذ إن المكاتب لا تحتاج وعلى مستوى قسم للقانونية بحكم الدور الرقابي الذي تؤديه المكاتب، وليس الدور التنفيذي لها.
٥. عدم وجود أسلوب علمي في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات في الخرائط التنظيمية الحالية لمكاتب المفتشين العاميين، مما خلق حالة من التشكي والضجر بين أغلب مدراء الأقسام والشعب لعدم وجود الصلاحيات والسلطات الكافية لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بممارسة الرقابة الإدارية، وهذه الحالة قد أضعفت الانسيابية في تحديد العلاقات التنظيمية الصحيحة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية الصغيرة .
٦. يتصف الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين بشكل عام بالآلية أو الميكانيكية، وبعيدا كثيرا عن الممارسات العضوية في الهيكل، بحيث إن أبعاد الهيكل المتمثلة بـ (المركزية، الرسمية، التعقيد، التخصص) كانت عالية للغاية، مما شكلت لتكون معيقات في ممارسة الرقابة الإدارية الفاعلة، وخلق حالة من عدم الثقة بالعاملين، فضلا عن طول إجراءات العمل وتعقيد خطواتها، وكثرة المشكلات الإدارية والتنظيمية.
٧. اختلف عدد معاوني المفتشين العاميين من مكتب إلى آخر، بحيث ظهر بين (١-٢) معاون، وليس هذا فحسب بل إن بعض معاونين في الهيكل التنظيمي وجدوا بشكل هامشي، إذ لم يتبع له أي قسم أو شعبة أو وحدة تنظيمية لغرض الإشراف، فضلا عن عدم وجود صلاحيات له مكتوبة بشكل رسمي تمكنه من ممارسة أعماله، لا بل إن بعض معاونين وجدوا في الهيكل لغرض إنابة المفتش العام لأعماله في حالة غيابه أو سفرة فقط، وتكون واجباته فقط تصريف أعمال المكتب في حال غياب المفتش العام .



## خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

٨. ظهر من بين المكاتب الثمانية المبحوثة وجود مكتب مفتش عام وزارة التجارة، ومكتب مفتش عام أمانة بغداد لديهما معاونين اثنان، ولهم تشكيلة من الصلاحيات، ومسؤولياتهم محددة، ونطاق إشرافهم بشكل متساو، مما يدل على وجود أسلوب علمي ومهني في تقسيم الأنشطة بالنسبة للإدارة العليا بين معاونين من أجل تفرغ المفتش العام للقيام بالأعمال الإستراتيجية للمكتب دون انشغاله بالأمر الصغير والجزئية، وتكريس جهده لأجل بناء منظومة رقابية تتمتع بالأداء العالي تسودها أجواء الثقة .
٩. وجود توجه ورغبة كبيرة لدى مكاتب المفتشين العاميين نحو أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية ، التعقيد ، التخصص )، وهذا يمثل حقيقة كون الإدارة العليا تتوجس التغيير في ممارسة الإدارة والتنظيم، خشية أن يقعوا بمشكلات قد تؤثر على وجودهم في مناصبهم. كما اختلف ترتيب متغير الهيكل التنظيمي وأبعاده على مستوى القياس الحالي بالمقارنة مع الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الهيكل التنظيمي، حيث ظهر الترتيب إن المركزية أولاً ، التعقيد ثانياً ، التخصص ثالثاً ، الرسمية رابعاً .

## ثانياً. التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يأتي:
١. النظر إلى الهيكل التنظيمي كونه أحد أبرز مكونات البيئة الداخلية، وأهمها لما له من دلالة واضحة من خلال أبعاده ونمطه وتأثيره في ممارسة عملية الرقابة ، التي تمثل بدورها آلية لمعالجة الفساد المالي والإداري في الوزارات والدوائر غير المرتبطة بوزارة في العراق .
  ٢. العمل على إيجاد موائمة وملانمة بين الهياكل الآلية والعضوية في مكاتب المفتشين العاميين من أجل تفعيل العمل الرقابي الذي تقوم بها المكاتب في ضوء متطلبات الهيكل التنظيمي، .
  ٣. دراسة إمكانية تخفيف بعض الإجراءات والقواعد الرسمية التي تحكم سلوك وإدارات وأقسام المجتمع المبحوث، وكذلك ما يخص طبيعة العلاقات المرتبطة بأداء تلك الإدارات والأقسام، وما يتعلق بتحديد سلوك وادوار العاملين في أداء المهمات لأجل فسح المجال للإبداع وتطبيق الوسائل غير التقليدية بحيث لا يقبل ترك الأمور من دون محددات أو قيود .
  ٤. التقليل من حالة التشدد في التخصص في الوظائف بحكم الدور الرقابي الذي تقوم به المكاتب واحتياجاتها للعمل المشترك من قبل جميع العاملين وتبادل الأدوار. فضلا عن فسح المجال أمام العاملين ومنحهم الثقة لتأدية المهمات المكلفين بها بالشكل الذي يمكنهم من أداءها على النحو الأفضل والابتعاد عن النمطية والتحديد في العمل .
  ٥. ضرورة فتح قنوات اتصال جديدة باتجاهات مختلفة ( أفقية ، عمودية ، وبأتجاهين ) إلى جانب قنوات الاتصال الرسمية، بما يضمن سرعة الاتصال بالإضافة إلى تحديد قنوات إضافية تستخدم عند الضرورة، ويمكن اللجوء إليها عند عجز القنوات المعتمدة كما يتطلب العمل في هذه الحالة .
  ٦. توحيد تسميات التشكيلات الإدارية في المكاتب لتشابه الأدوار ( الرقابية ، التفتيشية ، والتحقيقية ) التي تقوم بها المكاتب .
  ٧. استحداث الوحدات التنظيمية الصغيرة التي ترتبط بالشعب لتحديد الأعمال على وفق أسس منهجية علمية مدروسة لمعرفة كل قسم ما الأعمال التي يجب أن يؤديها إلى جانب التقليل من حالة التشدد في تحديد سلوكيات العاملين في المواقف السهلة والصعبة على حد سواء .
  ٨. تفويض الصلاحيات والميل باتجاه اللامركزية كونها تعد أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين، إذ يؤدي إلى إشعارهم بأهميتهم ، من خلال ممارستهم للسلطة واتخاذ القرارات بشكل كلي أو جزئي ، وتكون وسيلة مناسبة لتدريبهم على القيام بالمسؤوليات وتحفزهم لشغل وظائف مهمة في المستقبل. ويتطلب الوضع الحالي العمل على نشر ثقافة تحمل المسؤولية بين العاملين وعدها من الأمور المهمة لنجاح ممارسة الرقابة الإدارية بحكم سرعة الإجراءات التي يتطلبها العمل التفتيشي والتحقيقي في المكاتب .
  ٩. محاولة التقليل من التمسك بالرسمية العالية كونها تؤثر على تصميم الأعمال والوظائف في مكاتب المفتشين العاميين ، إذ إنها تحد من حرية الأفراد في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى أن تصبح السلوكيات غايات في حد ذاتها.

## المصادر



## خصائص ونمط الميكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين

### بحث اختياري\*

#### أولاً: الكتب العربية

١. داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش ، (٢٠٠٠) ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد .
٢. زيارة ، فريد فهمي ، (٢٠٠٩) ، وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان
٣. السالم ، مؤيد سعيد ، (٢٠٠٠) ، نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
٤. العلاق ، بشير ، (١٩٩٩) ، أسس الإدارة الحديثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
٥. الغالبي ، طاهر محسن ، والعامري ، صالح مهدي ، (٢٠١١) ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
٦. المدهون ، موسى توفيق ، الجزراوي ، إبراهيم محمد علي ، (١٩٩٥) ، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية .

#### ثانياً: الرسائل والاطاريح الجامعية

١. حسين ، عادل عباس ، (٢٠٠٥) ، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء
٢. العاني ، أثير أنور شريف ، (٢٠٠٢) ، التخطيط الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي: العلاقة و الأثر، دراسة استطلاعية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة و المعادن ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة) ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد .
٣. يوسف ، سناء خضر، (٢٠٠٦) ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والستراتيجية واثرها في فاعلية منظمات الاعمال، دراسة استطلاعية في عينة من شركات وزارة الصناعة المعادن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

#### ثالثاً: الدوريات

١. العززي، سعد علي حمود، (٢٠١٣) ، دراسة استشارية حول إعادة هيكلة شركات وزارة النقل العراقية (قائمة فحص الجزء B) ، مركز الريادة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

#### رابعاً: المصادر الأجنبية

#### Books & Periodical

1. Ahuja , Prof .K .K.,(1993) “Management And Organization” First Edition , CBS ,N.Y .
2. Daft , Richard I.,(2001), “ organization Theory And Design” South-Western College ,N.Y.
3. Daft, Richard , (2004) , "Organizational Theory & Design" , 8th Edition , South-west College , N.Y.
4. Donnelly, James H., Gibson, James L., Ivancevich, John M.,(1990), “Fundamentals Of Management”, 7th Ed., Richard D., Irwin, Inc., Boston: N.Y .
5. Hall, Richard H. , (1992) , "Organization : Structures , Processes & outcomes " , New Delhi , prentice , Hall of India.
6. Handy,Charles.B(1978) “Understanding Organizations” ,First Published, HazellWatson&Viney Ltd,N.Y.
7. Hatch, M. J.,(1997), “Organization Theory: Modern Symbolic And Postmodern Perspective”, Oxford University Press, Inc., New Jersey.
8. Hellriegel, Don, Slocum, John W. Jr .,Woodman, Richard .W.,(2001) “ Organizational Behavior” ,9th Edition ,South- Western College , N.Y



## بحث اختبائي\*

9. Horan , T.C. ; Emori , T.G. , (1998) , "Definition of Nasocranial infections" Aburbyn E,Goldmann , D.A,Scheckler,W.E.ed. Saunders Infection control Reference Service. Philadelphia : W.B. Saunders.
10. Ivancevich , John M. , Lorenzi , Peter , Steven , J. & Crosby , Philip , (1997) , "Management Quality & Competitiveness" , 2nd Edition , Mc Graw-Hill , N. Y.
11. Jones , Gareth , (2001) , "Organizational Theory Text & Cases" , 3rd Edition , prentice Hall , Inc. , New Jersey.
12. Jones , G. R.,(2004), "Organizational Theory: Text And Cases", 4th Edition., Prentice-Hall, New Jersey.
13. Jones , Gareth.,(1995), "Organizational Theory Text And Cases" Published By Addison-Wesley ,Inc, N.Y.
14. Karpoff , M. J.,(2005), "Public Versus Privative Initiative In Arctic Exploration: The Effects Of Incentives And Organizational Structure", Available From [www.independent.org](http://www.independent.org)
15. Lynch , Richard.,(2000) "Corporate Strategy", 2nd Edition, Hall, INC. , N.Y.
16. Mondy , R. W., Premeaux , S.,(1997) "Management Concepts Practices And Skills", 7th Edition., Prentice-Hall, Inc., New Jersey: N.Y .
17. Mondy , R. W., Premeaux , S.,(1997) "Management Concepts Practices And Skills", 7th Edition., Prentice-Hall, Inc., New Jersey: N.Y .
18. Moorhead , Gregory & Griffin Ricky W. , (1995) , "Organizational Behavior " , Houghton Mifflin co. , N.Y.
19. Moorhead , Gregory & Griffin Ricky W. , (1995) , "Organizational Behavior " , Houghton Mifflin co. , N.Y.
20. Noe R . A , Hollenbeck J . R , Gerhard B & Patrick M . R . , ( 1994 ) : "Human Resource Management" : Gaining Competitive Advantage . Illinois : Richard D . Irwin, Inc. ,N.Y.
21. Pettinger , R.,(2000) "Mastering Organizational Behavior", 1st Edition., Macmillan Press Ltd., London .
22. Robbins , S. P.,(1999) "Management", 6th Edition., Prentice-Hall, Inc., N.J .
23. Robbins , S. P.,(2004) "Organizational Behavior", Prentice-Hall, Inc., N.J.
24. Robbins , Stephen P.& Coulter , Maaary.,(1999), "Management" 6th Edition, Hall International ,Inc, N.Y.
25. Schermerhorn , J. R. and et al.,(1997), "Organizational Behavior", 6th Edition., John Wiley And Sons, Inc .N.Y.
26. Weber , Max , (1946) , "Bureaucracy" , In Max Weber : Essays in sociology , Edited & Translated by H.H. Greth & C. Weght , Mills N.Y. , oxford university press.



## Characteristics and pattern of organizational structure for general inspectors offices :Testing Research

### Abstract

Concentrated research topic in addressing variable vital to the work of offices of inspectors general, construction and scale effectiveness and efficiency is the organizational structure, which are important as is obvious to any researcher in the management and organization and this variable would affect the exercise task supervision and inspection of financial and administrative corruption and combat efficiently, Thus this effect will be placed in the fold ability to achieve goals. That the creation of the organizational structure and requirements to achieve harmony between its properties is creating step towards success. This research aims to analyze the characteristics and style organizational structure of the offices of inspectors general and assess organizational structure to measure the requirements for success, using world class prepared for this purpose. Diagnosis requirements do design appropriate organizational structure for the offices of the inspectors general of the exit structure that balances mechanism and membership in building the organizational structure and the basis of the scientific bases studied. also lies the importance of research to reach organizational structure effective offices of Inspectors General meets achieve its objectives and functions that set him in the law, and then had achieved the primary purpose in their work, which is success in the practice of audit work and inspection, which flows in the fight against financial and administrative corruption was rampant in Iraq.

The research was conducted on (8) offices inspectors general of the (36) operating in Iraqi ministries, and reached the research sample (99) individuals included five levels of employees, they (the inspectors general,) aides inspectors, department managers, officials of the people, and other staff. The list of standard examination is the primary means to collect information used in the research adopted by the researchers.

In light of the results research found a set of conclusions was the most important "that the organizational structure of offices of inspectors general have characterized general mechanism, and too far for practices organic, so that the characteristics of structure of b (central, official, complexity, and specialty) was high usage of very, which was formed to be obstacles in the exercise of the most important functions of the offices of inspectors general oversight and inspections, and creating a situation of mistrust workers, as well as the length of the working procedures and the complexity of the steps, and the large number of administrative and organizational problems.

Find concluded with a set of recommendations highlighted the need to take the process of devolution of powers, and the tendency toward decentralization as a catalytic method is training for workers, as it leads to make them feel their importance, through their exercise of power and decision-making in whole or in part. As well as the fact that administrative decentralization is an appropriate way to train them to exercise responsibility successfully, and are motivated to fill important jobs in the future.

• **Key words:** organizational structure- the offices of the inspectors general in Iraq- studies organizational behavior- control and inspection- administrative and financial corruption