

وظيفة التنظيم والأساليب في المؤسسات الأردنية: دراسة ميدانية مقارنة في القطاعين العام والخاص

نائل عبد الحافظ العوامله

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

الجامعة الأردنية - عمان - الأردن

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع وظيفة التنظيم والأساليب في الأجهزة الإدارية العامة والخاصة في الأردن. وقد شمل البحث (١٤١) مؤسسة في القطاعين العام والخاص. كما اعتمد البحث في منهجه على الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث وزعت استبانة مصممة خصيصاً لأغراض هذا البحث على جميع المؤسسات المبحوثة.

وقد كان من أهم نتائج البحث ما يلي:

- (١) ظهور الحاجة إلى مزيد من الجهود والاهتمام بنشاطات التنظيم والأساليب في القطاعين العام والخاص.
 - (٢) أن معظم المؤسسات المبحوثة تستفيد من دراسات التنظيم والأساليب التي تجريها بالرغم من أن الاستفادة متفاوتة بين هذه المؤسسات.
 - (٣) أن تأثير التغيرات التنظيمية على الروح المعنوية كان يتصف بالإيجابية عموماً.
 - (٤) أن الاتجاه العام لتأثير نشاطات التنظيم والأساليب على فعالية ومستوى الخدمات المقدمة للجمهور كان إيجابياً.
- أما أهم توصيات البحث فهي:
- (١) إجراء المزيد من الدراسات في مجال التنظيم والأساليب.
 - (٢) تمهين حقل التنظيم والأساليب ووضع قواعد أخلاقية وقانونية تساعد في تطوير هذا الحقل.
 - (٣) متابعة الدراسات في مجال التنظيم والأساليب من قبل المؤسسات المعنية من أجل ضمان الاستفادة من نتائجها.
 - (٤) ربط نشاطات التنظيم والأساليب بنظم الحوافز والرقابة والمتابعة.

مقدمة

تعتبر نشاطات التنظيم والأساليب وظيفية حيوية للإدارة المعاصرة في مختلف التنظيمات وسبيلها إلى تحقيق فعالية وكفاية الأداء. وقد ظهرت الحاجة إلى هذه النشاطات كمحصلة لمجموعة متداخلة ومتشابكة من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتي تشمل التطورات التنموية الشاملة، وجهود التنمية الإدارية، وزيادة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، وارتفاع مستوى التوقعات الشعبية إزاء كمية ونوعية الخدمات المقدمة للجمهور، بالإضافة إلى تطور علم الإدارة واتساعه أفقياً وعمودياً.

إن إدارة التنمية القومية الشاملة تتطلب تنمية وتطوير الأجهزة الإدارية العامة والخاصة على حد سواء. وبالرغم من جدلية العلاقة بين كل من إدارة التنمية والتنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة إلا أن هذه العلاقة ايجابية كما أن تحسين أي من هذه الجوانب يساعد في تقدم الجوانب الأخرى. وكان من ثمار التقدم الإنساني والتنمية الشاملة أن ازداد الوعي الاجتماعي وتعمقت الرقابة الشعبية العامة على مختلف التصرفات الإدارية الأمر الذي جعل الأجهزة الإدارية أكثر حساسية تجاه المجتمع والبيئة المحيطة بها، وبالتالي زيادة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وخصوصاً ضرورة المحافظة على مستوى لائق ومقبول لخدماتها ومنتجاتها. إن ارتفاع الدخول الفردية والقومية والتحسين العام في مستوى الحياة والرفاه الإنساني قد أدى إلى ارتفاع مستوى التوقعات الشعبية تجاه طبيعة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات المختلفة لجمهور المستهلكين. وبالتالي فإن جميع الأجهزة الإدارية (العامة والخاصة) مطالبة باستمرار بتحسين وتطوير فعالية وكفاية الأداء فيها بحيث ينعكس ذلك إيجابياً على كمية ونوعية الخدمات التي تقدمها للجمهور.

لقد نشأ علم الإدارة ثم نما وتطور في خضم بيئة ديناميكية معقدة ومتفاعلة أثرت على نظرياته ومفاهيمه وأساليبه، بحيث إنه لا بد من توجيه هذا العلم لخدمة التطورات البيئية والانسجام مع متطلباتها. إن الاتساع الأفقي (زيادة عدد تخصصات الإدارة) والعمودي (تعمق وتحليل دقيق في المجالات المتخصصة) فتح مجالاً واسعاً لاستيعاب المتطلبات البيئية المتمثلة في أهداف التنمية الشاملة والتنمية الإدارية وتحسين مستوى الخدمات العامة. وتمثلت الترجمة العملية لاستجابة علم الإدارة للمتطلبات البيئية بظهور حقل متخصص ضمن مجالاته وهو "التنظيم والأساليب" الذي ارتكز على المنهج العلمي في مواجهة المشكلات التنظيمية والوصول إلى فعالية وكفاية الأجهزة الإدارية وتطويرها.

الخلفية النظرية للدراسة

مفهوم التنظيم والأساليب

بالرغم من اختلاف التسميات والتصورات المفاهيمية المتعلقة بالتنظيم والأساليب إلا أن هذا النشاط هو عبارة عن مجال متخصص في الإدارة يرمي إلى معالجة المشكلات التي تواجهها المنظمات الإدارية بأسلوب علمي منظم وبالتالي تطوير هذه المنظمات وزيادة فعاليتها وكفاءتها في إنجاز الأهداف المحددة لها. ويمكن تصنيف التصورات المفاهيمية للتنظيم والأساليب في فئتين رئيسيتين هما: (أ) المفهوم الضيق للتنظيم والأساليب والذي يركز على الجوانب الإجرائية والشكلية والمادية وخصوصاً الهيكل التنظيمي ونظم العمل (الطرق والإجراءات والوسائل).

(ب) المفهوم الواسع للتنظيم والأساليب والذي يتضمن، بالإضافة إلى الجوانب المذكورة آنفاً، الجوانب الإنسانية للمشكلات التنظيمية وتفاعلاتها السلوكية وخصوصاً الجوانب الوظيفية (وصف وتحليل الوظائف والأحور).

إن الترابط بين مختلف المشكلات والجوانب الإدارية والتنظيمية وتفاعلاتها المتبادلة، بالإضافة إلى اعتبار المنظمات المعاصرة نظماً مفتوحة، يجعل المفهوم الواسع للتنظيم والأساليب أكثر عملية وملائمة من المفهوم الضيق. وبصرف النظر عن الاختلافات الفكرية والمفاهيمية حول التنظيم والأساليب فإنه يركز في منهجيته على الأسلوب العلمي في تحليل المشكلات وتحديدتها ومعالجتها. ومن المعروف أن الأسلوب العلمي يقوم على الخطوات الرئيسية التالية:

- ١- تحديد دقيق للمشكلة التي تواجهها المنظمة.
- ٢- جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها.
- ٣- تحليل البدائل المختلفة لمواجهة المشكلة وعلاجها.
- ٤- المقاضلة بين البدائل المختلفة من حيث الفوائد والتكاليف والملاءمة والعملية (قابلية التنفيذ) وغيرها من أسس المقاضلة.
- ٥- اختيار البديل الأنسب والتوصية بتبنيه من قبل متخذ القرار وبيان مسوغات ذلك.
- ٦- التنفيذ، أي اتخاذ الإجراءات العملية لمعالجة المشكلة.
- ٧- المتابعة والمراقبة والتقييم كعمليات مستمرة.

علاقة التنظيم والأساليب بالتطوير الإداري والتنظيمي

تشترك هذه المجالات الإدارية المتخصصة في أهدافها الواسعة والبعيدة المتمثلة في تحسين فعالية وكفاءة التنظيمات الإنسانية من خلال معالجة المشكلات التي تواجهها وابتكار أساليب أفضل للأداء وتحسين الظروف البيئية وإتباع المنهج العلمي المناسب. وبالرغم من بعض أوجه التشابه بين التنظيم والأساليب والتطوير الإداري والتنظيمي إلا أنهما يختلفان في جوانب كثيرة نوجز أهمها فيما يلي:

١- يعتبر التنظيم والأساليب علاجي التوجه بينما يعتبر التطوير الإداري (التنظيمي) وقائي وتطويري التوجه. وبعبارة أخرى فإن التنظيم والأساليب يركز على وجود المشكلات وينطلق من ذلك دراستها ومعالجتها، بينما لا يقتصر هدف التطوير التنظيمي على معالجة المشكلات حال ظهورها بل يتعدى ذلك إلى الاهتمام بمختلف جوانب التنظيم الهيكلية والإنسانية وغيرها بهدف الارتقاء المستمر بمستوى الأداء الفردي والتنظيمي.

٢- أن التنظيم والأساليب ضيق النطاق في تركيزه على مشكلة محددة بدقة بينما يعتبر التطوير التنظيمي واسع النطاق من حيث شموله لجوانب كثيرة متداخلة ومتشابكة كنظام معقد ومفتوح، أي أن التنظيم والأساليب جزئي النظرية بينما التطوير التنظيمي شموليها.

٣- أن التنظيم والأساليب هو نشاط موجه نحو الأمد القصير بينما التطوير التنظيمي نشاط موجه نحو الأمد البعيد من خلال تبنيه لاستراتيجية التغيير المخطط (Planned Change) أي إحداث تغييرات ونقله نوعية في مختلف جوانب التنظيم بناء على خطة واعية ومدروسة من حيث المراحل والأهداف والنتائج والآثار وغيرها.

٤- التنظيم والأساليب لا يعطي اهتماماً يذكر للجوانب والأبعاد الإنسانية في التنظيم، بينما تأخذ مثل هذه الجوانب أولوية وأهمية كبرى في مجال التطوير التنظيمي. وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يستعمل أساليب مختلفة لتنمية القوى البشرية وتدريبها.

أهمية التنظيم والأساليب

تنبع أهمية التنظيم والأساليب كنشاط وظيفي لإدارة المعاصرة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، والمتمثلة في معالجة المشكلات التي تواجهها المنظمات الإنسانية وزيادة فعاليتها وكفاءتها وتطوير أساليبها وقدراتها في مجال تقديم أفضل الخدمات وأجود المنتجات كمًا

ونوعاً. إن جهود التنظيم والأساليب هي الدواء الفعال لمكافحة كافة الأمراض التنظيمية والمحافظة على صحة التنظيم واستمراريته في الأداء الأفضل ومواجهة التطورات البيئية من خلال الاستجابة الملائمة لها. ويعمل التنظيم والأساليب على توازن التنظيم وفعالته كأداة لإنجاز الأهداف المرسومة باستخدام كافة المدخلات المتاحة (بشرياً ومادياً وتكنولوجياً وتنظيمياً) وربطها ببعضها على أحسن الوجوه وأمتثلها. إن الوصول إلى تنظيم جيد والمحافظة عليه وصيانته من خلال جهود التنظيم والأساليب يساعد في ترشيد استخدام الموارد المتاحة وتقليل الهدر والضياح في الطاقات وإشباع الحاجات الإنسانية بأفضل الأساليب وأقل التكاليف وأفضل المستويات الكمية والنوعية. كما أن نجاح جهود التنظيم والأساليب وفعاليتها على مستوى المنظمة يمتد ليؤثر إيجابياً على جهود التنمية القومية الشاملة، حيث أن نجاح المنظمات كل في نطاق عملها واختصاصها الوظيفي والقانوني يسهم في تعزيز القدرات الوطنية في المجالات التنموية المختلفة والارتقاء بمستوى الحياة والرفاه الإنساني من خلال خدمات ومنتجات أفضل.

ونظراً للدور الحيوي الذي يقوم به التنظيم والأساليب في الحفاظ على فعالية التنظيم ومعالجة مشكلاته وتطويره وتحسين أساليبه فقد أسندت كثير من الحكومات والمنظمات في الدول المعاصرة مهمة التنظيم والأساليب إلى أجهزة متخصصة ومستقلة، كما تبنت بعض المنظمات الكبرى وحدات خاصة بنشاطات التنظيم والأساليب فيها. إن هذا الاهتمام بنشاطات التنظيم والأساليب إنما يعكس الأهمية الكبرى لهذه النشاطات، كما يعكس اتساع نطاقها وتنوع مجالاتها واستمراريتها كاستراتيجية دائمة في المنظمات المعاصرة هدفها متابعة المشكلات ومواجهة كافة المستجدات في بيئة ديناميكية معقدة.

الإطار المؤسسي لنشاطات التنظيم والأساليب

حظي موضوع التنظيم والأساليب باهتمام بالغ من قبل الإدارة المعاصرة في المستويات الأكاديمية والعملية على حد سواء. وقد تبلور ذلك من خلال الأبحاث العلمية في هذا المجال بالإضافة إلى تبني كثير من الحكومات والمنظمات المعاصرة لسياسات واستراتيجيات محددة في نفس المجال، حيث تولدت قناعة عملية واضحة حول أهمية وظيفة التنظيم والأساليب ودورها الحيوي في المحافظة على فعالية التنظيمات وكفائتها. وقد عملت المنظمات الحديثة على ربط الوحدات الخاصة بالتنظيم والأساليب في أعلى مستويات الإدارة والتنظيم. فعلى مستوى الحكومات، غالباً ما يتولى نشاطات التنظيم والأساليب جهاز مركزي مستقل نسبياً ويرتبط بقيادة السلطة التنفيذية

(مجلس الوزراء مثلاً). أما على مستوى المنظمات الإدارية فغالباً ما ترتبط وحدة التنظيم والأساليب بالإدارة العليا فيها (كمجلس الإدارة أو المدير العام مثلاً).

ومن الطبيعي أن تواجه وحدات التنظيم والأساليب بعض المشكلات التي قد تحد من فعاليتها في أداء دورها بالشكل الأمثل. حيث أنه بالرغم من القوة القانونية والارتباط بأعلى المستويات التنظيمية وتوفر كفاءات بشرية مؤهلة في هذه الوحدات فإنها تواجه مشكلات من أهمها، بإيجاز، ما يلي:

(أ) غموض أهدافها أو غياب التحديد الدقيق لهذه الأهداف.

(ب) غياب السلطة التنفيذية المباشرة لوحدات التنظيم والأساليب والتي تمكنها من تنفيذ توصياتها في مجال المشكلات التنظيمية المخولة بدراستها وتقديم الحلول لها. حيث إنه من المعروف عموماً أن وحدات التنظيم والأساليب تتمتع بصلاحيات استشارية فقط وليس تنفيذية.

(ج) ضعف الإمكانيات المالية والبشرية بالمقارنة مع الأعباء المترتبة عليها خصوصاً في مجال الإدارة العامة.

(د) مقاومة التغيير وضعف التعاون في مجال الدراسات التنظيمية التي تقوم بها وحدات التنظيم

والأساليب.

إن معالجة المشكلات التي تواجهها وحدات التنظيم والأساليب تحتاج إلى تبني سياسات أكثر وضوحاً وتحديداً في هذا الخصوص. ومن بين المقترحات التي قد تساعد في تعزيز دور أجهزة ووحدات التنظيم والأساليب يمكن أن نذكر ما يلي بإيجاز:

(أ) التركيز على مفهوم "المؤسسية" في كافة العلاقات التنظيمية وتدعيم الدور التنفيذي لوحدات

التنظيم والأساليب بإتباع أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف والمشاركة في اتخاذ القرار.

(ب) التمهيد للتغيرات التنظيمية وتوليد القناعات بها لدى كافة العاملين من خلال توضيح

أبعادها وأهميتها وآثارها الإيجابية العامة.

(ج) ربط نشاطات التنظيم والأساليب بنظم الرقابة والمتابعة والحوافز بحيث يزداد التنافس

الإيجابي بين الأفراد والوحدات في مجال تحسين الأداء وزيادة فعاليته من خلال الاستفادة من

نشاطات التنظيم والأساليب.

(د) توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة من أجل الاستفادة العملية من نشاطات وجهود

التنظيم والأساليب.

(هـ) قناعة الإدارة العليا بفاعلية وجدوى عمل هذه الإدارات.

أهمية الدراسة وأهدافها

تنبثق أهمية هذه الدراسة من ندرتها النسبية وهدفها الأساسي في تسليط الأضواء على واقع وظيفة التنظيم والأساليب في القطاعين العام والخاص في الأردن ففسي حدود علم الباحث واستطلاع له لأدبيات الموضوع تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها من حيث الموضوع والنطاق والأسلوب. فموضوع هذه الدراسة لم يسبق أن تناوله باحثون آخرون في الأردن أو غيره في حدود المعلومات المتوفرة للباحث وقت إعداد هذه الدراسة. أما نطاق الدراسة فيتسم بالاتساع والشمول من حيث أن مجتمع الدراسة يضم كافة مؤسسات القطاع العام (الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات المستقلة) وعينة كبيرة من مؤسسات القطاع الخاص المتمثلة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في دليل سوق عمان المالي لعام ١٩٨٩. أما من حيث الأسلوب فإن هذه الدراسة تركز على أسلوب الدراسة الميدانية المقارنة، أي مقارنة واقع نشاط التنظيم والأساليب في كل من القطاعين العام والخاص في الأردن.

إن التعرف على واقع نشاطات التنظيم والأساليب كوظيفة متميزة للإدارة في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص على السواء قد يساعد في تطويرها وتحسين فعالية الأجهزة التي تقوم بها من خلال بيان أوضاعها العملية ومشكلاتها وتحديد المقترحات التي تكشف عنها البيانات الميدانية والنظرية في هذه الدراسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأغراض الرئيسية التالية:

(أ) التعرف على واقع وظيفة ونشاطات التنظيم والأساليب في كل من مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في الأردن.

(ب) تحليل ومقارنة واقع ومشكلات التنظيم والأساليب في كل من القطاعين العام والخاص في الأردن.

(ج) تحديد بعض المقترحات التي قد تساعد في تعزيز دور أجهزة التنظيم والأساليب في التنمية الإدارية في القطاعين العام والخاص في الأردن، وربما تعميم هذه المقترحات لتستفيد منها دول نامية أخرى تتشابه في أوضاعها العامة مع الأردن. ويتضمن ذلك لفت الانتباه إلى أهمية وجود وحدات خاصة بالتنظيم والأساليب في المنظمات الحكومية والخاصة على السواء.

منهج الدراسة

ترتكز هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث يتم جمع المعلومات النظرية من مصادر مكتبية متنوعة بينما يتم جمع المعلومات والبيانات الميدانية بواسطة استبانة مصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها (Validity) من خلال مناقشتها مبدئياً مع بعض الزملاء في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بالإضافة إلى تجريبيها على نطاق محدود في عينة محدودة من مجتمع الدراسة.

خطة الدراسة

تقوم الدراسة على الخطوات الرئيسية التالية:

- ١- التمهيد للدراسة الميدانية وتحليل البيانات بمقدمة نظرية موجزة حول التنظيم والأساليب بجوانبه الرئيسية.
- ٢- بيان أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد منهجها وخطتها وفرضياتها الأساسية.
- ٣- استعراض الدراسات السابقة.
- ٤- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها ويشمل ذلك كافة مؤسسات القطاع العام وعينة كبيرة نسبياً من شركات القطاع الخاص في الأردن.
- ٥- تحليل البيانات الميدانية والتي تبين واقع وظيفة التنظيم والأساليب في القطاعين العام والخاص في الأردن.
- ٦- تحديد أهم نتائج الدراسة وتوصياتها العامة.

الدراسات السابقة

بالرغم من وجود دراسات نظرية، ليست قليلة، في مجال التنظيم والأساليب فإن رجوع الباحث إلى المصادر المكتبية المتوفرة لم يكشف عن أية دراسات سابقة (ميدانية) في هذا المجال وخصوصاً عن الأردن. وتعتبر المقدمة النظرية لهذه الدراسة بمثابة خلاصة عامة للجوانب الرئيسية الهامة التي تناولتها الدراسات النظرية السابقة والتي اخترنا بعضها كمراجع مختارة في ذيل هذه الدراسة.

فرضية الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضيات الرئيسية التالية:

- ١- وجود اهتمام أكبر لدى مؤسسات القطاع الخاص بنشاطات التنظيم والأساليب من مؤسسات القطاع العام في الأردن.

٢- يوجد لدى معظم مؤسسات القطاع الخاص وحدات متخصصة في التنظيم والأساليب بينما تعتمد مؤسسات القطاع العام على الأجهزة المركزية فيها في مجال التنظيم والأساليب (ديوان الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة).

٣- بالرغم من الاهتمام المبدي والنظري بنشاطات التنظيم والأساليب، إلا أن معظم المؤسسات العامة والخاصة على السواء لا تلتزم بتنفيذ نتائج معظم الدراسات التنظيمية.

٤- تعتمد مؤسسات القطاع العام على الخبرات الأجنبية أكثر من اعتماد مؤسسات القطاع الخاص على هذه الخبرات.

مجتمع الدراسة والعينة

يشمل مجتمع الدراسة كافة مؤسسات القطاع العام وعينة مختارة من شركات القطاع الخاص التي يمكن حصرها بسهولة من خلال دليل سوق عمان المالي لعام ١٩٨٩. وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يشمل:

(أ) مؤسسات القطاع العام وتشمل:

١- الوزارات وعددها (٢٣) وزارة.

٢- الدوائر المركزية وعددها (١١) دائرة.

٣- المؤسسات العامة المستقلة وعددها (١٩) مؤسسة.

وبالتالي فإن مجموع مؤسسات القطاع العام بلغ (٥٣) مؤسسة.

(ب) مؤسسات القطاع الخاص وتشمل (٨٨) شركة أمكن حصرها وتحديد عناوينها

والحصول على استجابتها المطلوبة، وهي موزعة في أربعة قطاعات رئيسية كما يلي:

١- قطاع البنوك والشركات المالية، وعدد شركاته بلغ (١٨) شركة.

٢- قطاع التأمين وبلغ عدد شركاته (١٤) شركة.

٣- قطاع الخدمات وبلغ عدد شركاته (٢١) شركة.

٤- قطاع الصناعة وبلغ عدد شركاته (٣٥) شركة.

وبالتالي فقد بلغ مجموع شركات القطاع الخاص الداخلة في هذه الدراسة (٨٨) شركة

استجابت جميعها وتعاونت في تعبئة الاستبانة المطلوبة لهذه الدراسة.

ويبين الجدول رقم (١) وصفاً كاملاً لمجتمع الدراسة من حيث عدد المؤسسات المبحوثة وحجم جهازها الإداري وطبيعة عمل كل منها. ويتضح من هذا الجدول أن معظم مؤسسات القطاع العام (٥٥٪ منها) تتميز بحجمها الكبير (توظف أكثر من ٥٠٠ عامل) بينما تتميز (٣٢٪) منها بالحجم المتوسط (١٠١-٥٠٠ عامل) و(١٣٪) منها تتميز بصغر الحجم (توظف أقل من ١٠٠ عامل). كما يتبين من نفس الجدول أن معظم شركات القطاع الخاص تتميز بالحجم المتوسط أو الصغير بنسبة (٤٠٪) و(٤٢٪) على التوالي من مجموع الشركات المبحوثة. بينما بلغت نسبة الشركات الكبرى (توظف أكثر من ٥٠٠ عامل) (١٨٪) فقط من الشركات المبحوثة. ويستدل من الجدول رقم (١) أيضاً أن (٣٧٪) من مؤسسات القطاعين العام والخاص بمجموعها الكلي تتميز بالحجم المتوسط بينما كان (٣٢٪) منها كبيرة الحجم و(٣١٪) منها صغيرة الحجم.

ويشير الجدول رقم (١) أيضاً إلى أن جميع مؤسسات القطاع العام تتصف بالطبيعة الخدمية، بينما تتصف بنفس الطبيعة (٦٠٪) من مؤسسات القطاع الخاص المبحوثة، في حين أن (٤٠٪) من الشركات الخاصة المبحوثة وهي الشركات الصناعية تقوم بإنتاج سلع. ويبين نفس الجدول أن (٧٥٪) من مجموع المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص هي مؤسسات خدمية، بينما (٢٥٪) منها فقط تقوم بإنتاج سلع.

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة وخصائصه من حيث العدد والحجم وطبيعة العمل

طبيعة عمل الأجهزة	حجم الأجهزة			المتغيرات		
	صغير	متوسط	كبير			
سلع						
				الأجهزة والمؤسسات		
				القطاع العام:		
-	٪١٠٠	٪٤	٪٣٩	٪٥٧	٢٣	الوزارات
-	٪١٠٠	٪٢٧	٪٢٧	٪٤٦	١١	الدوائر المركزية
-	٪١٠٠	٪١٦	٪٢٦	٪٥٨	١٩	المؤسسات المستقلة
-	٪١٠٠	٪١٣	٪٣٢	٪٥٥	٥٣	مجموع القطاع العام
						القطاع الخاص:
-	٪١٠٠	٪٤٤	٪١٧	٪٣٩	١٨	البنوك والشركات المالية
-	٪١٠٠	٪٧٢	٪٢١	٪٧	١٤	شركات التأمين
-	٪١٠٠	٪٤٨	٪٣٨	٪١٤	٢١	شركات الخدمات
٪١٠٠	-	٪٢٦	٪٦٠	٪١٤	٣٥	الشركات الصناعية
٪٤٠	٪٦٠	٪٤٢	٪٤٠	٪١٨	٨٨	مجموع القطاع الخاص
٪٢٥	٪٧٥	٪٣١	٪٣٧	٪٣٢	١٤١	المجموع العام

تحليل البيانات

واقع وظيفة التنظيم والأساليب في الأجهزة الإدارية في الأردن

الحاجة إلى نشاطات التنظيم والأساليب

يتبين من الجدول رقم (٢) أن معظم المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص ترى أن هناك حاجة فعلية لنشاطات التنظيم والأساليب. حيث أن جميع الوزارات (١٠٠٪) و(٩١٪) من الدوائر المركزية و(٩٠٪) من المؤسسات المستقلة أو (٩٤٪) من مجموع مؤسسات القطاع العام تعتقد بوجود الحاجة إلى التنظيم والأساليب فيها. وبالرغم من تفاوت آراء شركات القطاع الخاص المبحوثة حول وجود الحاجة إلى التنظيم والأساليب فيها إلا أن النسبة منها التي تعتقد بوجود الحاجة لهذه النشاطات كانت (٨٤٪) وهي نسبة أقل من مثيلتها في القطاع العام. وقد يعود السبب في ذلك إلى الدور الريادي للحكومات في الدول النامية وجهودها في مجال الإصلاح والتطوير الإداري والجهود التنموية عموماً بالإضافة إلى قدراتها المالية والبشرية التي تخصصها لذلك.

ويبين نفس الجدول (رقم ٢) أن جميع شركات التأمين (١٠٠٪) و(٩٤٪) من الشركات المالية و(٧٦٪) من شركات الخدمات، (٧٧٪) من الشركات الصناعية تعتقد بوجود حاجة فعلية لنشاطات التنظيم والأساليب فيها. وقد بلغت هذه النسبة (٨٤٪) من مجموع شركات القطاع الخاص المبحوثة.

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن (٨٨٪) من مجموع المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص تعتقد بوجود حاجة فعلية لنشاطات التنظيم والأساليب فيها.

القناعة والسياسة نحو التنظيم والأساليب

يبين الجدول رقم (٢) أيضاً أن هناك قناعة عالية جداً لدى المؤسسات المبحوثة إجمالاً في القطاعين العام والخاص على السواء في أهمية وجدوى نشاطات التنظيم والأساليب. وأن هذه المؤسسات تتبنى سياسات أكيدة ومحددة في مجال التنظيم والأساليب. ويشير الجدول رقم (٢) إلى أن (٨٩٪) من مؤسسات القطاع العام و(٩١٪) من مؤسسات القطاع الخاص المبحوثة تعتقد بوجود قناعة وسياسة واضحة لديها نحو جهود ونشاطات التنظيم والأساليب. وقد كانت النسبة الإجمالية لجميع المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص (٩٠٪) والتي تؤكد القناعة بجدوى هذه النشاطات وفائدتها العامة. وعكس ذلك كانت نسبة عدم القناعة وعدم وجود سياسة واضحة في هذا المجال حيث رأت (١١٪) فقط من مؤسسات القطاع العام و(٨٪) فقط من

مؤسسات القطاع الخاص المبحوثة عدم وجود قناعة أو سياسة واضحة للتنظيم والأساليب فيها. إن وجود القناعة لدى الأجهزة الإدارية العامة والخاصة على السواء في مجال التنظيم والأساليب يسهم في تعزيز الجهود في هذا المجال، وبالتالي يساعد في زيادة فعالية المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

جدول رقم (٢)

آراء المؤسسات المبحوثة في وجود الحاجة إلى نشاطات التنظيم

والأساليب ووجود سياسة واضحة لها في هذا المجال

المتغيرات		الحاجة إلى التنظيم والأساليب		القطاع العام
الأجهزة والمؤسسات		موجودة	غير موجودة	القطاعات
غير موجودة	موجودة	غير موجودة	موجودة	القطاعات
٩٪	٩١٪	-٪	١٠٠٪	الوزارات (٢٣)
٩٪	٩١٪	٩٪	٩١٪	الدوائر المركزية (١١)
١٦٪	٨٤٪	١٠٪	٩٠٪	المؤسسات المستقلة (١٩)
١١٪	٨٩٪	٦٪	٩٤٪	مجموع القطاع العام (٥٣)
٦٪	٩٤٪	٦٪	٩٤٪	القطاع الخاص: البنوك والشركات المالية (١٨)
٢١٪	٧٩٪	-٪	١٠٠٪	شركات التأمين (١٤)
١٠٪	٩٠٪	٢٤٪	٧٦٪	شركات الخدمات (٢٥)
٦٪	٩٤٪	٢٣٪	٧٧٪	الشركات الصناعية (٢٣)
٩٪	٩١٪	١٦٪	٨٤٪	مجموع القطاع الخاص (٨٨)
١٠٪	٩٠٪	١٢٪	٨٨٪	المجموع العام (١٤١)

الإطار التنظيمي لنشاطات التنظيم والأساليب

إن الاعتراف بأهمية ودور التنظيم والأساليب في تحسين فعالية وكفاية الإدارة والتنظيم وتوليد القناعات لدى إدارة المنظمات المعاصرة ورسم سياساتها في هذا المجال لا بد أن يترجم بشكل عملي من خلال أدوات تنظيمية متخصصة تتولى نشاطات التنظيم والأساليب وتنسق

الجهود في هذا المجال. ومن الطبيعي أن تتفاوت المنظمات العامة والخاصة في مدى اهتمامها بالتنظيم والأساليب وطبيعة الأدوات التنظيمية الملائمة للقيام بنشاطات التنظيم والأساليب.

يبين الجدول رقم (٣) كيفية القيام بنشاطات التنظيم والأساليب، أي الإطار التنظيمي لهذه النشاطات في الشركات والمؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص. ويلاحظ من الجدول المذكور أن (٥١٪) من مؤسسات القطاع العام و(٢٠٪) فقط من مؤسسات القطاع الخاص تدير نشاطاتها المتعلقة بالتنظيم والأساليب من خلال وحدة متخصصة ومستقلة. وهذا يعني اهتماماً أكبر بشكل ملحوظ من قبل مؤسسات القطاع العام من اهتمام مؤسسات القطاع الخاص في هذا المجال. كما يلاحظ تفاوت اهتمام مؤسسات القطاع العام فيما بينها في هذا المجال حيث أن (٦١٪) من الوزارات و(٥٥٪) من الدوائر المركزية و(٣٧٪) من المؤسسات المستقلة تخصص وحدات مستقلة لنشاطات التنظيم والأساليب فيها. ويلاحظ من الجدول رقم (٣) أيضاً أن هناك تفاوتاً أكبر بين مؤسسات القطاع الخاص في هذا المجال حيث أن (٣٩٪) من الشركات المالية و(٢٣٪) من الشركات الصناعية و(١٤٪) من شركات التأمين و(٥٪) فقط من شركات الخدمات تخصص وحدات مستقلة للتنظيم والأساليب فيها. وبشكل عام فإن الجدول رقم (٣) يبين أن (٣٢٪) فقط من مجموع المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص تخصص وحدات مستقلة لنشاطات التنظيم والأساليب فيها.

ويستدل من الجدول رقم (٣) أن نسبة أكبر (٤١٪) من مؤسسات القطاع الخاص ونسبة أقل من مؤسسات القطاع العام (٣٠٪) تتولى نشاطات التنظيم والأساليب من خلال لجان مؤقتة تشكل عند الحاجة لمثل هذه النشاطات. وتتسع الفجوة لصالح مؤسسات القطاع الخاص عند مقارنتها بمؤسسات القطاع العام التي تفوض إحدى وحداتها الإدارية للقيام بمهام نشاطات التنظيم والأساليب من بين مهام أخرى تتولاها. حيث يتضح من الجدول رقم (٣) أن (٣٩٪) من مؤسسات القطاع الخاص المبحوثة و(٥٪) فقط من مؤسسات القطاع العام يكون فيها التنظيم والأساليب نشاطاً فرعياً لإحدى وحداتها الإدارية على أساس عدم التفرغ الكامل لهذا النشاط.

جدول رقم (٣)

الإطار التنظيمي لنشاطات التنظيم والأساليب في المؤسسات المبحوثة

كيفية القيام بنشاطات التنظيم والأساليب				المتغيرات الأجهزة والمؤسسات
وحدات متخصصة	لجنة مؤقتة	نشاط فرعي	جهات خارجية	
				القطاع العام: الوزارات (٢٣)
%٦١	%٣٩	%-	%٤٨	الدوائر المركزية (١١)
%٥٥	%٩	%٢٧	%٣٦	المؤسسات المستقلة (١٩)
%٣٧	%٣٢	%١١	%٢٦	مجموع القطاع العام (٥٣)
				القطاع الخاص: البنوك والشركات المالية (١٨)
%٣٩	%٢٨	%٢٨	%١١	شركات التأمين (١٤)
%١٤	%٣٦	%٥٠	%٧	شركات الخدمات (٢١)
%٥	%٤٣	%٤٨	%١٤	الشركات الصناعية (٣٥)
%٢٣	%٤٩	%٣٤	%٢٠	مجموع القطاع الخاص (٨٨)
%٢٠	%٤١	%٣٩	%١٥	الوزارات (١٤١)
%٣٢	%٣٧	%٢٨	%٢٣	

أما في مجال الاستعانة بجهات خارجية، أي ليس من داخل المؤسسات، فيتبين من الجدول رقم (٣) أن مؤسسات القطاع العام أكثر استعانة واعتماداً على الخبراء من خارج المؤسسات وبنسبة (٣٨٪) من المؤسسات في القطاع العام و(١٥٪) منها في القطاع الخاص. وقد يفسر ذلك بقدرة المؤسسات الخاصة على استقطاب كفاءات بشرية مؤهلة أكثر من قدرة المؤسسات العامة في نفس المجال. وبالرغم من اعتماد الوزارات بشكل كبير نسبياً على الخبراء الخارجيين (٤٨٪)، إلا أن الدوائر المركزية والمؤسسات المستقلة تتشابه مع الشركات الخاصة في اعتمادها الأقل على الخبراء الخارجيين (انظر الجدول رقم ٣).

وتجدر الملاحظة من الجدول رقم (٣) أيضاً أن الإطار التنظيمي لنشاطات التنظيم والأساليب في المؤسسات العامة والخاصة المبحوثة يتخذ أساليب متعددة في نفس الوقت. حيث أنه بالرغم من تخصيص وحدات مستقلة لهذا النشاط في بعض المؤسسات المبحوثة إلا أنها تعتمد في إدارته أيضاً أساليب أخرى مثل اللجان المؤقتة والجهات الخارجية وذلك وفقاً لما تتطلبه الأوضاع والمشكلات والظروف المحيطة بكل مؤسسة حسب خصوصياتها.

دراسات التنظيم والأساليب في الأجهزة الإدارية في الأردن

يبين الجدول رقم (٤) أن معظم المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص (٧٨٪ منها) قد أجرت دراسات في مجال التنظيم والأساليب في السنوات الأخيرة. وشملت تلك الدراسات جوانب تنظيمية، وتبسيط الإجراءات، وتوصيف الوظائف، وحفظ الملفات، ووضع الأنظمة الإدارية والمالية والمحاسبية. وبالمقابل فقد أظهرت بعض المؤسسات المبحوثة (٢٢٪ منها) عدم قيامها بمثل هذه الدراسات في السنوات الأخيرة أيضاً. ويلاحظ من نفس الجدول أن غياب الدراسات في مجال التنظيم والأساليب في المؤسسات الخاصة كان بنسبة أكبر (٣٠٪ منها) منه في المؤسسات العام (٩٪ منها).

أما بالنسبة لطبيعة الدراسات التي أجريت فقد تبين من الجدول رقم (٤) أن (٦١٪) من المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص قد أجرت دراسات تنظيمية، أي إعادة التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية، وكانت نسبة مؤسسات القطاع العام التي أجرت دراسات تنظيمية (٧٤٪) وهي أكبر من نسبة مؤسسات القطاع الخاص (٥٣٪) التي أجرت نفس الدراسات.

وأجرت (٤٩٪) من مؤسسات القطاع العام و(٤٠٪) من مؤسسات القطاع الخاص دراسات تتعلق بتبسيط الإجراءات. كما أجرت (٥١٪) من المؤسسات العامة و(٣٥٪) من المؤسسات الخاصة دراسات تتعلق بوصف الوظائف. ويلاحظ من الجدول رقم (٤) أيضاً تدني نسبة المؤسسات في القطاعين العام والخاص والتي أجرت دراسات أخرى مثل حفظ الملفات ووضع الأنظمة المختلفة حيث بلغت هذه النسبة (٤٪) في القطاع العام و(١٪) في القطاع الخاص وبنسبة إجمالية في القطاعين العام والخاص بلغت (٢٪) تقريباً.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم المؤسسات المبحوثة قد أجرت أكثر من دراسة تتعلق بجوانب تنظيمية أو إجرائية أو وظيفية أو غيرها.

جدول رقم (٤)

دراسات التنظيم والأساليب في الأجهزة الإدارية في الأردن

دراسات التنظيم والأساليب في السنوات الأخيرة وطبيعتها						المتغيرات الأجهزة والمؤسسات
أخرى	وظائف	إجراءات	تنظيمية	غير موجودة	موجودة	
						القطاع العام: الوزارات (٢٣)
٪٤	٪٥٢	٪٥٢	٪٧٤	٪٩	٪٩١	الدوائر المركزية (١١)
٪٩	٪٥٥	٪٤٥	٪٧٣	٪٩	٪٩١	المؤسسات المستقلة (١٩)
٪٤	٪٥١	٪٤٩	٪٧٤	٪٩	٪٩١	مجموع القطاع العام (٥٣)
						القطاع الخاص: البنوك والشركات المالية (١٨)
٪-	٪٥٠	٪٤٤	٪٦١	٪٢٢	٪٧٨	شركات التأمين (١٤)
٪-	٪٢١	٪٤٣	٪٥٠	٪٢١	٪٧٩	شركات الخدمات (٢١)
٪٥	٪٢٩	٪٤٨	٪٦٢	٪٢٩	٪٧١	الشركات الصناعية (٢٥)
٪١	٪٣٥	٪٤٠	٪٥٣	٪٣٠	٪٧٠	مجموع القطاع الخاص (٨٨)
٪٢	٪٤١	٪٤٣	٪٦١	٪٢٢	٪٧٨	المجموع العام (١٤١)

مدى تنفيذ نتائج الدراسات في المؤسسات المبحوثة

يدل الجدول رقم (٥) أن (٧٠٪) من إجمالي المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص قد أفادت بأنها نفذت نتائج وتوصيات الدراسات التي قامت بها هذه المؤسسات في مجال التنظيم والأساليب. وقد كان التنفيذ كلياً أو كاملاً في (٢٨٪) من المؤسسات المبحوثة في القطاعين، بينما كانت نسبة التنفيذ الجزئي (٤٠٪) من هذه المؤسسات.

ويبين نفس الجدول أن (٦٦٪) من مؤسسات القطاع العام تقوم بتنفيذ نتائج الدراسات بينما لا تقوم بالتنفيذ (٣٤٪) من هذه المؤسسات. كما أن (١٧٪) من المؤسسات العامة تنفذ نتائج الدراسات بشكل كامل في حين أن (٥٣٪) منها تنفذ النتائج جزئياً.

جدول رقم (٥)
مدى التزام المؤسسات المبحوثة في تنفيذ التوصيات
ون نتائج الدراسات في مجال التنظيم والأساليب

تفويض نتائج الدراسات التنظيمية ومداه					المتغيرات
لا يذكر	جزئي	كلي	لا	نعم	
					الأجهزة والمؤسسات
					القطاع العام:
-	٪٥٧	٪٤	٪٣٩	٪٦١	الوزارات (٢٣)
-	٪٥٥	٪١٨	٪٢٧	٪٧٣	الدوائر المركزية (١١)
-	٪٤٧	٪٣٢	٪٢١	٪٧٩	المؤسسات المستقلة (١٩)
-	٪٥٣	٪١٧	٪٣٤	٪٦٦	مجموع القطاع العام (٥٣)
					القطاع الخاص:
-	٪٢٨	٪٥٠	٪٢٢	٪٧٨	البنوك والشركات المالية (١٨)
-	٪٥٧	٪٢٩	٪١٤	٪٨٦	شركات التأمين (١٤)
-	٪٤٢	٪٢٩	٪٢٩	٪٧١	شركات الخدمات (٢١)
-	٪٣٧	٪٣٤	٪٢٩	٪٧١	الشركات الصناعية (٣٥)
-	٪٣٢	٪٣٥	٪٢٨	٪٧٢	مجموع القطاع الخاص (٨٨)
-	٪٤٠	٪٢٨	٪٣٠	٪٧٠	المجموع العام (١٤١)

ويتضح من الجدول رقم (٥) أيضاً أن (٧٢٪) من مؤسسات القطاع الخاص تنفذ نتائج الدراسات بينما تمتنع عن التنفيذ (٢٨٪) منها، وأن (٣٥٪) من المؤسسات الخاصة كان تنفيذها لنتائج الدراسات كاملاً بينما (٣٢٪) منها قامت بتنفيذ النتائج جزئياً.

ومن الطبيعي أن يتفاوت مدى تنفيذ نتائج الدراسات المتعلقة بالتنظيم والأساليب بين مؤسسات القطاع الواحد وبين مؤسسات القطاعين أيضاً. ففي القطاع العام احتلت المؤسسات المستقلة المرتبة الأولى بين المؤسسات التي تنفذ نتائج الدراسات، تلتها في ذلك الدوائر المركزية ثم الوزارات كما هو مبين في الجدول رقم (٥). ويلاحظ في الوقت نفسه أن المؤسسات الخاصة تتفاوت في مدى تنفيذها لنتائج الدراسات حيث احتلت شركات التأمين المرتبة الأولى في التزامها بالتنفيذ بين الشركات الأخرى (٨٦٪ منها) تلتها في ذلك الشركات المالية ثم الشركات الصناعية وشركات الخدمات في نفس المرتبة.

وبالمقارنة بين القطاعين يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن (٧٢٪) من شركات القطاع الخاص مقابل (٦٦٪) من مؤسسات القطاع العام تقوم بتنفيذ نتائج الدراسات كلياً أو جزئياً. وهذه النتيجة تنسجم مع حرص الشركات الخاصة على الاستفادة من الدراسات المكلفة من الناحية المالية وهو الأمر الذي ينسجم أيضاً مع معايير الكفاية المالية في القطاع الخاص كإحدى الأولويات الأساسية التي توجه قرارات هذا القطاع.

الجهات التي قامت بدراسات التنظيم والأساليب

يتبين من الجدول رقم (٦) تقارب كبير في نسبة الاعتماد على خبراء المؤسسة في كل من القطاعين العام والخاص، حيث أن (٥٣٪) من مؤسسات القطاع العام اعتمدت على خبرائها في إجراء دراسات التنظيم والأساليب بينما بلغت نسبة مؤسسات القطاع الخاص التي أجرت دراساتها بواسطة خبرائها (٥٢٪). أما نسبة المؤسسات المبحوثة التي استعانت بخبراء محليين من خارج المؤسسات فقد بلغت ٢٨٪ من مؤسسات القطاع العام و(١١٪) من مؤسسات القطاع الخاص. وقد تبين من الجدول رقم (٦) أيضاً أن (١١٪) من مؤسسات القطاع العام و(٥٪) من مؤسسات القطاع الخاص اعتمدت في دراساتها على خبراء أجانب. كما تبين من نفس الجدول أن (٣٢٪) من مؤسسات القطاع العام و(٢٥٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتمد على خبراء من مصادر متعددة وبصورة مشتركة، أي خبراء من المؤسسة جنباً إلى جنب مع خبراء محليين وخبراء أجانب أحياناً.

ويلاحظ من الجدول رقم (٦) تدني النسبة الإجمالية من المؤسسات المبحوثة والتي تعتمد على الخبراء الأجانب حيث بلغت هذه النسبة (٧٪) فقط.

كما يلاحظ من نفس الجدول أن ترتيب الاعتماد على الخبراء في المؤسسات المبحوثة كان متشابهاً في القطاعين العام والخاص على حد سواء. فقد كان الاعتماد على خبراء المؤسسة بالدرجة الأولى، تلاه الاعتماد على خبراء مشتركين، ثم خبراء محليين، وأخيراً الخبراء الأجانب.

مدى الاستعانة بالخبراء من مختلف الجهات

تبين من الجدول رقم (٧) أن (٥٣٪) من مؤسسات القطاع العام تعتمد على خبرائها في مجال التنظيم والأساليب إلى حد كبير. كما أن (٣٤٪) من هذه المؤسسات تعتمد بشكل متوسط على خبرائها في هذا المجال. وهذه النسب تعني بمجملها أن هناك اعتماداً متوسطاً أو كبيراً لدى

(٨٧٪) من مؤسسات القطاع العام على خبرائها في مجال التنظيم والأساليب. غير أن ذلك لا ينفي اعتمادها في نفس الوقت على الخبراء المحليين من خارج المؤسسة واعتماداً بدرجة أقل على الخبراء الأجانب. حيث أن (١٣٪) من مؤسسات القطاع العام لديها اعتماد كبير على الخبراء المحليين، كما أن (٤٩٪) من هذه المؤسسات لديها اعتماد متوسط على هؤلاء الخبراء. وبالتالي فإن اعتماد مؤسسات القطاع العام على الخبراء المحليين بشكل متوسط أو كبير بنسبة إجمالية قدرها (٦٢٪) من مؤسسات القطاع العام.

جدول رقم (٦)

الجهات التي قامت بالدراسات في مجال التنظيم والأساليب في المؤسسات المبحوثة

الجهات التي قامت بالدراسات				المتغيرات
خبراء مشتركون	خبراء أجانب	خبراء محليون	خبراء المؤسسة	الأجهزة والمؤسسات
				القطاع العام:
				الوزارات (٢٣)
٣٠٪	٤٪	٣٩٪	٥٢٪	الدوائر المركزية (١١)
٣٦٪	٩٪	٢٧٪	٣٦٪	المؤسسات المستقلة (١٩)
٣٢٪	٢١٪	١٦٪	٦٣٪	مجموع القطاع العام (٥٣)
٣٢٪	١١٪	٢٨٪	٥٣٪	القطاع الخاص:
				البنوك والشركات المالية (١٨)
٢٨٪	٠٪	٦٪	٦١٪	شركات التأمين (٢٣)
٢١٪	٠٪	٧٪	٥٧٪	شركات الخدمات (٢١)
٢٩٪	١٠٪	١٤٪	٤٨٪	الشركات الصناعية (٣٥)
٢٣٪	٦٪	١٤٪	٤٦٪	مجموع القطاع الخاص (٨٨)
٢٥٪	٥٪	١١٪	٥١٪	المجموع العام (١٤١)
٢٨٪	٧٪	١٨٪	٥٢٪	

ويتضح من الجدول رقم (٧) أيضاً أن (٧٤٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتمد بشكل كبير على خبرائها في مجال التنظيم والأساليب. كما أن (١٠٪) من هذه المؤسسات تعتمد بشكل

متوسط على خبرائها في هذا المجال. وبالتالي فإن (٨٤٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتمد بشكل متوسط أو كبير على خبرائها في هذا المجال. وبمقارنة هذه النسب في القطاعين العام والخاص نجد أن (٨٧٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٤٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتمد اعتماداً متوسطاً أو كبيراً على خبرائها في مجال التنظيم والأساليب. وهذا يعني تشابهاً وتقارباً كبيراً بين مؤسسات القطاعين في هذا الصدد.

جدول رقم (٧)

مدى الاستعانة بالخبراء من مختلف الجهات في المؤسسات المبحوثة

مدى الاستعانة بالخبراء من الجهات المختلفة									المتغيرات
خبراء أجانب			خبراء محليون			خبراء المؤسسة			
كبير	متوسط	قليل	كبير	متوسط	قليل	كبير	متوسط	قليل	
القطاع العام:									
الوزارات (٢٣)									
٩٪	٤٪	-	٤٪	٥٢٪	١٧٪	٤٪	٣٠٪	٥٧٪	
الدوائر المركزية (١١)									
-	-	-	٩٪	٧٣٪	٩٪	١٨٪	٤٥٪	٣٦٪	
المؤسسات المستقلة (١٩)									
٥٣٪	٣٢٪	٥٪	٢٦٪	٣٢٪	١١٪	١١٪	٣٢٪	٥٨٪	
مجموع القطاع العام (٥٣)									
٢٣٪	١٣٪	-	١٣٪	٤٩٪	١٣٪	٩٪	٣٤٪	٥٣٪	
القطاع الخاص:									
البنوك والشركات المالية (١٨)									
١١٪	٦٪	-	٦٪	٤٤٪	١٧٪	١٧٪	٦٪	٧٨٪	
شركات التأمين (١٤)									
١٤٪	١٤٪	-	١٤٪	٤٣٪	-	٢١٪	١٤٪	٦٤٪	
شركة الخدمات (٢١)									
١٩٪	٥٪	٥٪	١٠٪	٣٣٪	٥٪	٢٩٪	١٩٪	٥٢٪	
الشركات الصناعية (٣٥)									
٣١٪	١١٪	-	٢٠٪	٣١٪	٩٪	٦٪	٦٪	٨٩٪	
مجموع القطاع الخاص (٨٨)									
٢٢٪	٩٪	١٪	١٤٪	٣٦٪	٨٪	١٦٪	١٠٪	٧٤٪	
المجموع العام (١٤١)									
٢٢٪	١١٪	١٪	١٣٪	٤١٪	١٠٪	١٣٪	١٩٪	٦٦٪	

ويبين نفس الجدول رقم (٧) أن (٤٤٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتمد اعتماداً متوسطاً أو كبيراً على الخبراء المحليين من خارج المؤسسة في مجال التنظيم والأساليب. وبالرغم من أن هذه النسبة أقل من مثيلتها في مجال المؤسسات العامة إلا أنها تعكس نفس الترتيب في الاعتماد على الخبراء المحليين في مؤسسات القطاع العام.

وبملاحظة نسب الاعتماد على الخبراء من مختلف الجهات كما بينها الجدول رقم (٧) يمكن القول بأن مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص تعتمد على خبرائها بالدرجة الأولى ثم على الخبراء المحليين بالدرجة الثانية، وأخيراً، وبشكل قليل، على الخبراء الأجانب. أي أن الاعتماد على الخبراء من مختلف الجهات يتماثل من حيث الترتيب في الأهمية في كل من مؤسسات القطاعين العام والخاص.

مدى الاستفادة من نشاطات التنظيم والأساليب في المؤسسات المبحوثة

يتبين من الجدول رقم (٨) أن (٣٤٪) من مؤسسات القطاع العام تستفيد بشكل كبير من نشاطات التنظيم والأساليب، بينما نجد أن (٤٩٪) من نفس المؤسسات تستفيد بدرجة متوسطة من هذه النشاطات. وهذا يعني أن (٨٣٪) من مؤسسات القطاع العام تستفيد بشكل متوسط أو كبير من نشاطات التنظيم والأساليب. وقد رأت (١٧٪) فقط من مؤسسات القطاع العام أنها تستفيد بشكل قليل من نشاطات التنظيم والأساليب. ويلاحظ من نفس الجدول أن المؤسسات العامة المستقلة أبدت أكبر استفادة من نشاطات التنظيم والأساليب بالمقارنة مع استفادة الوزارات والدوائر المركزية.

أما بالنسبة لمدى استفادة مؤسسات القطاع الخاص فقد أظهرت النسب الموجودة في الجدول رقم (٨) أن الغالبية العظمى من هذه المؤسسات (٩٨٪ منها) تستفيد من نشاطات التنظيم والأساليب بشكل متوسط أو كبير، بينما ظهر أن (٢٪) فقط من هذه المؤسسات تستفيد بشكل قليل من هذه النشاطات. ويلاحظ من الجدول نفسه أيضاً أن مؤسسات القطاع الخاص تستفيد بشكل كبير أو متوسط لكنه متقارب جداً بين مختلف مؤسسات هذا القطاع.

كما يتبين من الجدول رقم (٨) أن معظم المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص (٩٣٪ منها) أظهرت استفادة كبيرة أو متوسطة من نشاطات التنظيم والأساليب. وجملة القول بهذا الخصوص أن هناك اتجاهاً عاماً لدى المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص على حد سواء يؤكد الاستفادة من نشاطات التنظيم والأساليب.

مدى تعاون العاملين مع خبراء التنظيم والأساليب

يبين الجدول رقم (٨) أن (٨٥٪) من مؤسسات القطاع العام تعتقد بوجود تعاون متوسط أو كبير مع خبراء التنظيم والأساليب، بينما يتضح من نفس الجدول أن (٩٠٪) من مؤسسات

القطاع الخاص ترى نفس المستوى من التعاون مع الخبراء المذكورين. وهذا يعني أن هناك ميلاً أكبر للتعاون مع الخبراء من قبل العاملين في المؤسسات الخاصة أكثر منه في المؤسسات العامة بالرغم من أن الفرق في التعاون بين هذه المؤسسات محدود نسبياً.

جدول رقم (٨)

مدى الاستفادة من نشاطات التنظيم والأساليب ومدى تعاون العاملين

مع خبراء التنظيم في المؤسسات المبحوثة

مدى تعاون العاملين مع الخبراء			مدى الاستفادة من نشاطات التنظيم والأساليب			المتغيرات الأجهزة والمؤسسات
قليل	متوسط	كبير	قليل	متوسط	كبير	
						القطاع العام: الوزارات (٢٣)
٪١٣	٪٤٨	٪٣٩	٪٢٢	٪٥٧	٪٢٢	الدوائر المركزية (١١)
٪٢٧	٪٤٦	٪٢٧	٪٢٧	٪٢٧	٪٤٦	المؤسسات المستقلة (١٩)
٪١١	٪٤٢	٪٤٧	٪٥	٪٥٣	٪٤٢	مجموع القطاع العام (٥٣)
٪١٥	٪٤٥	٪٤٠	٪١٧	٪٤٩	٪٣٤	القطاع الخاص: البنوك والشركات المالية (١٨)
٪٥	٪١٧	٪٧٨	٪-	٪٣٣	٪٦٧	شركات التأمين (١٤)
٪٢٩	٪٢١	٪٥٠	٪٧	٪٤٣	٪٥٠	شركات الخدمات (٢١)
٪٩	٪٢٤	٪٦٧	٪٥	٪٥٧	٪٣٨	الشركات الصناعية (٣٥)
٪٥	٪٢٩	٪٦٦	٪-	٪٣٧	٪٦٣	مجموع القطاع الخاص (٨٨)
٪١٠	٪٢٤	٪٦٦	٪٢	٪٤٢	٪٥٦	المجموع العام (١٤١)
٪١٢	٪٣٢	٪٥٦	٪٧	٪٤٥	٪٤٨	

وبالرغم من التقارب في مستوى تعاون العاملين مع الخبراء في مؤسسات القطاع العام، إلا أن درجة التعاون في المؤسسات العامة المستقلة أكبر من درجة التعاون في الوزارات ثم الدوائر المركزية.

كذلك تتفاوت درجة التعاون بشكل محدود بين شركات القطاع الخاص حيث احتلت الشركات الصناعية في درجة تعاون العاملين فيها مع خبراء التنظيم المرتبة الأولى (٩٥٪ منها)، وشاركتها في نفس المرتبة الشركات المالية (٩٥٪ منها أيضاً) ثم الشركات الخدمية (٩١٪ منها) وأخيراً وبفارق ملحوظ شركات التأمين (٧١٪).

وملاحظة النسب الإجمالية التي يظهرها الجدول رقم (٨) نجد أن (٨٨٪) من كافة المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص تعتقد بوجود تعاون متوسط أو كبير من قبل العاملين فيها مع خبراء التنظيم والأساليب. وهذه النتائج تعتبر إيجابية ومشجعة. إن التقارب في النسب الإجمالية المتعلقة بالاستفادة من نشاطات التنظيم والأساليب والنسب المتعلقة بتعاون العاملين مع الخبراء والارتفاع الملحوظ في هذه النسب يؤكد على فاعلية إدارة المؤسسات والعاملين فيها بأهمية وجدوى نشاطات التنظيم والأساليب.

تأثير التغيرات التنظيمية على الروح المعنوية للعاملين

تتضمن نشاطات التنظيم والأساليب إحداث تغيرات جزئية أو كلية شاملة حيث قد يرافق هذه التغيرات بعض الآثار الإيجابية أو السلبية على مختلف الجهات أو الجوانب التنظيمية. ومن بين الآثار الهامة للتغيرات التي تحدثها نشاطات التنظيم والأساليب تلك التي تتعلق بالروح المعنوية للعاملين. ويبين الجدول رقم (٩) آراء المؤسسات المبحوثة في طبيعة ومدى تأثير التغيرات التنظيمية على الروح المعنوية للعاملين. ويستدل من النسب التي يبينها الجدول المذكور على أن الاتجاه العام لآراء المؤسسات المبحوثة يدل على وجود أثر إيجابي، متوسط أو كبير، للتغيرات التنظيمية على الروح المعنوية للعاملين. كما يبين الجدول نفسه أن (٧٥٪) من مؤسسات القطاع العام تعتقد بوجود أثر كبير أو متوسط للتغيرات على الروح المعنوية، وأن (٦٠٪) من نفس المؤسسات تعتبر طبيعة التأثير إيجابية. وقد اعتبرت (٨٪) من مؤسسات القطاع العام أثر التغيرات سلبياً، بينما اعتبرت (٣٢٪) منها آثار التغيرات غير محددة.

ويلاحظ من الجدول رقم (٩) أيضاً أن هناك ميلاً أكبر لدى مؤسسات القطاع الخاص في اعتبار أثر التغيرات على الروح المعنوية متوسطاً أو كبيراً وإيجابياً. حيث تعتقد (٩٢٪) من مؤسسات القطاع الخاص أن التأثير كان كبيراً أو متوسطاً، بينما اعتبرت (٧٤٪) من هذه المؤسسات طبيعة التغيير إيجابية. كما أن (١٪) فقط من نفس المؤسسات تعتبر الآثار سلبية على الروح المعنوية، بينما (٢٥٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد أن الآثار غير محددة.

أما النسب الإجمالية بهذا الخصوص فقد أظهرت أن (٨٦٪) من مجموع المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص ترى وجود أثر متوسط أو كبير للتغيرات التنظيمية على الروح المعنوية وأن (٦٩٪) من هذه المؤسسات ترى أن طبيعة التأثير إيجابية.

جدول رقم (٩)

مدى وطبيعة تأثير التغيرات على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات المبحوثة

تأثير التغيرات التنظيمية على الروح المعنوية للعاملين						المتغيرات الأجهزة والمؤسسات
طبيعة التأثير			مدى التأثير			
غير محدد	سليبي	إيجابي	محدود	متوسط	كبير	
القطاع العام:						
						الوزارات (٢٣)
٪٤٨	٪٤	٪٤٨	٪٢٦	٪٤٤	٪٣٠	
						الدوائر المركزية (١١)
٪٢٧	٪٩	٪٦٤	٪٢٧	٪٤٦	٪٢٧	
						المؤسسات المستقلة (١٩)
٪١٥	٪١١	٪٧٤	٪٢١	٪٥٣	٪٢٦	
مجموع القطاع العام (٥٣)						
٪٣٢	٪٨	٪٦٠	٪٢٥	٪٤٧	٪٢٨	
القطاع الخاص:						
						البنوك والشركات المالية (١٨)
٪٢٢	٪-	٪٧٨	٪١١	٪٢٨	٪٦١	
						شركات التأمين (١٤)
٪٢٩	٪-	٪٧١	٪٧	٪٥٧	٪٣٦	
						شركات الخدمات (٢١)
٪٣٨	٪-	٪٦٢	٪٥	٪٣٣	٪٦٢	
						الشركات الصناعية (٣٥)
٪١٧	٪٣	٪٨٠	٪٨	٪٢٩	٪٦٣	
مجموع القطاع الخاص (٨٨)						
٪٢٥	٪١	٪٧٤	٪٨	٪٣٤	٪٥٨	
المجموع العام (١٤١)						
٪٢٧	٪٤	٪٦٩	٪١٤	٪٣٩	٪٤٧	

وتجدر الإشارة إلى أن التحليل التفصيلي والمقارنة بين مؤسسات القطاع الواحد لا تظهر أية اختلافات عن الاتجاه العام السائد في كل قطاع حول تأثير التغيرات التنظيمية على الروح المعنوية للعاملين.

تأثير نشاطات التنظيم والأساليب على فعالية الخدمة المقدمة للعملاء

إن الهدف البعيد والأساسي لنشاطات التنظيم والأساليب يتمحور حول زيادة فعالية المنظمات في أداء مهامها وتقديم خدمات أفضل لجمهورها. فالمقصود من هذه النشاطات إذن هو التأثير الايجابي الفعال في مستوى الخدمات أو السلع (كمًا ونوعًا) التي تقدمها المؤسسات إلى جمهور المتعاملين معها. ويبين الجدول رقم (١٠) نسبًا تحليلية لطبيعة ومدى تأثير نشاطات التنظيم والأساليب على فعالية الخدمة التي تقدمها المؤسسات المبحوثة. ويشير الاتجاه العام لهذا التأثير، والذي يمكن استخلاصه من النسب في الجدول المذكور، إلى أن معظم المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص تعتقد بوجود آثار متوسطة أو كبيرة وإيجابية أيضًا لنشاطات التنظيم والأساليب على فعالية الخدمة المقدمة لجمهور هذه المؤسسات.

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن (٩٧٪) من مؤسسات القطاع الخاص، مقابل (٨٥٪) من مؤسسات القطاع العام، تعتقد بوجود آثار متوسطة أو كبيرة لنشاطات التنظيم والأساليب على فعالية الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات لجمهورها. وقد يعكس ذلك فعالية أو أثرًا أكبر للتنظيم والأساليب في المؤسسات الخاصة وخدماتها منه في المؤسسات العامة. ومما يلفت الانتباه في الجدول رقم (١٠) أن جميع المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص على السواء لم تر آثارًا سلبية لنشاطات التنظيم والأساليب على فعالية الخدمة المقدمة لجمهورها. وعلى العكس من ذلك، فقد أظهرت النسب في الجدول رقم (١٠) أن الغالبية العظمى (٧٨٪) من المؤسسات المبحوثة في القطاعين قد أظهرت آثارًا إيجابية لهذه النشاطات على مستوى الخدمة، بينما رأت (٢٢٪) منها آثارًا غير محددة لهذه النشاطات على الخدمة.

ويلاحظ من نفس الجدول (رقم ١٠) أن الاتجاه العام في آراء مؤسسات القطاع الخاص قد أخذ شكلاً مماثلاً لآثار التنظيم والأساليب على كل من الروح المعنوية وطبيعة الخدمة المقدمة للجمهور. وبعبارة أخرى فقد تبين من الجدول المذكور أن (٨٤٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بوجود آثار إيجابية لنشاطات التنظيم والأساليب بينما تعتقد (٦٨٪) من مؤسسات القطاع العام وجود مثل هذه الآثار على طبيعة الخدمة المقدمة للجمهور.

أما بالنسبة لتحليل اتجاهات المؤسسات في القطاع الواحد فقد تبين من الجدول رقم (١٠) وجود تفاوت نسبي كبير في مؤسسات القطاع العام بشكل خاص. حيث تبين أن (٧٣٪) من

الوزارات و(٩١٪) من الدوائر المركزية و(٩٤٪) من المؤسسات العامة المستقلة ترى وجود أثر متوسط أو كبير لنشاطات التنظيم والأساليب على مستوى الخدمة المقدمة للجمهور. كما تبين من نفس الجدول أن (٩١٪) من شركات الخدمات و(٩٧٪) من الشركات الصناعية و(١٠٠٪) من الشركات المالية و(١٠٠٪) من شركات التأمين أيضاً قد رأَت تأثيراً متوسطاً أو كبيراً لنشاطات التنظيم والأساليب على مستوى خدماتها للجمهور.

جدول رقم (١٠)

تأثير نشاطات التنظيم والأساليب على فعالية الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسات المبحوثة

تأثير نشاطات التنظيم والأساليب على فعالية الخدمة للعملاء						المتغيرات الأجهزة والمؤسسات
طبيعة التأثير			مدى التأثير			
غير محدد	سليبي	إيجابي	محدد	متوسط	كبير	
القطاع العام:						
الوزارات (٢٣)						
٣٩٪	٠٪	٦١٪	٢٧٪	٣٠٪	٤٣٪	
الدوائر المركزية (١١)						
٣٦٪	٠٪	٦٤٪	٩٪	٣٦٪	٥٥٪	
المؤسسات المستقلة (١٩)						
٢١٪	٠٪	٧٩٪	٦٪	٤٧٪	٤٧٪	
مجموع القطاع العام (٥٣)						
٣٢٪	٠٪	٦٨٪	١٥٪	٣٨٪	٤٧٪	
القطاع الخاص:						
البنوك والشركات المالية (١٨)						
١١٪	٠٪	٨٩٪	٠٪	٣٩٪	٦١٪	
شركات التأمين (١٤)						
٠٪	٠٪	١٠٠٪	٠٪	٤٣٪	٥٧٪	
شركات الخدمات (٢١)						
٢٤٪	٠٪	٧٦٪	٩٪	٤٣٪	٤٨٪	
الشركات الصناعية (٣٥)						
٢٠٪	٠٪	٨٠٪	٣٪	٣٧٪	٦٠٪	
مجموع القطاع الخاص (٨٨)						
١٦٪	٠٪	٨٤٪	٣٪	٤٠٪	٥٧٪	
المجموع العام (١٤١)						
٢٢٪	٠٪	٧٨٪	٨٪	٣٩٪	٥٣٪	

المشكلات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات المبحوثة في مجال التنظيم والأساليب

إن نشاط التنظيم والأساليب يتضمن جهوداً وتغييرات وأهدافاً يصادفها بعض العراقيين والمشكلات. ويبين الجدول رقم (١١) أهم المشكلات التي أظهرتها المؤسسات المبحوثة في هذا

المجال. كما يبين الجدول نفسه مدى أهمية المشكلة ومدى الموافقة عليها من قبل المؤسسات المبحوثة. وقد كانت نسبة الامتناع عن الإجابة عن السؤال المتعلق بالمشكلات حوالي (٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(١٤٪) تقريباً من مؤسسات القطاع الخاص.

جدول رقم (١١)

أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسات المبحوثة في مجال التنظيم والأساليب^(٥)

القطاع الخاص (٨٨)			القطاع العام (٥٣)			الأجهزة والمؤسسات حسب القطاع المشكلات
محدود	متوسط	كبير	محدود	متوسط	كبير	
٤٣٪	٣٤٪	٩٪	٣٠٪	٥٣٪	١٣٪	(١) غموض مفهوم التنظيم والأساليب
١٨٪	٤٣٪	٢٥٪	١٤٪	٤٥٪	٢٨٪	(٢) حداثة الاهتمام بهذا النشاط
٧٠٪	٩٪	٧٪	٥٥٪	٣٦٪	٦٪	(٣) عدم قناعة الإدارة العليا
٥٦٪	٢٧٪	٣٪	٤٢٪	٤٣٪	١١٪	(٤) عدم قناعة العاملين به
٦٠٪	٢٢٪	٥٪	٥٣٪	٣٢٪	١١٪	(٥) ضعف التعاون مع الخبراء
٥١٪	٢٤٪	١١٪	٤٢٪	٣٤٪	٢١٪	(٦) مقاومة التغيير التنظيمي
-	-	-	-	-	-	(٧) أخرى

وفيما يلي أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسات المبحوثة في مجال التنظيم والأساليب

(الجدول رقم ١١):

(١) غموض مفهوم التنظيم والأساليب: حيث لا يزال موضوع التنظيم والأساليب مشوباً بدرجة من الغموض في المفهوم والنطاق والمنهجية. وقد أيد (٦٦٪) من مؤسسات القطاع العام و(٤٣٪) من مؤسسات القطاع الخاص وجود هذه المشكلات بشكل كبير أو متوسط، في حين أن (٣٠٪) من مؤسسات القطاع العام و(٤٣٪) أيضاً من مؤسسات القطاع الخاص أيدت وجود مثل هذه المشكلة بشكل محدود. وعموماً فإن (٩٦٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٦٪) من مؤسسات القطاع الخاص قد اعترفت بوجود غموض في مفهوم التنظيم والأساليب بالرغم من اختلاف درجة الموافقة والأهمية المعطاة لهذه المشكلة بين مختلف المؤسسات المبحوثة. ويلاحظ من الجدول رقم (١١) أن المؤسسات العامة ترى وجوداً لهذه المشكلة أكبر مما تراه مؤسسات القطاع الخاص.

(٥) نسبة الامتناع عن الإجابة على هذا السؤال كانت (٤٪) تقريباً في القطاع العام و(١٤٪) تقريباً في القطاع الخاص.

(٢) حادثة الاهتمام بنشاط التنظيم والأساليب: حيث أن هذه المشكلة تعني أن تجربة المؤسسات المبحوثة في هذا المجال لا تزال محدودة نسبياً. ويبين الجدول رقم (١١) أن (٧٣٪) من مؤسسات القطاع العام و(٦٨٪) من مؤسسات القطاع الخاص (وهي نسب متقاربة) تعتقد بوجود هذه المشكلة بشكل كبير أو متوسط على الأقل. كما أن (١٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(١٨٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بوجود هذه المشكلة بشكل محدود. أما النسبة الإجمالية لهذه المشكلة فتشير إلى أن (٨٧٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٦٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بوجود مثل هذه المشكلة من حيث المبدأ، واختلاف أهميتها بين المؤسسات المبحوثة. ويلاحظ تقارب نسبي كبير في وجود ومدى أهمية هذه المشكلة بين المؤسسات المبحوثة من القطاعين العام والخاص.

(٣) عدم قناعة الإدارة العليا بنشاطات التنظيم والأساليب: أي أن الإدارة العليا في المؤسسات المبحوثة لا تؤمن بجدوى هذه النشاطات ولا تعطيلها الاهتمام الكافي. ويبين الجدول رقم (١١) اتجاهًا سلبيًا واضحًا في الموافقة على وجود هذه المشكلة من قبل المؤسسات المبحوثة. حيث يشير الجدول المذكور إلى أن (٥٥٪) من مؤسسات القطاع العام و(٧٠٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد أن مشكلة عدم قناعة الإدارة العليا موجودة بشكل محدود في المؤسسات المبحوثة. وهذا يعني أن وجود القناعة بهذه النشاطات وأهميتها أكبر من عدم وجود القناعة بها، وبالتالي فإن الإدارة العليا في معظم المؤسسات المبحوثة مقتنعة بجدوى نشاطات التنظيم والأساليب. وبالرغم من ذلك، فإن (٤٢٪) من مؤسسات القطاع العام و(١٦٪) فقط من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بعدم قناعة الإدارة بنشاطات التنظيم والأساليب بشكل متوسط أو كبير. أما الوضع العام لهذه المشكلة فيتضح من الجدول رقم (١١) أن (٩٧٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٦٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بوجود هذه المشكلة ولكن بدرجات متفاوتة بين المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص.

(٤) عدم قناعة العاملين بنشاطات التنظيم والأساليب: أي أن العاملين في المؤسسات المبحوثة لا يؤمنون بجدوى هذه النشاطات. وتشير النسب في الجدول رقم (١١) أيضًا إلى أن (٤٢٪) من مؤسسات القطاع العام و(٥٦٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بوجود هذه المشكلة لديها ولكن بشكل محدود. وهذا يعني من جهة أخرى وجود قناعة بمستوى غير قليل لدى المؤسسات المبحوثة في جدوى وأهمية نشاطات التنظيم والأساليب. ويتبين من الجدول رقم (١١) أيضًا أن

(٥٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(٣٠٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بوجود هذه المشكلة (عدم القناعة) بشكل متوسط أو كبير فيها. وكانت النسبة الإجمالية لوجود هذه المشكلة (٩٦٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٦٪) من مؤسسات القطاع الخاص، بالرغم من اختلاف درجات الأهمية لهذه المشكلة بين المؤسسات المبحوثة في القطاعين.

(٥) ضعف التعاون مع الخبراء من قبل الجهات المختلفة داخل المؤسسات المبحوثة: ويبين الجدول رقم (١١) أن (٤٣٪) من مؤسسات القطاع العام و(٢٧٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بوجود هذه المشكلة لديها بشكل متوسط أو كبير. كما أن (٥٣٪) من مؤسسات القطاع العام و(٦٠٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بأن مثل هذه المشكلة موجودة لديها ولكن بشكل محدود. وهذا يعني أن معظم المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص تعتقد بوجود تعاون نسبي مع خبراء التنظيم والأساليب. وبشكل عام فإن (٩٦٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٧٪) من مؤسسات القطاع الخاص تعتقد بوجود هذه المشكلة لديها ولكن بدرجات متفاوتة بين المحدودية والمتوسطة والكبيرة.

(٦) مقاومة التغيير التنظيمي من قبل العاملين وغيرهم داخل المؤسسات المبحوثة: يتبين من الجدول رقم (١١) أن (٥٥٪) من مؤسسات القطاع العام و(٣٥٪) من مؤسسات القطاع الخاص يؤيدون وجود هذه المشكلة في المؤسسات المبحوثة وبشكل متوسط أو كبير. ويعتقد (٤٢٪) من مؤسسات القطاع العام و(٥١٪) من مؤسسات القطاع الخاص أن هذه المشكلة موجودة لكنها محدودة الأهمية. وهذه النسب المبيّنة في الجدول رقم (١١) تشير عمومًا إلى أن هذه المشكلة موجودة بدرجات متفاوتة بين المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص.

ويلاحظ أخيرًا من الجدول رقم (١١) عدم إشارة أي من المؤسسات في القطاعين العام والخاص إلى وجود مشكلات أخرى في هذا المجال. وقد لا يعني ذلك غياب المشكلات الأخرى أو حصر المشكلات بهذا الخصوص في تلك المذكورة أعلاه بل قد يشير ذلك إلى ظاهرة سلوكية لدى المؤسسات المستجيبة وهي الخوف من إظهار المشكلات، أو تجنب العناء في التفكير بها، أو اختصارًا للوقت والاكتفاء بالمشكلات التي حددها الباحث وطلب الآراء حولها.

مقترحات لتطوير فعالية التنظيم والأساليب

أبدت المؤسسات المبحوثة موافقتها على بعض المقترحات لمعالجة المشكلات المرتبطة بوظيفة ونشاط التنظيم والأساليب وزيادة فعاليته. ويبين الجدول رقم (١٢) أهم المقترحات بهذا الخصوص ومدى الموافقة عليها من قبل المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص. وتتلخص هذه المقترحات فيما يلي:

(١) تبني استراتيجية واضحة في مجال التنظيم والأساليب من قبل الإدارة العليا في المؤسسات المبحوثة. ويؤيد هذا الاقتراح بشكل متوسط أو كبير (٩٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٣٪) من مؤسسات القطاع الخاص. وهذه النسب تمثل جميع المؤسسات العامة التي استجابت للسؤال المتعلق بالمقترحات و(٩٥٪) من مؤسسات القطاع الخاص التي استجابت لهذا السؤال أيضاً. وبالتالي فإن هذا الاقتراح يمثل أهمية كبرى لدى المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص بشكل ايجابي ومتقارب جداً في القطاعين.

(٢) التمهيد لنشاطات التنظيم والأساليب وتحديد أهدافها وآثارها الإيجابية وإعلام المعنيين بكل ذلك للحصول على تعاونهم في تنفيذ الإجراءات اللازمة بهذا الخصوص. وتبين من الجدول رقم (١٢) أن (٩٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٤٪) من مؤسسات القطاع الخاص توافق بشكل متوسط أو كبير على هذا الاقتراح. كما أن هذه النسب أيضاً تشكل كافة مؤسسات القطاع العام التي استجابت لسؤال المقترحات و(٩٦٪) من مؤسسات القطاع الخاص التي استجابت لنفس السؤال أيضاً. وهذه النسب تدل على الأهمية الفائقة والقناعة الأكيدة لدى المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص على السواء لهذا الاقتراح.

(٣) إنشاء وحدة متخصصة ومتفرغة لنشاطات التنظيم والأساليب: ويتبين من الجدول رقم (١٢) أن (٨٥٪) من مؤسسات القطاع العام و(٧١٪) من مؤسسات القطاع الخاص توافق على هذا الاقتراح بشكل كبير أو متوسط، بينما (٩٪) من مؤسسات القطاع العام و(١٧٪) من مؤسسات القطاع الخاص توافق عليه بشكل محدود. ويلاحظ من هذه النسب تدني الاهتمام لهذا الاقتراح بالمقارنة النسبية مع المقترحات التي سبقته. ويمكن تفسير هذه الملاحظة بأن كثيراً من المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص لديها وحدات متخصصة في مجال التنظيم والأساليب، مما ينفي حاجتها لاقتراح مثل هذا الإجراء، أي إنشاء وحدات مستقلة ومتخصصة في التنظيم والأساليب.

جدول رقم (١٢)

المقترحات الرئيسية التي أظهرتها المؤسسات
من أجل تحسين فعالية نشاطات التنظيم والأساليب^(٥)

القطاع الخاص (٨٨)			القطاع العام (٥٣)			الأجهزة والمؤسسات حسب القطاع المقترحات
محدود	متوسط	كبير	محدود	متوسط	كبير	
٥٪	١١٪	٧٢٪	--٪	١١٪	٨٣٪	(١) تبني استراتيجية واضحة في مجال التنظيم والأساليب من قبل الإدارة العليا
٣٪	٢٠٪	٦٤٪	--٪	٢٨٪	٦٦٪	(٢) التمهيد لنشاطات التنظيم والأساليب وتحديد أهدافها وآثارها الإيجابية
١٧٪	٣٢٪	٣٩٪	٩٪	١٣٪	٧٢٪	(٣) إنشاء وحدة متخصصة ومتفرعة لنشاط التنظيم والأساليب
٩٪	٣٤٪	٤٤٪	٩٪	٤٣٪	٤٢٪	(٤) تجنب التغييرات المفاجئة والجذرية
٩٪	٢٣٪	٥٦٪	٣٠٪	١٧٪	٤٧٪	(٥) ربط نشاطات التطوير التنظيمي بنظام الحوافز
٦٪	١٥٪	٦٧٪	١٧٪	٢٣٪	٥٥٪	(٦) الانفتاح على البيئة الخارجية
--	--	--	--	--	--	(٧) أخرى

وبشكل عام فإن الجدول رقم (١٢) يبين أن (٩٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٨٪) من مؤسسات القطاع الخاص تؤيد بدرجات متفاوتة اقتراح إنشاء وحدات متخصصة في التنظيم والأساليب. وكل ذلك يعكس الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات المبحوثة في القطاعين بنشاطات التنظيم والأساليب.

(٤) تجنب التغييرات المفاجئة والجذرية، أي التخطيط للتغييرات التي تقتضيها نشاطات التنظيم والأساليب بغية تنفيذها بسهولة وفعالية. ويتبين من الجدول رقم (١٢) أن (٩٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٧٪) من مؤسسات القطاع الخاص تؤيد هذا الاقتراح ولكن بدرجات متفاوتة بين التأيد المحدود والمتوسط والكبير. كما أن (٨٥٪) من مؤسسات القطاع العام و(٧٨٪) من مؤسسات القطاع الخاص تؤيد هذا الاقتراح بشكل كبير أو متوسط. وتعكس النسب المبيّنة في الجدول رقم (١٢) أهمية واهتماماً بهذا الاقتراح من قبل المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص على السواء.

(٥) نسبة الامتناع عن إجابة هذا السؤال كانت (٦٪) تقريباً في مؤسسات القطاع العام و(١٢٪) تقريباً في مؤسسات القطاع الخاص.

(٥) ربط نشاطات التطوير التنظيمي والتنظيم والأساليب بنظم الحوافز في المؤسسات المبحوثة. ويلاحظ من الجدول رقم (١٢) اهتماماً أقل نسبياً بهذا الاقتراح من الاهتمام بالمقترحات السابقة من قبل المؤسسات المبحوثة. حيث يتبين من الجدول المذكور أن (٦٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(٧٩٪) من مؤسسات القطاع الخاص تؤيد هذا الاقتراح بشكل متوسط أو كبير بينما (٣٠٪) من مؤسسات القطاع العام و(٩٪) من مؤسسات القطاع الخاص تؤيد هذا الاقتراح بشكل محدود. وبالرغم من كل ذلك فإن (٩٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٨٪) من مؤسسات القطاع الخاص تؤيد هذا الاقتراح ولكن بدرجات متفاوتة.

(٦) الانفتاح على البيئة الخارجية: يبين الجدول رقم (١٢) أن (٩٥٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٨٪) من مؤسسات القطاع الخاص تؤيد هذا الاقتراح بدرجات متفاوتة بين التأييد المحدود والمتوسط والكبير، كما أن (٧٨٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٢٪) من مؤسسات القطاع الخاص تؤيد هذا الاقتراح بشكل كبير أو متوسط. ويلاحظ عمومًا تقارب درجة موافقة المؤسسات في القطاعين العام والخاص على هذا الاقتراح لما له من أهمية كبرى في البيئة المعاصرة وخصوصًا بالنظر إلى المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء كنظم مفتوحة.

(٧) اختيار وضع إداري هيكلي مناسب لإدارة التنظيم والأساليب بحيث يعطيها المجال بأن تكون في مصاف الإدارات العليا أو على الأقل تربط بأعلى المستويات الإدارية في المنظمة لضمان نزاهة عملها وحيادها وموضوعيتها.

نتائج الدراسة

تبين من التحليل الإحصائي للمعلومات والبيانات الميدانية مجموعة من الاستنتاجات الهامة حول واقع نشاطات التنظيم والأساليب في مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الخاصة المبحوثة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة نذكر ما يلي:

(١) ظهور الحاجة إلى مزيد من الجهود في مجال التنظيم والأساليب حيث يدعم هذه النتيجة (٩٤٪) من مؤسسات القطاع العام و(٨٤٪) من مؤسسات القطاع الخاص أو (٨٨٪) من مجموع المؤسسات المبحوثة في القطاعين (انظر الجدول رقم ١).

(٢) تركزت دراسات التنظيم والأساليب في ثلاثة مجالات رئيسية وهي الهياكل التنظيمية والإجراءات ووصف الوظائف. بينما كانت الدراسات الأخرى مثل حفظ الملفات ووضع الأنظمة أقل شيوعًا من غيرها من بين المؤسسات المبحوثة (انظر الجدول رقم ٤).

(٣) أن أكثر من نصف المؤسسات المبحوثة في كل من القطاعين العام والخاص تعتمد على خبرائها في مجال التنظيم والأساليب جنباً إلى جنب مع الخبراء المحليين مع اعتماد محدود على الخبراء الأجانب (انظر الجدول رقم ٦) .

(٤) تبين أن معظم المؤسسات المبحوثة، أي (٨٣٪) من مؤسسات القطاع العام و(٩٨٪) من مؤسسات القطاع الخاص، تستفيد بشكل كبير أو متوسط على الأقل من نشاطات التنظيم والأساليب (انظر الجدول رقم ٨).

(٥) تبين أن الاتجاه العام لتأثير التغييرات التنظيمية على الروح المعنوية كان كبيراً أو متوسطاً على الأقل كما كان إيجابياً أيضاً (انظر الجدول رقم ٩).

(٦) تبين أن الاتجاه العام لتأثير نشاطات التنظيم والأساليب على فعالية ومستوى الخدمات المقدمة لجمهور المؤسسات المبحوثة كان متوسطاً أو كبيراً وإيجابياً أيضاً لدى الغالبية العظمى من مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص على السواء (انظر الجدول رقم ١٠).

(٧) بالنظر إلى فرضيات الدراسة فقد تبين ما يلي:

(أ) الفرضية الأولى المتعلقة بمدى الاهتمام بنشاطات التنظيم والأساليب: ثبت صحتها بشكل حدي، أي بفارق بسيط بين المؤسسات العامة (٨٩٪) والمؤسسات الخاصة (٩١٪)، حيث أظهر التحليل اهتماماً متوازناً تقريباً في نشاطات التنظيم والأساليب من قبل المؤسسات المبحوثة في القطاعين (انظر الجدول رقم ٢).

(ب) الفرضية الثانية المتعلقة بوجود وحدات متخصصة في التنظيم والأساليب تبين أنها غير صحيحة بل معكوسة تماماً حيث يتضح من الجدول رقم (٣) أن المؤسسات العامة (٥١٪ منها) التي لديها وحدات متخصصة في التنظيم والأساليب أكثر من المؤسسات الخاصة (٢٠٪ منها) التي لديها مثل هذه الوحدات.

(ج) الفرضية الثالثة المتعلقة بتنفيذ نتائج الدراسات تبين أنها غير صحيحة أيضاً حيث تبين من الجدول رقم (٥) أن (٦٦٪) من المؤسسات العامة مقابل (٧٢٪) من المؤسسات الخاصة تقوم بتنفيذ نتائج دراسات التنظيم والأساليب بشكل كلي أو جزئي. أي أن هذه المؤسسات تتفاوت في مدى تنفيذها لنتائج الدراسات كما أن لها التزاماً نسبياً في هذا المجال.

(د) الفرضية الرابعة المتعلقة بالاعتماد على الخبراء الأجانب: صحيحة لأن (١٥٪) من المؤسسات العامة تعتمد على الخبراء الأجانب بشكل كبير أو متوسط بينما (١٠٪) من المؤسسات الخاصة تعتمد على هؤلاء الخبراء. أي هناك اعتماداً أكبر على الخبراء الأجانب من قبل المؤسسات العامة من مثيلاتها الخاصة.

توصيات الدراسة

توصي هذه الدراسة بما يلي:

- (١) إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة في مجال التنظيم والأساليب والتعرف على المشكلات ووضع المقترحات التي من شأنها زيادة فعالية جهود التنظيم والأساليب لما لها من دور في التنمية الإدارية والتنمية القومية الشاملة.
- (٢) تمهيد حقل التنظيم والأساليب ووضع قواعد أخلاقية وقانونية ومهنية تساعد في تطوير هذا الحقل المتخصص في الإدارة.
- (٣) متابعة الدراسات في مجال التنظيم والأساليب من قبل المؤسسات المعنية من أجل ضمان الاستفادة من نتائجها، حيث أن مثل هذه الدراسات مكلفة في العادة وبالتالي لابد من تحقيق نفع معقول مقابل تكاليف هذه الدراسات.
- (٤) تعزيز الكفاءات المحلية والداخلية في المؤسسات العامة والخاصة من أجل ضمان كوادراتيابة تتابع باستمرار نشاطات التنظيم والأساليب.
- (٥) تبني استراتيجية واضحة وعملية من قبل القيادات الإدارية العليا في الحكومة والمؤسسات الخاصة في مجال التنظيم والأساليب.
- (٦) ربط نشاطات التنظيم والأساليب والتطوير التنظيمي بنظم الحوافز والرقابة والمتابعة.
- (٧) الانفتاح على البيئة من خلال تشجيع التعاون وتبادل الخبراء والمعلومات والتكنولوجيا وغيرها بين المؤسسات الوطنية العامة والخاصة وعلى مختلف المستويات المحلية والخارجية.
- (٨) اختار وضع مناسب لها ضمن الإدارات المختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، علي العبيد، التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي، الإدارة العامة، العدد ٣٩، ١٩٨٣.
- الأحمدي، محمد، موقع الاستشارات الإدارية في معادلة التنمية الإدارية: صورة من واقع تجربة مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، الإدارة العامة، عدد خاص، العدد ٥٠، يونيو ١٩٨٦.
- الحبشي، جميل عبدالله، البيئة.. والإدارة.. والتكنولوجيا، الإدارة العامة، العدد ٣٩، ١٩٨٣.
- الديب، مدحت محمد، التراجع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١٤، العدد الأول، شتاء ١٩٩٠.
- رفاعي، رفاعي محمد، التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية، الإدارة، المجلد ١٣، العدد الأول ١٩٨٠.

الزهراني، أحمد سالم، تجربة الإصلاح الإداري والتنمية في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد العاشر، العدد الثالث، صيف ١٩٨٦.

زويلف، مهدي، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، بيروت: دار الجليل، ١٩٨٤.

سعيد، هشام محمد وآخرون، التنظيم والأساليب، بغداد: دار التقني، ١٩٨٤.

السيد، عبدالكريم محمد هاشم، وحدات التنظيم والإدارة: أهميتها ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، *الإدارة*، المجلد ١٣، العدد الأول، تموز ١٩٨٠.

الشقاوي، عبدالرحمن عبدالله، التنمية الإدارية ودورها في التنمية الوطنية، *الإدارة العامة*، العدد ٥٠، يونيو ١٩٨٦. الصائغ، ناصر محمد (حرم)، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٦.

الطيب، حسن أبشر، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، *الإدارة العامة*، العدد ٥٩، سبتمبر ١٩٨٨.

_____ فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، ربيع ١٩٨٨.

عصفور، محمد شاكر، التنظيم والأساليب، الرياض: دار الشروق، ١٩٨٤.

فريد، سمير محمد، القيم وأثرها على كفاءة وفعالية المنظمة، العلوم الإدارية والسياسية، العدد الثالث، مايو ١٩٨٧.

القاضي، فؤاد، أهمية ودور التنمية التنظيمية في بيئة الأعمال، *الإدارة العامة*، العدد ٣٨، ١٩٨٣.

قنصوة، محمد يسري، التنظيم الإداري وتحليل النظم، ط ٣، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٤.

مرار، فيصل سلمان اللوزي، التطوير التنظيمي، العلوم الإدارية، العدد الأول، يونيو ١٩٨٩.

المساعد، زكي خليل ومجيد جاسم سلمان، دور الجامعة في الاستشارات الإدارية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، شتاء ١٩٨٧.

المسلاقي، رمضان، تجربة الإصلاح الإداري في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد العاشر، العدد الثالث، صيف ١٩٨٦.

موسى، صافي إمام، الهيكل التنظيمي لمنظمات المستقبل، *مجلة العلوم الإدارية*، المجلد (٣)، العدد ٣٨/٣٩، ١٩٨٣.

هاشم، زكي محمود، دور أجهزة التنظيم والأساليب في دعم جهود التنمية الإدارية، *المجلة العربية للإدارة*، صيف ١٩٨٤ وخريف ١٩٨٤.

وهبة، وجيد البير، وحدات التنظيم والإدارة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، *الإدارة*، المجلد (١٢) العدد الأول ١٩٧٩.

يوسف، عبدالرحمن شفيق محمد، استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية، *الإدارة*، المجلد (١٣)، العدد الأول، ١٩٨٠.

ثانياً : المراجع الأجنبية

French, Wendell, L., Bell, Social II, and Zawacki, Robert, A., (Eds.), *Organization Development* (A Book of Articles), Plano, Texas: Business Publications Inc., 1983.

Sam E., White and Terence R. Mitchell, *Organization Development: A Review of Research Content and Research Design*, *The Academy of Management Review*, vol. 1, No. 2, April 1976.

الملاحق

الملحق رقم (١)

قائمة بأسماء المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص

(أ) القطاع العام:

(١) الوزارات

- ١- وزارة التموين
- ٢- وزارة الصناعة
- ٣- وزارة العمل
- ٤- وزارة الأشغال العامة والإسكان
- ٥- وزارة المالية
- ٦- وزارة الزراعة
- ٧- وزارة الشباب
- ٨- وزارة التربية والتعليم
- ٩- وزارة التخطيط
- ١٠- وزارة الطاقة والثروة المعدنية
- ١١- وزارة المياه والري
- ١٢- وزارة الداخلية
- ١٣- وزارة السياحة
- ١٤- وزارة الصحة
- ١٥- وزارة الخارجية
- ١٦- وزارة العدل
- ١٧- وزارة النقل والاتصالات
- ١٨- وزارة الإعلام
- ١٩- وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية
- ٢٠- وزارة الثقافة والتراث القومي
- ٢١- وزارة التعليم العالي
- ٢٢- وزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئة
- ٢٣- وزارة التنمية الاجتماعية

(٢) الدوائر المركزية

- ١- دائرة الأحوال المدنية والجوازات
- ٢- دائرة الأرصاد الجوية
- ٣- دائرة ضريبة الدخل

- ٤ - دائرة الجمارك
- ٥ - دائرة اللوازم العامة
- ٦ - دائرة الآثار العامة
- ٧ - دائرة الإحصاءات العامة
- ٨ - دائرة الأراضي والمساحة
- ٩ - دائرة المكتبات والوثائق الوطنية
- ١٠ - المركز الثقافي الملكي
- ١١ - سلطة الطيران المدني

٣) المؤسسات العامة المستقلة

- ١ - مؤسسة الإذاعة والتلفزيون
- ٢ - الملكية الأردنية
- ٣ - المؤسسة الأردنية للاستثمار
- ٤ - المؤسسة الاستهلاكية المدنية
- ٥ - سلطة المياه
- ٦ - المؤسسة العامة للبريد والتوفير البريدي
- ٧ - مؤسسة التسويق الزراعي
- ٨ - مؤسسة الإقراض الزراعي
- ٩ - مؤسسة النقل العام
- ١٠ - جامعة اليرموك
- ١١ - مؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية
- ١٢ - سلطة إقليم العقبة
- ١٣ - مؤسسة المواني
- ١٤ - مؤسسة المدن الصناعية
- ١٥ - سلطة المصادر الطبيعية
- ١٦ - البنك المركزي الأردني
- ١٧ - مؤسسة المناطق الحرة
- ١٨ - سوق عمان المالي
- ١٩ - بنك تنمية المدن والقرى

(ب) القطاع الخاص

١) البنوك والشركات المالية

- ١ - بنك الاستثمار العربي الأردني
- ٢ - البنك العربي المحدود

- ٣- الأردنية للأوراق المالية
- ٤- البنك الأهلي الأردني
- ٥- المؤسسة المالية العقارية (ريفكو)
- ٦- البنك الأردني الكويتي
- ٧- بنك الأردن والخليج
- ٨- البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار
- ٩- بنك القاهرة عمان
- ١٠- بيت المال للدخار والاستثمار للإسكان
- ١١- بيت التمويل الأردني
- ١٢- المؤسسة المالية العربية (الأردن)
- ١٣- المحفظة الوطنية للأوراق المالية
- ١٤- بنك الإسكان
- ١٥- بنك الإنماء الصناعي
- ١٦- بنك عمان للاستثمار
- ١٧- الأهلية للاستثمارات المالية
- ١٨- العقارية الاستثمارية (عقاركو)

(٢) شركات التأمين

- ١- البحار العربية للتأمين
- ٢- الأردنية الفرنسية للتأمين
- ٣- الشرق الأوسط للتأمين
- ٤- التأمين العالمية
- ٥- العرب للتأمين على الحياة والحوادث
- ٦- النسر العربي للتأمين
- ٧- القدس للتأمين
- ٨- التأمين العربية البلجيكية
- ٩- الأراضي المقدسة للتأمين
- ١٠- اليرموك للتأمين وإعادة التأمين
- ١١- التأمين الأردنية
- ١٢- التأمين الوطنية الأهلية
- ١٣- ريفكو للتأمين على الحياة
- ١٤- التأمين العامة العربية

(٣) شركات الخدمات

- ١- الإنماء للاستثمارات والتسهيلات المالية
- ٢- المواشي والدواجن
- ٣- المركز الأردني للتجارة الدولية
- ٤- المقاولون العرب
- ٥- مكتب اتحاد أصحاب الكراجات
- ٦- الأردنية للسياحة والمياه المعدنية (حمامات ماعين)
- ٧- البتراء للمشاريع وتأجير الآليات.
- ٨- المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي).
- ٩- الفنادق والسياحة الأردنية
- ١٠- الأردنية الكويتية للمنتجات الزراعية والغذائية
- ١١- الأردنية للصحافة والنشر (الدستور)
- ١٢- كهرباء محافظة اربد
- ١٣- الكهرباء الأردنية
- ١٤- الاستثمارات العامة
- ١٥- التسهيلات التجارية الأردنية
- ١٦- تأجير وصيانة الآليات والمعدات (تاجير كو)
- ١٧- الأردنية للتسويق
- ١٨- فنادق الشرق الأوسط والكومودور
- ١٩- دار الشعب للصحافة والطباعة والنشر والتوزيع
- ٢٠- الأردن والخليج للاستثمارات العقارية
- ٢١- الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها

(٤) الشركات الصناعية

- ١- دار الدواء للتنمية والاستثمار
- ٢- مصانع الأسمنت الأردنية
- ٣- التبغ والسجائر الأردنية
- ٤- مصانع الخزف الأردنية
- ٥- الأردنية لصناعة الأنابيب
- ٦- المصانع الأردنية للحلويات والشوكولاته
- ٧- الأردنية للصناعات الخشبية (جوايكو)
- ٨- رافيا الصناعية للأكياس البلاستيكية
- ٩- مصفاة البترول الأردنية

- ١٠- العالمية للصناعات الكيماوية
- ١١- العربية للاستثمار والتجارة الدولية
- ١٢- مصانع المنظفات الكيماوية العربية
- ١٣- العربية لصناعة الأدوية
- ١٤- البوتاس العربية
- ١٥- العربية لصناعة الألمنيوم
- ١٦- الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية
- ١٧- مناجم الفوسفات الأردنية
- ١٨- الأردنية لصناعة الجير والطوب
- ١٩- الصناعات الكيماوية الأردنية
- ٢٠- المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية
- ٢١- مصانع الورق والكرتون
- ٢٢- مصانع الأحواض الأردنية
- ٢٣- الغزل والنسيج الأردنية
- ٢٤- الأردنية لصناعات الصوف الصخري
- ٢٥- الصناعات الوطنية
- ٢٦- السلفو كيماويات الأردنية
- ٢٧- الصناعات البتروكيماوية الوسطية
- ٢٨- المقالع والمحاجر الأهلية
- ٢٩- الوطنية لصناعة الصلب
- ٣٠- التنقيب عن المعادن
- ٣١- الألبان الأردنية
- ٣٢- الصناعية التجارية الزراعية (الإنتاج)
- ٣٣- الدباغة الأردنية
- ٣٤- العالمية للصناعة والسجاد والموكيت
- ٣٥- مصنع النيل للتريكو والديولية

Organization and Methods' Function in Jordanian Institutions: A Comparative Study in the Public and Private Sectors

NAIL A. AL-AWAMLAM

Associate Professor

Chairman, Department of Public Administration

Faculty of Economics & Administrative Sciences

University of Jordan, Amman, Jordan

ABSTRACT. The principal aim of this study is to analyze the function of Organization and Methods (O&M) in the Jordanian enterprises in both public and private sectors. The study includes (141) organizations in both sectors. Data were collected by means of questionnaires distributed to all organizations included in this study.

Major findings of this study include:

- 1) More efforts and attention are needed in the field of Organization and Methods in Jordanian public as well as private organizations.
- 2) Positive impact of (O&M) activities in Jordanian enterprises. Employees morale and level of services rendered by surveyed organizations are positively affected by (O&M) activities.
- 3) The majority of surveyed organizations takes advantage of (O&M) studies.

Major recommendations of this study included:

- 1) Encouragement of further studies in the field of (O&M).
- 2) Professionalization of (O&M) through establishing legal and ethical standards.
- 3) Follow-up studies in this area and persing their findings.
- 4) Relating (O&M) activities into motivation and control systems.