

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية

دراسة حالة دائرة جامعة - المغير -

الأستاذ المشرف :
د. غربي العيد

إعداد الطالبات :
- نوي أمينة
- نوي شيماء
- بن قدور رانيا
- شبلي روميضاء
أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. محمد الباوي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
د. غربي العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د. تجاني محمد العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية
دراسة حالة دائرة جامعة - المغير -

الأستاذ المشرف :

د. غري العيد

إعداد الطالبات :

- نوي أمينة
 - نوي شيماء
 - بن قدور رانيا
 - شبلي روميضاء
- أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. محمد الباوي	أستاذ تعلي عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
د. غري العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د. تجاني محمد العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية 20/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من قال فيهما الرحمان

" و أخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى امرأ لدي في الوجود من ذرعا في قلبي رنين الأمل و منبع الرأفة و الحنان

إلى من ادعما علي بالعطاء الذي لا يزول

إلى من قلبيهما لا ينضب إلا بالدعاء و لا ينطق لسانهما إلا بالقرآن في حالة الشدة و الرخاء

إلى من لا يعوض حنانهما أين كان إلى من تعبدت دعوتهما طريقي .

إلى من ممسا فحلت لن أرد فضلها علي أمي الغالية و أبي العزيز حفظهما الله و أطال في عمرهما .

إلى من كان لي سندًا و شاركني مصاعب الدهر و النقش على الحجر و لم يغفل علي يوما بدعمه

لي بكل الأشكال المادية و المعنوية أخي الوحيد و الغالي مولود و زوجته العزيزة كوثر

أسأل الله لهم التوفيق في حياتهما .

إلى أختي الغالية فتحة أسعدنا الله في حياتها

إلى أختي التي رافقتني في الحياة الجامعية و إعداد هذه المذكرة شيئا و خطيبها حفظهما الله و

أسعدنا في حياتها .

إلى أختي الصغار أبة الرحمان و أيمن .

إلى أختي سمير و زوجها بلخير و التي نسيم و زوجها طه ياسين و فقههما الله في حياتهما

إلى أختي شميرة و زوجها زيد و خديجة و زوجها هشام أسعدنا الله و جمع بينهما في الخير .

إلى أحباب قلبي الغاليين و أطى براعم البيت الكتاكيت جاد و أنس و ميار و ليان و رنيو و أرياء

حفظهما الله و جعلهما من حفظة القرآن .

إلى جدتي و خالتي و أخواي و أبنائهما و عماتي و أعمامي و أبنائهما .

إلى أخواتي الأمراء على قلبي إنعام ، فاطمة ، رانيا ربي يظيهم ليا .

إلى أصدقاء المعهد الوطني بجامعة كل واحدة باسمها دون أن أنسى أحد .

إلى أصدقاء الإقامة الجامعية كل واحدة باسمها .

إلى من ساعدنا بنصائحه و أرشدنا بمعلوماته الدكتور (غريبي لعبد) .

إلى من كان لنا سندًا و لم يهمل علينا شيء من ثقافته الأستاذ (طيب بودرهم) و الأستاذة (قاسمي

عائشة) .

إلى من شاركوني في إنجاز هذا العمل الصديق و الأخوات ، شيما ، رانيا ، روميما .

إلى كل من حملته ذاكرتي و لم تحمله مذكرتي . **أمينة**

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على حبيبنا وشفيعنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم أما بعد :

وهدي ثمرة هدو الجهد لي من قال فيهما الرحمان " وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل لي ارحمهما كما ربياني صغيرا " .

لي أعز ما لدي في الوجوه ومن زرعنا في قلبي رنين الامل و منبع الرافة والحنان لي من أنعم علينا بالعطاء الذي لا يزول .

لي من هي أندي من قطرات الندى وأصفى من ماء الدجى لي اللؤلؤ العالي " ذي الغالية " حفظها الله لنا وأطال في عمرها .

لي الذي تاهت الكلمات في وصفه لي من ألبسني ثوب مكارم الاخلاق والادب " أبي العزیز " حفظه الله لنا وأطال في عمره .

لي من كان لي سنداً وشاركني مصاعب الدهر والنقش على حجر أخي الغالي مولود وزوجته كوثر أسأل الله لهم التوفيق والسدد في حياتهم .

لي الورود البهية وسندي في الحياة الذي قاسمني حنان الوالدين وحلوة الحياة ومرها فتيحة وسعداها الله في حياتها وسهير ، شهيرة ، نسيم ، خديجة وأزودهم
أسأل الله لهم التوفيق في حياتهم .

لي دختي مينة التي ساندتي في الحياة لبا معية . وأعدده هذه الذكرى وفحها الله وسعداها في حياتها .

لي من أزهرت الحياة بوجوههم البراعم الصغيرة جاد ، أنس ، ميار ، ليان ، نيم ، أريام . حفظهم الله و جعلهم من حفظة القرآن .

لي فكل النبع الصافي والقلب الدافئ وسندي في الحياة حفظه الله ورعاه وجمع بيننا في الخير حطبي الغالي إسحاق .

لي دختي الأعزاء على قلبي يسرى كوثر بهيمة رانية غولت ، بي يتخلجهم ليا .

لي أصدقاء الإقامة لبا معية كل واحد باسمه .

لي من ساعدنا بنصونا وإرشادنا بمعلوماته غربي العيد .

لي من شاركني في إنجاز هذا العمل الصديقات والأخوات مينة رانية روميصاء . **شيماء**

إهداء

ليكن يا من علمني فن الحياة جهد وعمل وإرادة وعلمي الحياة صدق والأخوة حق إلى الهلول إلى البسمة الغالية لفرحي والدمعة السابقة لحزني .

لي أعز الناس وأقربهم إلي وأبي " "

لي من كان ومزاج سندي في هذه الحياة

"وفي بالقاسم "

لي من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات فكانوا وسعد الناس بنجاحي وخسرتني .

" يسرى ، إيمان ، سوين "

لي مصدر البسمة والفرح الكنا كيت .

" يحيى ، زكريا ، معاذ "

لي كل من كان لهم أثر في حياتيومن شاركيني البسمة والدمعة وخففوا علي هموم الطريق .

رانيا

إهداء

لحمد لله حمدا طيبا كثيرا مبارك منه وشكرا لله عذرا ما كان وعذرا ما سيكون . وعذرا للحركات والسكون والصلوة والسلام على من لا نبي بعده .

لوالده لطف التناهي من الحب حنان لي التي بخناها ارتويت ودفنوها احشيت وبورها اهدتني وبصرها افتديت ولحقها ما وثقت لي روحها الله لي وروحي الذي به احشيت ، في حياة به اهدتني والذي شق لي عمر العلم والتعلم لي من احترقت شموعه ليضي لنا درب النجاح ركيزة عمري ، ابي ضلعي الثابت الذي لا يميل رزقه الله العافية وبارك لي في عمره .

لي زوجي الذي رافقني في كافة محطات حياتي لي سر نجاحي لي من تشجعتني على الواصلته رغم التعب والمسؤولية لي من افر به هديك ثمرة نجاحي .

لي الذهب العتيق الذي لا يطغى عليه بريق لي ابني تيم الغالي الذي حرم مني ايام الدراسة .

لي من يذكرهم القلب قبل ان يكتب القلم ، لي من قاسموني حلوة الحياة ومرها وتحت سقف واحد اهدتني " كاميلى ، ايناس ، يسرى ، اريج ، منير ، عبد السميع ، مؤيد "

لي اللواتي شركاني مشواري الدراسي وكانت لي سند عند سقوط التي تحملت تقلبات مزاجي وعصيتي كلاي اصدقائي وخوااتي : ايمان ، شبيلة ، عائشة ، عبلة ، رانية ، مينة ، شيما ، تيسير .

في الختام لا يسعني الا ان اشكر اساتذتي وكل من علمني حرفا في كل مسيني الدراسية وعلى رأسهم استاذي ومؤطري الدكتور غربي العبد

روميضاء

الشكر و العرفان

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطانك ومجدك على ما أنعمت علينا من نعم لا تحصى منها توفيقك إيانا، لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير و الاحترام إلى أستاذنا المشرف الدكتور " غربي لعيد " لقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى نصائحه وتوجيهاته التي كانت الصدى الأولى في إتمام المذكرة

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتوجه بالشكر إلى أعضاء اللجنة المكلفة بمناقشة هذه المذكرة.

والى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

وحتى لا ننسى الجميل، نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ طيب و الأستاذة عائشة الذين لم يخلوا علينا في نصائحهم و توجيهاتهم فهم بذلك مدينين لنا بفضل لا ينسى

والى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذه المذكرة .

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية ،تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والأولية وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات و تم توزيعها على عينة قدرت ب (35) مفردة من مجموع الموظفين العاملين بدائرة جامعة والبالغ عددهم (42) موظفًا العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وبعد التدقيق تم خضوع (33) استبانته للتحليل من مجموع الاستبانات الموزعة ، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية،

واستنادًا على النتائج فقد أوصت الدراسة لعدد من التوصيات من أهمها : ضرورة أن تعمل المنظمة على تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بها ليتوافق مع طموحات العاملين ضرورة أن تلتزم المنظمة بالتخصصات الوظيفية وفق الهيكل التنظيمي الخاص ، ضرورة وجود المرونة في الهيكل التنظيمي لتسريع وتيرة الأداء بالمنظمة ، دراسة أبعاد هيكلية أخرى (كتفويض الصلاحيات ، نطاق الإشراف ، المرونة) وتأثير هذه الأبعاد في الفاعلية التنظيمية .

الكلمات المفتاحية :

الهيكل التنظيمي ، الفاعلية التنظيمية ، المركزية ، التخصص ، التعقيد ، الرسمية .

Study summary

This study aimed to identify the impact of the organizational structure on organizational effectiveness in the public institution, to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, depending on secondary and primary data sources. The total number of employees working in a university department is (42) employees working in the upper and middle administrative levels. After checking, (33) questionnaires were subjected to analysis from the total distributed questionnaires, and they were analyzed using the statistical program (spss). The results of the study showed a statistically significant effect of the structure. Based on the results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: The need for the organization to work on developing its own organizational structure to comply with the aspirations of the employees. The need for the organization to adhere to the functional disciplines according to the special

organizational structure. The need for flexibility in the organizational structure to speed up the pace of performance in the organization. Studying other structural dimensions (such as delegation of powers, scope of supervision, flexibility) and the impact of These dimensions are in organizational effectiveness.

key words :

Organizational structure, organizational effectiveness, centralization, specialization, complexity, formality.

قائمة

المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	/
الشكر و العرفان	/
قائمة المحتويات	/
قائمة الجداول	/
قائمة الأشكال	/
قائمة الملاحق	/
قائمة الاختصارات و الرموز	/
المقدمة	أ - ج
الفصل الأول : أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية	06
تمهيد الفصل الأول :	07
المبحث الأول : الإطار النظري للهيكل التنظيمي و الفاعلية التنظيمية	08
المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي	08
المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للفاعلية التنظيمية	15
المطلب الثالث : دور الهيكل التنظيمي في تحسين الفاعلية التنظيمية.	22

25	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
25	المطلب الأول : الدراسات المحلية
29	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثالث : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل الاول :
37	الفصل الثاني : دراسة حالة (ميدانية)
38	تمهيد الفصل الثاني :
38	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة
40	المطلب الثاني : تعريف مقر الدائرة
44	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
44	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
45	المطلب الأول : عينة وأدوات الدراسة
46	المطلب الثاني : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
48	المطلب الثالث : ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
48	المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

48	المطلب الاول عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة
52	المطلب الثاني عرض وتحليل محاور الدراسة
58	المطلب الثالث نتائج اختبار فرضيات الدراسة
63	الخلاصة
65	خاتمة
/	مراجع
/	ملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 01	يبين الكثافة السكانية ومساحة كل بلدية	52
جدول 02	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	61
جدول (03)	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	62
جدول (04)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	63
جدول (05)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	64
جدول (06)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	65
جدول (07)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	66
جدول (08)	مقياس ليكارت الخماسي	68
جدول (09)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول	69
جدول (10)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول	70
جدول (11)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول	71
جدول (12)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول	73
جدول (13)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	74

76	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	جدول (14)
77	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	جدول (15)
78	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	جدول (16)
79	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	جدول (17)
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	جدول (18)

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (01)	رسم تخطيطي لمقر الدائرة محل الدراسة	53
الشكل (02)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	54
الشكل (03)	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	64
الشكل (04))	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	65
الشكل (05)	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	66
الشكل (06)	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	67

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
99	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان	ملحق (01)
99	نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان	ملحق (02)
101	نتائج توزيع عينة الدراسة	ملحق (03)
102	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	ملحق (04)
104	نتائج اختبار الفرضية الأولى	ملحق (05)
104	نتائج اختبار الفرضية الثانية	ملحق (06)
105	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	ملحق (07)
105	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	ملحق (08)

المقدمة

مقدمة

تعتبر المنظمة العمومية عن تلك المنظمات التي تلبي الحاجات الضرورية في اطار قيام الدولة بوظائفها، وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة كالخدمات الاجتماعية والثقافية والخدمات الصناعية والتجارية. وتتسم هذه المنظمات بالتغير السريع والتعقيد ويرجع ذلك للتطورات التكنولوجية و تقنية وثورة الاتصالات

يعد الهيكل التنظيمي بالمنظمة العمومية من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية فهو يهدف إلى تسهيل أعمال هذا النوع من المنظمات وفهم تفسير سلوك أعضائها. باعتبار الهيكل التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم لزيادة إنتاجهم من جهة تحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى . حيث أوضح البعض أن وجود الهيكل المناسب داخل المنظمة، يساهم في تنمية المنظمة لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الفاعلية التنظيمية.

فالفاعلية التنظيمية تبين مدى تحقيق النتائج في المنظمة وتهتم بشكل مباشر بالعديد من المجالات، حيث أن الفعالية التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الموضوعة ضمن استراتيجياتها وذلك استغلال الموارد المتاحة باقل وقت ممكن وبأقصى سرعة ممكنة، وباقل تكاليف وفي الوقت المناسب.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على اهمية الهيكل التنظيمي أهمية من خلال تأثيره الفاعل في نجاح المنظمة العمومية وتحقيق أهدافها تسهيل أعمالها وزيادة فعاليتها، حيث أنه الوسيلة التي بواسطتها يتم توزيع المهام والمسؤوليات ولا يوجد أي حلف للترابط بين

أجزائها المكونة لها لدرجة أنها لا تغير عنصرًا دون الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأخرى و منه
تبرز الإشكالية التالية :

كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية ؟.

2. التساؤلات الفرعية :

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخصص في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية ؟.

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية ؟.

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعقيد في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية ؟.

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية ؟.

3. فرضيات الدراسة :

للإجابة عن هذه الإشكالية وضعت في هذه الدراسة أربعة فرضيات رئيسية وفق نموذج الدراسة وهي كالتالي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخصص في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعقيد في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية .

4. مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (التخصص ، التعقيد ، الرسمية ، المركزية) والفاعلية التنظيمية ودرجة التأثير بينهما منها :

- كشف تأثير الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية .
- طبيعة الموضوع في حد ذاته يعد مجال ثري للدراسة .
- روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع مع الرغبة في التعرف أكثر على الدراسة من خلال جانبها النظري والتطبيقي .
- حاجة المنظمات لاختيار هيكل تنظيمي مناسب وإلى أهمية التنسيق بين أبعاده .

5. أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

- التأكيد على أهمية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تحقيق الأهداف للمنظمات .
- توضيح ماهية الهياكل التنظيمية والتي قد تمكن المنظمات على تفعيلها أكثر وذلك من خلال التحكم بأبعاده .
- بيان واقع تطبيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها في المنظمات .
- توضيح أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية داخل المنظمة .

6. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية وقياس مدى التأثير من خلال أبعاده والمتمثلة في (التخصص ، التعقيد ، الرسمية ،

المركزية) لذلك فإن هذه الدراسة محاولة لإدراك ومعرفة أهمية هذه المتغيرات ومكوناتها وخصائصها وكذلك معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بينهما حيث أن غياب هذا الانسجام سيؤدي إلى أداة منخفض في سلوك الأفراد وتشاركهم للمعارف .

7. حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة في دائرة جامعة ولاية لمغير .
- الحدود البشرية : تتمثل في موظفين دائرة جامعة .
- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة الميدانية في فترة ما بين 1 فيفري إلى 31 ماي سنة 2022 .
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" والمتغير التابع "الفاعلية التنظيمية" .

8. منهج البحث والأدوات المستخدمة .

المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي وذلك لوصف ظاهرة في مجال البحث وللوقوف على أسبابها والعوامل التي تتحكم بها وكذلك استخلاص النتائج لتعميمها أو لقياس العوامل ثم التنبؤ بمسار الظاهرة مستقبلا باستخدام الأدوات كالاستبيان والمقابلة والطرف الإحصائية لجمع المعلومات وتحليلها كأدوات وبالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية أما مجتمع الدراسة هو الموظفين دائرة جامعة وبالتالي من خلال تحليلنا حاولنا معرفة من منظور الموظفين لأبعاد الهيكل التنظيمي وبالتالي دراسة الأثر على الفاعلية التنظيمية .

9. صعوبة الدراسة : من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذه المذكرة :

- ندرة المراجع المتعلقة بالفاعلية التنظيمية في مكتبة كليتنا .

- طول مدة استرجاع الاستبيان .

10. مرجعية الدراسة :

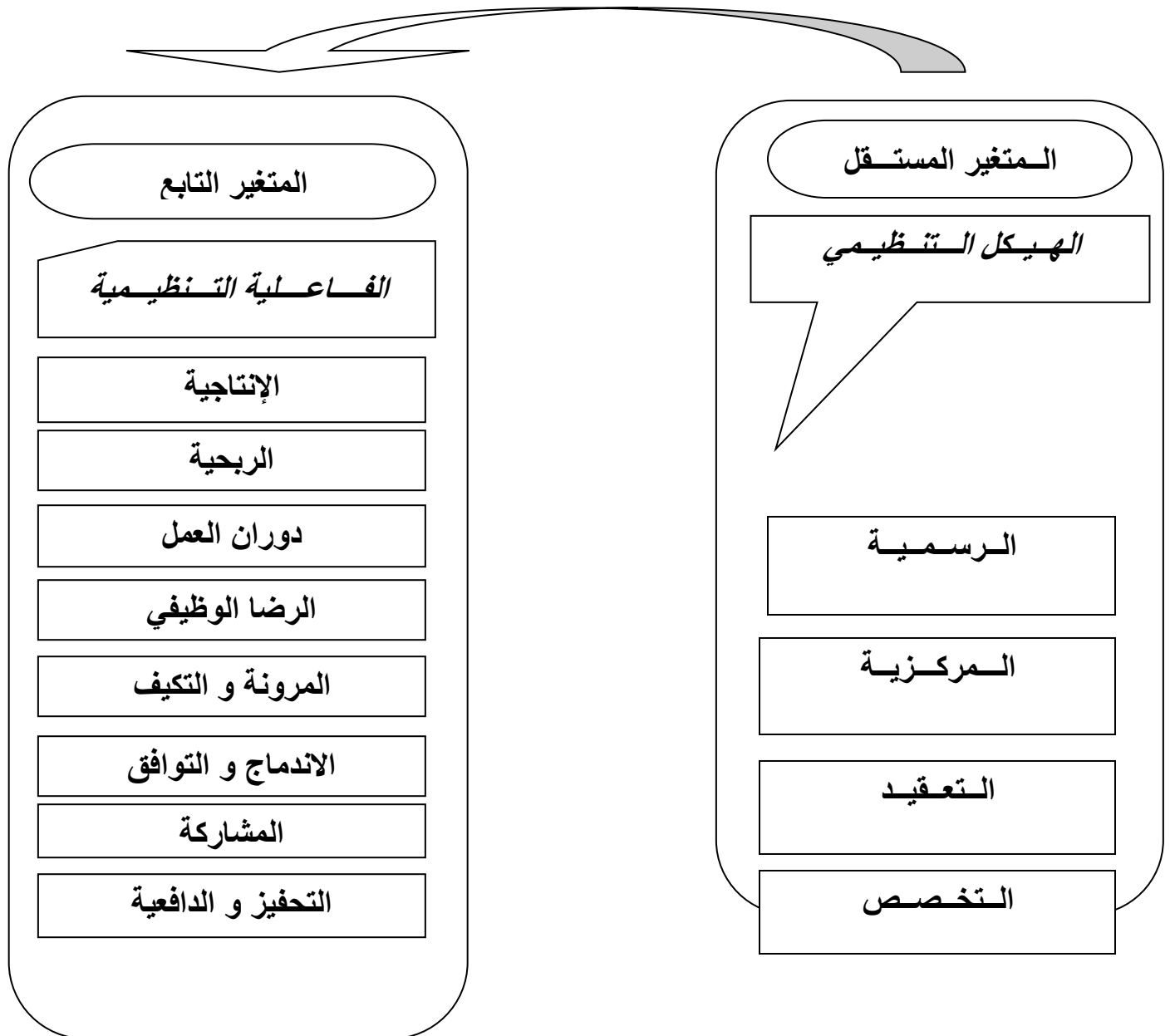
لقد استخدمنا المراجع في الدراسة بشكل متنوع كي نستخلص لب الإشكالية ونحيط بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع كالمقالات ، الكتب ، الأطروحات الخ التي قامت بالتطرق إلى نفس الموضوع كمتغير مستقل أو تابع أو اقترنت عنه.

11. هيكل الدراسة :

لقد تم تقسيم الدراسة إلى جزئين أحدهما مخصص للجانب النظري من الدراسة و الآخر مخصص للجانب الميداني ، حيث قسمنا الإطار النظري إلى ثلاثة :

الفصل الأول : جاء بعنوان مدخل الإطار النظري و الدراسات السابقة و الذي يشمل مبحثين الأول بعنوان الإطار النظري للهيكل التنظيمي و الفاعلية التنظيمية، أما الثاني فجاء بعنوان الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية .

الفصل الثاني : و الذي جاء بعنوان دراسة حالة الإطار التطبيقي و الذي هو الآخر شمل مبحثين الأول بعنوان الطريقة و الأدوات، أما الثاني بعنوان النتائج و المناقشة و كل مبحث يشمل مطلبين



الجانب النظري

الفصل

تمهيد:

تعتبر المنظمة عن نمط من العلاقات التي يقوم العاملون من خلالها بمتابعة أهداف معينة وتحت إشراف مرائيهم . وما تلك الأهداف إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرار المتمثلة بالتخطيط، والأهداف التي يطورها المدراء ، من المعروف أن الهيكل التنظيمي من الأمور التي لا يتم انفصالها عن تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة، لذا فيجب القيام بمعرفة ما هي العوامل التي تساعد على توفير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصها، مجال عملها وتقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات، أما لموضوع فعالية المنظمة هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها، وضبط مؤشراتها وقياسها، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعدد مداخل دراستها تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، مما يجعل البحث في هذا الموضوع من أصعب البحوث و الدراسات، كما ولكل دراسة أن تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري فيها، ومعرفة مدى تطابق نتائجها مع نتائج هذه الدراسات، وهذا كله سوف نحاول استعراضه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول : الإطار النظري للهيكل التنظيمي و الفاعلية التنظيمية .

إن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يتألف من مجموعة من الشبكات الوظيفية الهامة التي تقوم بدورها الأساسي و هو تنظيم العلاقات و الاتصالات الرابطة بين أعمال الأفراد و المجموعات بشكل عام ،لذا فإن الهيكل التنظيمي المتوازن لابد و أن يحتوي على عناصر تساعد على عملية التنظيم و المتمثلة في تقسيم العمل و كذلك التنسيق لكي يتم تحقيق المهام بطريقة فعالة حتى يتم تحقيق الهدف من التنظيم المؤسسي بأسلوب جيد.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي .

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي : قبل تعريف الهيكل التنظيمي عامة أو شاملاً ينبغي التقدير على التعريفات التالية :

- **الهيكل :** هو فكرة أساسية، ملموسة أو غير ملموسة في إشارة إلى تشخيص، ومراقبة، وطبيعة، ودوام أنماط وعلاقات الكيانات. هذه الفكرة قد تكون هي نفسها كائن، مثل هيكل مبني، أو سمة، مثل بنية المجتمع

- **التنظيم :** الوسيلة التي يرتبط من خلالها أعداد أكبر من الأفراد بأعمال معقدة و يرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها ¹.

- مفهوم الهيكل التنظيمي :

هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها و شكلها و اختصاصاتها و مجال عملها ، و تقسيمها الإداري و تخصصات العاملين ، بها و طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين و بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة ، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى و المنظمات الموازية ².

¹ سمير عبد العزيز ،الاقتصاد الإداري، ط 2 ،مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، 1998، الإسكندرية ،ص 41.-

² - فاروق عبده فليح و السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص

وقد عرفه ميزنبرغ انه "مجموعة الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة ، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"¹

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة ،فهو مسؤول عن أهدافه و عن حل المشكلات التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف و اتخاذ القرارات و اتباع الأساليب التي يراها مناسبة و كذلك جدولة الأنشطة التي يقوم بها سعيًا نحو أهدافه فإذا انضم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إنشاء تنظيم حيث تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده و تعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيها بين الأفراد الذين يؤدون عملاً مشتركاً وحدود اختصاص كل منهم و مع وجود الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية ، لابد أن نتدبر الأساليب لاو الأدوات التي تضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق و بفاعلية تحقق الأهداف .²

فالهيكل التنظيمي هو " نظام ثابت من العلاقات المتناسقة يفترض عمل هذا النظام Weis و

يرى

تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين ، و تحمل المسؤولين من كل عضو فيه ، و التنسيق بين هذه النشاطات "

إن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الأقسام و الوظائف في المنظمة ، و يوزع المهام عليها و يحدد العلاقات التي تربط بين هذه الأقسام و الوظائف و الأفراد على كل المستويات الإدارية و تشمل هذه العلاقات السلطة و المسؤولية ، نطاق الإشراف ، المركزية و اللامركزية ، التفويض ، و ذلك في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد و الوظائف و الأقسام ، من خلال عمليات الاتصال و فرق العمل المؤقتة و الدائمة ... الخ ³

1 - مالكي محمد ، اثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية ، اطروحة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دارية أدرار ، الجزائر ، 2020 .

2 - ابراهيم عبد السلام و آخرون ،أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 18(1) ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،السودان ،2016، ص 4.

3 - منصور محمد إسماعيل العريقي ، السلوك التنظيمي ، ط 1 ، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، 1013 ، ص 204.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة
- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- موقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية

ثانيا: محددات تصميم الهيكل التنظيمي .

حسب النظريات الحديثة للتنظيم ، فإنه ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات ، كما أنه ليس هناك هيكل أمثل ، وتفسير هذه الحقيقة التنوع الكبير في الهياكل التنظيمية ، فالتنظيم تلك الأدوات التي تستخدم كإطار لتنفيذ الأعمال بأعلى فاعلية وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة ، ولما كان لكل منظمة أهداف وظروفها التي تختلف عن غيرها من المنظمات ، كان من الطبيعي أن يختلف التنظيم المستخدم في هذه المنظمات . ولما كان الهيكل التنظيمي جزءا من التنظيم فإنه لا يوجد شكلا واحدا وموحدا في جميع المنظمات ، بل يجب على كل منظمة أن تراعي عند اختيارها وتصميمها لهيكلها التنظيمي مجموعة من العوامل والتي لها تأثير مباشر في تحديد شكله ، هذه العوامل تسمى بمحددات الهيكل التنظيمي والتي تتمثل أهمها في :

__ حجم ودورة حياة المنظمة ؛

__ البيئة والاستراتيجية ؛

__ التكنولوجيا والثقافة .¹

¹ - بغود راضية ، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2008 ، ص ص 69-86.

1 . حجم المنظمة

اتفق أغلب الباحثين في تعريف حجم المنظمة على أنه " مجموع عدد العاملين في المنظمة " ونجد أن العديد من الدراسات قد اهتمت بدراسة تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي منها دراسة عام 1991 وقد أشارت معظمها إلى أن (BODEY) عام 1987 و (BALAU et MEYER) المنظمات الأكبر حجماً إلى استخدام هيكل ميكانيكي ، في حين تمثل المنظمات الأصغر حجماً إلى استخدام هيكل عضوي .

تأثير حجم الهيكل التنظيمي في العلاقة بين حجم المنظمة والهيكل التنظيمي Mintzberg
و يلخص

وذلك عندما يكون حجم المنظمة كبير يؤدي ذلك إلى زيادة في تخصص العمل وبالتالي زيادة الاختلاف والتمايز بين الوحدات ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الهرمية ، وهذا ما يؤدي كذلك إلى زيادة الحاجة إلى التنسيق وبالتالي لابد من وجود نظام للتخطيط والرقابة ، كما أن التخصص الكبير في العمل في داخل الوحدات يؤدي إلى زيادة الرسمية ، وبالتالي فالهيكل المناسب في هذه الحالة هو الهيكل البيروقراطي .

2. دورة حياة المنظمة (عمر المنظمة) :

ويعني عمر المنظمة " عدد السنوات التي مرت على المنظمة منذ إنشائها في ممارسة الأعمال حتى الآن "

و كلما تقدم العمر بالمنظمة أدى ذلك ظهور مشاكل في الهيكل والأنشطة التنظيمية وذلك لعدة أسباب منها :

_ تبني المنظمة أنشطة جديدة ، وتنشئ لها وحدات وهيكل تنظيمية حولها ، كما تتغير علاقات السلطة والاتصال ؛

_ حب العاملون الاستقرار وتوطيدهم أنظمة رسمية وروتينية ؛

ـ تبني المنظمة قواعد عمل للتعامل مع أطراف البيئة ومشاكلهم مما سيؤدي إلى المزيد من الإجراءات الرسمية والروتينية ؛

وعمر المنظمة الواحدة ينقسم إلى مجموعة من المراحل ،وحتى يكون الهيكل التنظيمي فعالا لابد على إدارة المنظمة أن تدرك أن كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة تتطلب هيكل يتواءم ويتوافق مع متطلباتها ، ظروفها ومشكلاتها .

3. البيئة والاستراتيجية :

تعتبر كل من البيئة والاستراتيجية من المحددات الرئيسية لتصميم واختيار الهيكل التنظيمي ، فالمنظمات لا تواجه نوعا واحدا من البيئة ، كما أنها لا تطبق استراتيجية موحدة ، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تأثير كل من البيئة والاستراتيجية على تصميم هيكل المنظمة .

***البيئة** : لقد عرف روبرت مايلز البيئة على النحو التالي "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة ، فيكون الباقي هو البيئة " .

إذن ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن البيئة هي ذلك الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها .

وقد عالج تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي مجموعة من الدراسات والتي تتمثل أهمها في :

1_ دراسة برنز وستولكر .

2_ دراسة إمري وترست : يتكون من اربعة أنواع والتي تتمثل في :

أ _ البيئة الهادئة العشوائية .

ب _ البيئة الهادئة مع تقلبات متوقعة .

ج _ البيئة الهائجة .

3_ دراسة لورينس ولورش .

***الاستراتيجية** : يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها " تخصيص الموارد النادرة والمهمة للإمداد النشاطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة " .

كما أن الاستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين وهزيمتهم في السوق، والاستراتيجية في المنظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح ، بل تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين .

1_ استراتيجية الاستقرار والثبات : وتستخدم هذه الاستراتيجية لعدة أسباب منها :

*رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ؛

*الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة ؛

*محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق؛

وبالتالي ستحظى هذه الاستراتيجية بالنجاح إذا ما دعمت باستخدام هياكل ميكانيكية .

2_ استراتيجية النمو والتوسع : يساعد النمو والتوسع على تحقيق العديد من المزايا أهمها :

*زيادة المبيعات والأرباح ؛

*تدعيم مكانة المنظمة ؛

*التمتع اقتصاديات الحجم الكبير ؛

4. التكنولوجيا والثقافة

تعتبر كل من التكنولوجيا والثقافة من المتغيرات البيئية ، كما أنها تعتبر من محددات الهيكل التنظيمي ، حيث أن المنظمات لا تطبق نفس نوع التكنولوجيا ، كما أنها تتواجد في مجتمعات مختلفة أين تكون الثقافة مختلفة ، كما أن أي منظمة لها ثقافتها التنظيمية تجعلها تختلف عن منظمة أخرى ولو كانتا من نفس المجتمع .

- 1_ التكنولوجيا : لقد اختلف المفكرون في تعريف التكنولوجيا ، حيث يمكن تعريفها على أنها " مجموعة مؤلفة من الأدوات والمعدات والأساليب ذات التأثير الهام على الهيكل التنظيمي ". وبالتالي من خلال هذا التعريف نستنتج أن التكنولوجيا تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي ، وتتمثل أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في :
 - . دراسة جوان وودورد : و التي صنفت حسب نظام الإنتاج المتبع إلى ثلاثة فئات و هي .
 - . منظمات تتبع نظام إنتاج الوحدات أو المجموعات الصغيرة و هي التي تنتج سلعة واحدة لأو عددا محدودا من السلع مثل صناعة الأدوات العلمية ؛
 - . مصانع تتبع أسلوب جميع مجموعات كبيرة و بكميات كبيرة مثل صناعة السيارات ؛
 - . مصانع تتبع أسلوب العمليات ، و بشكل أوتوماتيكي مثل الصناعة الكيماوية .
- . دراسة تشالز بيرو : و الذي عرف التكنولوجيا على أنها " الإجراءات التي يؤديها الفرد على شيء ما باستعمال أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو بدونها لغرض إحداث تغيير في ذلك الشيء " كما انه اعتمد في تصنيفها على بعدين أساسيين و هما :
 - أ. مدى تغيير المهام : و تعني مدى احتواء العمل على أنشطة أو أحداث جديدة و غير متوقعة يمكن أن يقابلها الفرد أثناء ممارسة مهام عمله ، حيث هذه الاستثناءات تكون قليلة في الأعمال الروتينية و العكس صحيح .
 - ب . قابلية تحليل المشكل : أي نوع طرق البحث المتبعة في إيجاد حل للمشكل الذي يواجهه الفرد في عمله ، فإذا كان العمل الممكن تبسيطه و تقسيمه إلى عدد من المهام المتتابعة و تحديد خطوات متتابعة و معينة لتنفيذه يعتبر عمل بسيط و ذو قابلية عالية للتحليل و العكس صحيح .
- . دراسة طومسون : اهتم بالطريقة التي تتابع من خلالها الأنشطة أو توضع مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل ، و العنصر الهام هنا هو درجة التداخل و الاعتمادية ، أي مدى اعتماد

الوحدات الفرعية على بعضها البعض في الحصول على موارد و قد اقترح طومسون ثلاثة أنواع للتكنولوجيا و هي

. التكنولوجيا الوسيطة : و هي تعمل في ظل الاعتمادية المشتركة ؛

. تكنولوجيا السلسلة الطويلة : و هي تعمل في ظل التداخل و الاعتماد المتتابع ؛

. التكنولوجيا المكثفة : و هو يعمل في ظل الاعتمادية المتبادلة . كما تعتبر التكنولوجيا بالنسبة

للهيكل التنظيمي ميزة تنافسية تتمتع المنظمات ذات استخدام تكنولوجيا كثيف في نشاطاتها و عملياتها بهياكل تنظيمية , فالتكنولوجيا تساعد على تسريع طبيعة العمل ¹.

2. الثقافة :

تعرف الثقافة على أنها " مركب يحتوي على المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاقيات و الفنون و العادات و القيم و التقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع ، أي أن الثقافة هي شيء يتعلمه الإنسان و يشارك فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة .

كما نجد الهيكل التنظيمي كذلك يختلف من منظمة لأخرى و التي تنتمي إلى نفس المجتمع و ذلك نظرا لاختلاف ثقافة المنظمة و التي يمكن تعريفها على أنها " مزيج من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة و تحكم سلوكهم و علاقاتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض ، و مع العملاء و الموردين ، و غيرهم من الأطراف خارج المنظمة ومن خلالها تتم الكفاءة و الفعالية التنظيمية "

كما ان هناك أنواع لثقافة المنظمة و هي

. ثقافة الدور : و هي تمثل النموذج الثقافي البيروقراطي الكلاسيكي للمنظمة .

. ثقافة القوة : و هي غالبا تتواجد في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص متسلط ، و

الهيكل في هذه الحالة يشبه الهيكل الكلاسيكي إلا أنه يختلف عنه في أن السلطة المركزية .

¹ العايش حاتم عبد الكريم حليل , خصائص الهيكل التنظيمي على مستوى ممارسة الابداع كما يراه العاملون في وزارة الموارد المائية, اطروحة , العراق 2010, ص 35 .

. ثقافة المهمة : تكون مصحوبة بهياكل مرنة قادرة على التكيف ، و تكون فيها الاتصالات جانبية و ليست رأسية ، و يتم من خلالها إعطاء قيمة لإنجاز الفرد و الجماعة .

. ثقافة الفرد : تركز ثقافة الفرد على استقلاليته و كذلك العلاقات بين الأفراد بالإضافة إلى وجود درجة كبيرة من اللامركزية ، حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال ما يسمى بالمحاسبة التبادلية .

ثالثا: مكونات الهيكل التنظيمي .

قسم هنري منتزبرج 1989 الهيكل التنظيمي لأي منظمة إلى خمس أجزاء أساسية متفاعلة مع بعضها البعض وهي :¹

1. الإدارة التشغيلية : و تمثل قاعدة التنظيم و تضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ؛
 2. الإدارة العليا : و هي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي ، و هو الموقع الذي يمكن من خلاله رؤية المنظمة ككل ؛
 3. الإدارة الوسطى التنفيذية : و هي تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة التشغيلية و الإدارة العليا ؛
 4. الوحدات الاستشارية : و تقع خارج هيكل السلطة وتضم مجموعة الوظائف التي تقوم بالواجبات الإدارية التي تخدم الوحدات التشغيلية و تمارس مهام التخطيط و الرقابة و توفير المعلومات اللازمة لها ؛
 5. الوحدات الداعمة : و تقع أيضا خارج هيكل السلطة و تتولى توفير العديد من الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى .
- ومن أمثلة الخدمات التي تقدمها الوحدات الداعمة هي أعمال السكرتارية و العلاقات العامة و الشؤون القانونية ... و غيرها .

¹ - فائزة فرحات حميدة ، أسس بناء الهياكل التنظيمية للبلدية ، مذكرة الليسانس ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي ، 2009، ص ص 41- 42.

رابعا : أبعاد الهيكل التنظيمي :

يركز الهيكل التنظيمي على مجموعة من الأبعاد و المتمثلة في ما يلي :

1. الرسمية : مدى اعتماد المنظمة على القوانين و الأنظمة و القواعد و التعليمات و القرارات و الإجراءات و المعايير التفصيلية في توجيه و ضبط سلوك الأفراد و أفعالهم و تصرفاتهم أثناء أداء عملهم

2. المركزية : تجميع كافة السلطات و حق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا , بيد جهة واحدة أو مستوى إداري واحد في قمة الهرم التنظيمي

3. التعقيد : درجة الاختلاف أو التمايز الموجود في المنظمة , أفقيا , عموديا , و جغرافيا .¹

4- التخصص: يشير التخصص إلى الدرجة التي تبدأ عندها تقسيم مهام وفعاليات المنظمة إلى أنشطة اصغر، ويعتمد التخصص بشكل مباشر على درجة تقسيم العمل ، إذ كلما ازداد مستوى أو درجة تقسيم العمل كلما أصبح التخصص أكثر ضيقا ، وكلما انخفضت درجة تقسيم العمل كلما أصبح التخصص أكثر اتساعا

خامسا: أهمية الهيكل التنظيمي .

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة ، فهو مسؤول عن أهدافه و عن حل المشكلات التي قد تواجه تحقيق تلك الأهداف و اتخاذ القرارات و إتباع الأساليب التي يراها مناسبة و كذلك تحديد الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق أهدافها ، فإذا انظم إليه شخص آخر و لأكثر للمشاركة في إنجاز العمل وجب على الفور ضرورة إنشاء التنظيم حيث تظهر الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده و تتعلق تلك القرارات الجديدة بطبيعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد العاملين داخل المنظمة .

¹ - شريط عبلة , أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة , مذكرة ماستر , علوم التسيير , تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات , جامعة محمد خيضر , بسكرة , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , 2013, ص 5.

و مع وجود مجموعة من الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بطريقة عفوية أو تلقائية ، لابد أن نبتكر الأساليب و الطرق التي تضمن إتمام ذلك العمل بشكل متكامل و متناسق من أجل تحقيق الأهداف و أحد أهم هذه الأساليب هو الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم مسؤول على من ؟ و من في التنظيم مسؤول أمام من ؟¹

. يسهم الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال بين الأفراد و مجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم ؛

. يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة المناسبة ؛

. يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة ؛

. يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة .²

. **المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للفاعلية التنظيمية .**

أولاً : مفهوم الفاعلية التنظيمية .

. **مفهوم الفاعلية :**

و هي تحقيق أهداف المؤسسة .³

. **مفهوم الفاعلية التنظيمية :**

. فالفاعلية التنظيمية حسب تايلور : " الرشادة الإنتاجية " من خلال القضاء على الأساليب

السيئة للعمل ورفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية و تنميط معايير الأداء

4 .

1 - مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003 ، ص 121 .

2 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، ط 1 ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 108 .

3 - عبد المالك لعمارة ، فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ، مذكرة الماستر في الاتصال و علاقات عامة ، كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016 ، ص 11 .

4 - نصر عوادي و البشير جراية ، المناخ التنظيمي و علاقته بالفاعلية التنظيمية ، مذكرة الماستر في علم اجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ،

جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 2019 ، ص 52 .

الفاعلية التنظيمية بأنها هي قدرة المنظمة على توفير Alazzam and jaradat . يرى الموارد المختلفة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ومقارنة الوسائل بالأهداف بكفاءة .

- هي قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف المسطرة أو تجاوزها , و ذلك لضمان تكيفها و بقائها و نستدل عليها من خلال بعض المؤشرات الاجتماعية و السلوكية كرضا العمال , و المشاركة في اتخاذ القرار , و مؤشرات اقتصادية مثل ارتفاع كمية الإنتاج و جودته ...الخ.¹

وبناء على التعاريف الواردة أعلاه فإن الفاعلية التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على البقاء والتطور من خلال تحقيقها أهدافها , وتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة , بما يلبي رغبات المستفيدين ورضا الموظفين .

ثانيا : مؤشرات الفاعلية التنظيمية :

وللفاعلية التنظيمية مؤشرات عديدة سوف نسرد بعض منها :

_ الإنتاجية : وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي .

_ الربحية : وهي كمية الإيراد من المبيعات .

_ دوران العمل : ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا من مناصب عملهم بمحض إرادتهم .

_ الرضا الوظيفي : ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم .

_ المرونة والتكيف : والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسيطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة .

_ الاندماج والتوافق : بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

_ المشاركة : مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية اتخاذ القرار .

¹ - نور الدين تاويربيت , قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي , أطروحة دكتوراه , كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية , علم النفس العمل التنظيم , جامعة محمود منتوري قسنطينة , 2006, ص 9.

ـ التحفيز والدافعية : وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف .

ثالثا :مدخل الفاعلية التنظيمية :¹

نظرا للاختلافات المفاهيمية والتطبيقية للفاعلية التنظيمية فقد ظهرت مداخل مختلفة لتحليل طبيعتها ومفهومها وكيفية قياسها في ضوء معايير سلوكية وموضوعية وبيئية محددة ، ومن أهم هذه المداخل ما يلي :

1 . مدخل الأهداف

والذي يركز على انجاز الأهداف والقدرة الفردية والتنظيمية في تحقيقها بغض النظر على الوسائل والعمليات التي تقود لذلك . ويقوم هذا المدخل على الافتراض بأن المنظمات ما هي إلا كيانات عقلانية هادفة ويقصد منها تحقيق غايات معينة . وتتصف الأهداف التنظيمية وفقا لهذا المدخل ما يلي :

ـ التحديد والتعريف الدقيق للأهداف وقابليتها للفهم والتنفيذ .

ـ هناك أهداف نهائية وأخرى مرحلية أي بسيطة ومباشرة وتقود للأهداف النهائية .

ـ أن تكون الأهداف محدودة بشكل يمكن من إدارتها وانجازها بشكل ملائم .

ـ يجب أن يكون هناك إجماع أو اتفاق عام على الأهداف المحددة أي تفهم مشترك لها .

ـ أن يكون هناك مقياس عملي لمدى التقدم في انجاز الأهداف المحدد

ويفترض مدخل الأهداف إمكانية تعريفها وتحديد إجراءاتها وعملياً . ومن أبرز تطبيقات هذا المدخل أسلوب الإدارة بالأهداف . أما أهم مشكلاته فتكن أيضا في افتراضاته نفسها والتي تتمحور طبيعة الأهداف وما يحيط بها من غموض و أسئلة بدرجة تحديدها وقياسها والتعددية والتناقض فيها من حيث الأشخاص والزمن وغيرها .

وبالرغم من كل ذلك ، فإن العوامل التالية تساعد في التغلب على هذه المشكلات :

¹-عبد الحافظ العوامة ، الهياكل والأساليب ، جامعة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ص 166- ص 176.

- * تأمين المدخلات اللازمة حول الأهداف من قبل الأشخاص والجهات المؤثرة في تصميم وصياغة الأهداف الرسمية للمنظمة .
- * شمول الأهداف الفعلية (العملية) في هرمية أهداف المنظمة من خلال ملاحظة السلوك الفعلي للعاملين فيها.
- * ادراك الترابط بين الأهداف القصيرة وطويلة الأمد .
- * التأكد على الأهداف القابلة للقياس وتجنب العمومية والغموض من خلال التحديد الدقيق والكمي ووضع مؤثرات موضوعية للأهداف النوعية والمعنوية .
- * النظر للأهداف كأشياء ومكونات ديناميكية تتصف بالتغير المستمر زمنيا ومكانيا وموضوعيا وشخصيا وغيره.

2. مدخل النظم :

يركز هذا المدخل على المنظمات كوحدات كلية شاملة أي أنظمة متكاملة وهادفة، حيث تكون الأهداف التنظيمية مدخلا حيويا ومكونا رئيسيا من بين مكونات عديدة لنظام المنظمة، ويركز هذا المدخل أيضا على كافة مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التنظيمي وتوازنه العام من خلال التغذية الراجعة والانفتاح البيئي، وبالتالي يحافظ هذا المدخل على أهمية الأهداف كمحور لنظام لأي منظمة ويعتبرها جزءا حيويا ضمن مجموعة كبيرة ومعقدة ومرتبطة من العناصر والمعايير الموضوعية والزمنية والكمية والنوعية وغيرها، ويؤكد هذا المدخل أيضا على قدرة المنظمة في صيانة عملياتها الداخلة كوحدة اجتماعية تكنولوجية وقدرتها على التفاعل الناجح مع محيطها الخارجي، وبالتالي يكون التركيز على الوسائل لإنجاز الأهداف المحددة، وينطبق هذا المدخل عموما من افتراضات النظام المفتوح الذي يركز على التفاعل والتفهم الايجابي والتأثير المتبادل بين المنظمة ومكوناتها الداخلية وبيئتها الخارجية .

ومن التطبيقات العملية لمدخل النظم للفاعلية التنظيمية حساب النسبة المئوية للعلاقات بين المخرجات والمدخلات التنظيمية، كما يعتبر أسلوب التدقيق الإداري الذي اقترحه جاسكون ماتيندل تطبيقاً آخر لهذا المدخل، ويقوم أسلوب التدقيق الإداري على تحليل النشاطات الأساسية للمنشأة (في الماضي والحاضر والمستقبل) لتأكد من حصول المنظمة على أكبر جهد أو مقابل من استخدام مصادرها المتاحة .

ويتضمن هذا الأسلوب عدد كبير من النشاطات التي أمكن تصنيفها في عشرة معايير للفاعلية التنظيمية وهي :

- 1_ الوظيفة الاقتصادية .
- 2_ البناء التنظيمي .
- 3_ سلامة العوائد .
- 4_ خدمة المساهمين .
- 5_ البحث والتطوير .
- 6_ مجلس الإدارة .
- 7_ السياسات المالية .
- 8_ الكفاية والإنتاجية .
- 9_ نشاط المبيعات .
- 10_ تقييم الإدارة التنفيذية .

وقد أعطى مرتند وزنا خاصا بكل من هذه المعايير تعكس أهميته وإسهامه في الأداء التنظيمي ككل، وأن أي خلل في أي منها سوف ينعكس سلبيا على المعايير الأخرى والفاعلية الكلية للمنظمة.

أما دراسة جامعة ميشغن حول الفاعلية التنظيمية والتي شملت (75) شركة تأمين بناء على معلومات وبيانات أرشيفية (سجلات) تتعلق بالمبيعات والأفراد فقد حددت عشرة معايير للفاعلية التنظيمية وهي :

- 1_ حجم النشاط التجاري .
- 2_ تكاليف الإنتاج .
- 3_ إنتاجية الموظف الجديد .
- 4_ شبابية العاملين .
- 5_ المزيج التجاري .
- 6_ نمو القوى العاملة .
- 7_ تكاليف الصيانة .
- 8_ إنتاجية العامل .
- 9_ اختراق السوق .
- 10_ تكريس والتزام الإدارة .

أما أهم مشكلات مدخل النظم للفاعلية التنظيمية فتشمل طبيعة الأهداف وكيفية قياسها بالإضافة إلى أهمية الوسائل وأثرها في انجاز الأهداف . وأن التركيز على الوسائل قد يعني أهمية أقل لانجاز الأهداف .

ثالثا : مدخل الوحدات أو المكونات الإستراتيجية

يفترض هذا المدخل بأن التنظيم الفعال هو ذلك الذي يلبي متطلبات المكونات الأساسية في البيئة المحيطة به والتي يعتمد على دعمها من أجل البقاء والاستمرارية .

يتشابه هذا المدخل مع المدخل النظامي من حيث افتراض الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والبيئة لكنهما يختلفان من حيث أن مدخل المكونات الإستراتيجية يعتمد الأسلوب الانتقائي في اهتمامه فقط في الجوانب التي لها تأثير حيوي في مجال بقاء المنظمة .

تعتبر المنظمات وفقا لهذا المدخل مجالات سياسية متنافسة للحصول على مصادر القوة التي تساعد في تلبية المطالب والمصالح و الأهداف الخاصة بكل منها في إطار من القيم والأولويات المحددة، وبالتالي تعتمد الفعالية التنظيمية على مدى وكيفية نجاح المنظمة في إرضاء المكونات الحيوية المؤثرة في بقائها واستمراريتها ، ويعمل المديرون في المنظمات على تحقيق الأهداف المختارة بناء على الاستجابة لمصالح الجماعات التي تمتلك مصادر القوة المؤثرة في البقاء التنظيمي، حيث تعكس الأهداف المختارة قيمة معينة لجماعة معينة فمثلا التركيز على الأرباح يعكس قيمة وفائدة للمالكين والمستثمرين بينما تعكس الأهداف المتعلقة بالمستهلكين والبيئة مصالح المجتمع عموما .

ويتطلب تطبيق مدخل المكونات الإستراتيجية إتباع الخطوات التالية :

- 1_ تحديد المكونات المؤثرة في البقاء التنظيمي مثل : المساهمين ، المستهلكين ، النقابات ، الحكومةالخ .
- 2_ تقييم القوة النسبية لكل من المكونات الإستراتيجية وتحديد مدى اعتماد التنظيم عليها وتأثيرها فيه وفي بقائه.
- 3_ تحديد التوقعات المتبادلة لكل من المكونات الإستراتيجية والمنظمة بناء على المصالح والمصادر والقوى لكل منها .
- 4_ مقارنة وتقييم مختلف التوقعات المشتركة والمتناقضة ووضع أوزان نسبية لكل منها وللمكونات الإستراتيجية المختلفة ثم صياغة الأولويات والأهداف، حيث تعكس الأولويات والأهداف قوة كل

من المكونات الإستراتيجية، وبالتالي تتحدد الفاعلية التنظيمية وتقاس بمدى القدرة على إنجاز الأهداف المرسومة .

أما أهم مشكلات هذا المدخل فهي :

1_ صعوبة تحديد المكونات الإستراتيجية في البيئة من الناحية العملية خصوصا في ظل البيئة النظامية المعقدة والمفتوحة والمتغيرة .

2_ صعوبة بل استحالة وضع حد فاصل بين المكونات الإستراتيجية بسبب التداخل بينها وبالتالي صعوبة التمييز بين المكونات الهامة والأقل أو الأكثر أهمية وتأثيرا في مجال البقاء التنظيمي .

3_ صعوبة تحديد التوقعات المتبادلة وقياسها بسبب ضعف المعلومات والبيانات الملائمة حولها .

3 . مدخل القيم المتنافسة

يفترض هذا المدخل بأن الفاعلية التنظيمية تعتمد على النظام القيمي الذي يركز اليه معيار الفاعلية . وبالتالي فإن الفاعلية مرتبطة بنظام القيم والمصالح الذاتية للأشخاص الذين يضعون معايير الفاعلية ومقاييسها، حيث لا يوجد معيار مثالي للفاعلية كما لا يوجد اجماع على طبيعة الأهداف والأولويات وكيفية قياسها، وهذا يعني أن الفاعلية هي مفهوم غير موضوعي أو شخصي. ويقوم هذا المدخل على أساس دمج الأولويات المختلفة وتنظيمها من خلال لإيجاد عناصر مشتركة ووضعها في مجموعات تمثل قيما متنافسة (وأحيانا متناقضة) تصلح كمعيار للفاعلية التنظيمية .

ويمكن تطبيق هذا المدخل من خلال تصنيف معايير الفاعلية الثلاثين المشار إليها آنفا في بداية هذا الفصل في مجموعات متناقضة كما يلي :

1_ المرونة مقابل الرقابة: حيث تتضمن المرونة الإبداع والتكيف والتغير بينما تتضمن الرقابة الاستقرار والنظام والتنبؤ

2_ الأفراد أو الناس مقابل التنظيمات حيث أن الاهتمام بالناس يعني إعطاء أولوية لمشاعرهم وحاجاتهم وأهدافهم بينما الاهتمام بالتنظيمات يعني التركيز على الإنتاجية والانجاز.

3_ الوسائل مقابل الغايات حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية والمدى الطويل بينما تركز الغايات على المخرجات النهائية والأمد القصير.

ويمكن النظر إلى المجموعات المذكورة أعلاه كنموذج ثلاثي البعد للفاعلية التنظيمية حيث يمكن استخلاص نماذج عديدة للفاعلية التنظيمية وفقا للمزيج القيمي الذي تتضمنه المجموعات المذكورة. وهذه النماذج هي:

النموذج الأول:

ويمكن للعلاقات الإنسانية ويركز على الناس والمرونة. وتعرف الفاعلية التنظيمية بناء على هذا النموذج بأنها تحقق التماسك التنظيمي (كوسيلة) ومهارة العاملين (كغاية).

النموذج الثاني:

ويمثل النظم المفتوحة ويشمل التنظيم والمرونة وتتحقق الفاعلية التنظيمية بناء على مدى المرونة (كوسيلة) والقدرة على حيازة المصادر (كغاية).

النموذج الثالث:

ويركز عقلانية الأهداف حيث تقوم الفاعلية على وجود خطط وأهداف محددة (وسيلة) وإنتاجية وكفاية عالية (غاية).

النموذج الرابع:

ويركز على العمليات الداخلية بما في ذلك الناس والرقابة ووفرة المعلومات (وسائل) والاستقرار والنظام (كغايات) تحقق الفاعلية التنظيمية .

ويقترح بعض الكتاب أن تعتمد المنظمات نماذج موقفية للفاعلية التنظيمية بحيث تكون ملائمة للبيئة ولمراحل تطور المنظمة خلال حياتها كما يلي :

1_ المرحلة البدائية أي عند نشوء المنظمة يكون نموذج النظم المفتوحة مناسباً لأنه يلبي احتياجات المنظمة للإبداع والخلق وتجميع المصادر والإمكانيات المختلفة والدعم الخارجي والمرونة في التعامل مع المحيط البيئي.

2_ المرحلة الثانية والتي يظهر فيها تأثير النقابات والعاملين والحاجة للتعاون وروح الجماعة وبالتالي يناسبها نموذج العلاقات الإنسانية.

3_ المرحلة الثالثة وتتسم بدرجة من الرسمية والرقابة وتتطلب الكفاية والنظام والاستقرار وتطوير الإنتاجية بعد نضوج المنظمة وبالتالي يناسبها في مثل هذه المرحلة نموذج العمليات الداخلية والهدف العقلاني .

4_ المرحلة الرابعة تشمل تطوير البناء التنظيمي لمرحلة متقدمة نسبياً وتتطلب مراقبة البيئة الخارجية والمرونة وقدرة على حيازة المصادر والنمو وهذه تتطلب نموذج النظم .

5_ المرحلة التراجع وتشبه مرحلة البداية وبالتالي يناسبها النظام المفتوح .

وخلاصة القول بالنسبة للفاعلية التنظيمية بأنها مسألة خلافية ومتغيرة و موقفية ومرتبطة بعدد يصعب حصره من المعايير والأهداف المتشابكة والمتناقضة أحياناً . وتعتبر الفاعلية التنظيمية هدفاً محورياً لأية إدارة في أية منظمة عموماً . وتتأثر الفاعلية بالأفراد وخصائصهم السلوكية والفنية كما تتأثر بالبناء التنظيمي والعلاقات التنظيمية والتكنولوجيا وأساليب وإجراءات التنظيم والظروف والمعطيات المحيطة بالتنظيم داخلياً وخارجياً .

رابعاً : نماذج الفاعلية :

هناك أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية و يعكس كل نموذج تأكيداً إدارياً مختلفاً بعلاقته مع الهيكل و هذه النماذج يمكن توضيحها فيما يلي :

نموذج الأنظمة المفتوحة : يعكس هذا النموذج الجمع بين التركيز الخارجي والهيكل المرن، من خلال تأسيس علاقة مع البيئة للحصول على الموارد و النمو و الحجم ؛

نموذج العلاقات الإنسانية : أن المؤسسات التي تتبنى هذا النموذج تهتم بالموارد البشرية أكثر من تركيزها على البيئة ، من خلال تركيز الإدارة على تطوير الموارد البشرية و منح العاملين فرصة للاستقلال و التطور

نموذج الهدف الرشيد : و الأهداف الأساسية هي : الإنتاجية ، الكفاءة ، و الربح ، و ترغب المؤسسة في انجاز أهداف المخرجات بطريقة معتمدة على الرقابة و الأهداف الفرعية التي تسهل الوصول إلى ذلك ، و هي التخطيط الداخلي و وضع الأهداف التي تعد أدوات الإدارة الرشيدة

نموذج العمليات الداخلية : يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي و رقابة الهيكل ، و النتيجة هي المحافظة على ثبات الوضع التنظيمي و أن المؤسسات ذات العلاقة الجيدة مع البيئة سوف تتلاءم مع ذا النموذج و أما الأهداف الفرعية لهذا النموذج فتضمن آليات الاتصال الفعال ، و إدارة المعلومات بشكل كفاء واتخاذ القرار بشكل مناسب ¹.

خامسا :أهمية الفاعلية التنظيمية .

تعتبر الفاعلية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة حيث أنها تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها حيث تعتبر الصفة الأساسية لوجود المنظمة فالفاعلية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي أخيرا معيار الحكم على نجاح التنظيم يعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة ، وفي مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة، حيث إن أول من حاول أن يقدم تعريفا للفاعلية التنظيمية في مجال الإدارة عموما كان برنارد ، أما في المجال الإدارة التربوية فكان كامبيرون أول من استخدم هذا المفهوم حيث أجرى دراسته بعنوان تقييم الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي أما في المنظمات العلمية الجامعات فنجد أن الفاعلية قد تم التعبير عنها عن طريق مؤشري رضا أعضاء الهيئة التربوية و إنتاجية البحث العلمي في الجامعة .

¹ - وشاش فؤاد و آخرون ، تأثير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسات ، مجلة التنظيم و العمل ، المجلد (10) ، العدد (1) ، 2021 ، ص 58.

المطلب الثالث : دور الهيكل التنظيمي في تحسين الفاعلية التنظيمية.

إن درجة فاعلية المؤسسة، ترتفع بشكل أو بآخر بواحد من أهم الوجوه المجسدة لها، وتتمثل بالهيكل التنظيمي، حيث كلما كان هذا الهيكل يفي بمتطلبات المؤسسة ويمنحها القدرة الكافية على المرونة والحركة وتوجيه الجهود في إطار من السياقات والضوابط لبلوغ الأهداف، أسهم ذلك في تحقيق فاعلية تلك المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي، له تأثيرات متعددة و انعكاسات مهمة في تحديد درجات فاعلية المؤسسة، وفي أبعاده المتفرعة عنها، وهذا التأثير والانعكاس لا يقف عند جانب محدد، وإنما يشمل جوانب كثيرة، داخل وخارج المؤسسة، والبيئة والمجتمع، ويأخذ بالتحويلات الثقافية والحضارية، وبالتطورات التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية، وبالتالي فإن فاعلية المؤسسة تتحقق، كلما كان الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي قائما في المؤسسة، ومأخوذاً بالاعتبار من قبل القيادات المعنية به والإدارات العليا المعنية بذلك التصميم¹.

و ترتبط الفاعلية التنظيمية كذلك بطبيعة البناء التنظيمي الهيكلي و مسارات خطوط الاتصال و السلطات و المسؤوليات و العلاقات بين الوحدات الإدارية المسؤولة عن تحقيق الأهداف ، و مدى التوازن بين حجم الأعمال و الأهداف في ضوء طبيعة البناء التنظيمي للوحدة الإدارية .

زاوية أخرى مهمة تتعلق بتعزيز الفاعلية التنظيمية السليمة و التي تمكن المؤسسات من تحقيق الأهداف المنشودة، تلك التي تتعلق ببيئة العمل و مدى تطبيق المؤسسة للأجواء التنظيمية المحفزة لزيادة الإنتاجية البشرية أو إنتاجية الوحدات الإدارية بالهيكل التنظيمي خاصة الأمور التي تركز على التمكن الإداري و الجودة الشاملة و سياسات التحفيز و التشجيع على الابتكار في أداء العمل

2.

1 - ياسف حسبيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، 2019، ص - ص 17-18.

2 - سهى عبد المنعم محمد شلبي ، أثر الأنشطة التسويقية لأحداث التسويق الرياضي على فاعلية المؤسسات، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 38، العدد 1، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإدارة و الهندسة ، مصر ، 2020 ، ص - 19.

إن شكل الهيكل التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في نجاح تطبيق الإستراتيجية ، حيث يعتبر العمود الفقري الذي يوطر عملية تنفيذ الاستراتيجيات ، بالإضافة إلى توفير وسائل يمكن استخدامها لتنسيق أنشطة الوظائف و الأقسام المختلفة من أجل استغلال مهاراتهم و قدراتهم لإنتاج إستراتيجية و تطبيقها بفاعلية .

و يتميز الهيكل التنظيمي الجيد بمجموعة من المواصفات منها :

1. التمييز الرأسي : الهدف منه تحديد العلاقات التي تربط بين الأفراد و المهام و الوظائف على مستويات الشركة كلها ، أي إن الإدارة تختار العدد المناسب من مستويات الهرم التنظيمي و نطاق الإشراف لتنفيذ استراتيجية الشركة بفاعلية أكثر ؛

2. المركزية و اللامركزية : تصطبغ السلطة بالصيغة المركزية عندما يحتفظ المديرون في المستويات العليا من الهرم التنظيمي بسلطة اتخاذ معظم القرارات المهمة، و تقسيم السلطة باللامركزية من تفويضها لمستويات وظيفية أدنى في الهيكل، فكلما زاد حجم الشركة فإن الخط اللامركزية يصبح أقل فاعلية و تأثيراً ؛

3. التمييز الأفقي : بينما يتعلق التمييز الرأسي بتقسيم السلطة، نجد أن التمييز الأفقي يركز على تقسيم و تجميع المهام و الواجبات من أجل إنجاز أهداف العمل .

إدَّا يساهم الهيكل التنظيمي الجيد و الفعال في تحقيق فاعلية الإدارة الإستراتيجية من خلال :

- ✓ المساعدة في تنفيذ خطط المنظمة و أنشطتها و برامجها الأدائية و التنفيذية ؛
- ✓ المساعدة في تنظيم أداء الأفراد لمهامهم و تنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف و الواجبات المرتبطة بها؛
- ✓ المساعدة في تنسيق الفعاليات في المنظمة من خلال عمليات الترتيب الأدائي الأفقي و العمودي ؛

✓ المساعدة في تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط و
النظم و الأسس و الأدائية و التنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه .¹

¹ - محمد ديوب أحمد زهرة، أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الإستراتيجية" ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، العدد (5) ،
جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، سوريا ، المجلد (37) . 2015، ص - ص 239-240.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة تكتسي أهمية بالغة فهي بداية أي بحث علمي، وهي نقطة إرتكاز للوصول إلى ما يميز الدراسة الحالية وموقعها بين الدراسات السابقة ، وسنتطرق إلى الدراسات العربية ومن ثم الأجنبية .

المطلب الأول : الدراسات المحلية .

1. دراسة مازري منيرة بعنوان " أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية "دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية " أطروحة شهادة الدكتوراه الطور الثالث لتسيير المنظمات , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2017/2018 .

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التكامل بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية، وتم إسقاط الجانب النظري على ستة مديريات جهوية مكونة بذلك مجتمع الدراسات، إستهدفت إطاراتها كعينة مبحوثة و البالغ عددها 117 ، مستعينة بالاستبيان كأداة للدراسة ، أما الطريقة التي تم اعتمادها في تحليل المعطيات، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: (spss.v17) فهي التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي

أن مستوى تطبيق و ممارسة إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية محل الدراسة كانت بمستوى مرتفع، و كان المرتبة الأولى لبعد تكنولوجيا المعرفة ثم يليها بعد عمليات المعرفة، و في الأخير بعد إدارة المعرفة ؛ أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة كان بمستوى متوسط، و كان لبعد القيادة الفعالة المرتبة الأولى ، و بعد التحسين المستمر المرتبة الثانية، و في المرتبة الأخيرة بعد مشاركة العاملين ؛ هناك تأثير إيجابي لإدارتي المعرفة و الجودة الشاملة لمجتمعين في مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة، حيث بلغ قيمة ($R^2=61,4\%$) هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة و الفعالية التنظيمية تعزي (المؤهل العلمي و

مجال الوظيفة)، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة و الفاعلية التنظيمية حسب متغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تعزي (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة، حسب متغير (العمر، سنوات الخبرة).

و قد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها :

-إنشاء وظيفة متخصصة بالمعرفة يطلق عليه تسمية (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمات تتولى إدارة موجودات المعرفة، و تحدد مهماتها بتوليد المعرفة، خزنها، توليدها، و الحث على تطبيقها ؛

-ضرورة اهتمام البنوك أو أي منظمة تهدف إلى كسب رضا الزبائن و بالتالي زيادة حصتها السوقية، بتطوير و تفعل الاتصال مع الزبائن و مشاركتهم في الاقتراحات المتعلقة بتحسين الجودة ؛

-يتوقف تطبيق كل الأساليب الحديثة منها إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على مستوى معارف العاملين، مما يتطلب إعادة النظر في المقررات التي تدرس أو في طريقتها إذا يدخل خريج الجامعة إلى سوق العمل لمباشرة العمل فيفاجئ بتناقض بين المعارف التي اكتسبها و بين واقع العمل .

2. دراسة وردة عماري لعنوان " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية " دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقريت " مذكرة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، سنة 2015 / 2016.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و على مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، و إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و مدى وجود فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية كما تم طرح الإشكالية المتمثلة في ما هو أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقريت ؟.

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

✓ ما هو مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي ؟ و ماهي درجة الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية؟.

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (a أكبر من أو يساوي 0.05) لبعد المركزي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (a أكبر من أو يساوي 0.05) لبعد الرسمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية .

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (a أكبر من أو يساوي 0.05) لبعد التخصص على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الجزائرية .

و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع و فهم كل مكوناته و تحليل كل أبعاده، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

الأولية وظيفة على عينة عشوائية مكونة من 120 عاملا في مؤسسة صغيرة و متوسطة بنقرت، كما استخدمت برنامج spss 20 في معالجة و تحليل بيانات الدراسة .

و قد توصلت الدراسة في الأخير أنه يوجد أثر لأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية، بحيث تؤثر المركزية و الرسمية و التخصص تأثير ذو دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية و قد وصلت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها :

✓ ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية ؛

✓ تقوية العلاقات في المؤسسة من خلال إقامة نشاطات ترفيهية للعاملين ؛

✓ دراسة أبعاد هيكلية أخرى (كتفويض الصلاحيات، نطاق الإشراف، المرونة) و تأثير هذه الأبعاد في الفاعلية التنظيمية .

3. دراسة وشواش فؤاد و آخرون بعنوان " تأثير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة "مجلة (10)، التنظيم و العمل، العدد(1)، سنة 2021 .

ت هدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على دور و أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية المؤسسة من المنطلق أن الهياكل التنظيمية في المؤسسات تعتبر كوسيلة فاعلة في تحقيق أهدافها و كذلك تعتبر لتوجيه و التنفيذ إستراتيجياتها، كما تم طرح الاشكالية المتمثلة في "ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " و من اجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة عن الإشكالية المطروحة أعلاه تمت صياغة الفرضية التالية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل إمام لمختلف عناصر الدراسة، كما اعتمدت على الاستبيان في تحليل دراستها , و قد حصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها :

1/- تتصف الهياكل التنظيمية للمؤسسات المبحوثة بالمركزية العالية في العمل و توجه العمال نحو التطبيق العالي لقواعد و إجراءات العمل الصارمة مع التعليمات و القوانين و الأنظمة المركزية السارية المفعول التي تؤكد تنفيذ برامج الشركات بطريقة رسمية بغية انسجام مع الهياكل التنظيمية ؛

2/- أظهرت النتائج أن البعدين الرسمية و التعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية المؤسسات المبحوثة و أن زيادتها يقلل من فاعليتها .

و قد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

1/- تعزيز قدرات العاملين و زيادة كفاءاتهم من خلال الدورات التدريبية كل حسب اختصاصه ؛
2/- الابتعاد عن المنهج المركزي لاتخاذ القرارات و إتباع الصيغة المرنة في الإدارة و التوجيه و التنظيم بغية إشراك الإدارة الوسطى لضمان أداء أفضل يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة .

4. دراسة نور الدين تاويرت بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، سنة 2005 .

و هدفت الدراسة إلى توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي، تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة و الذين تهمهم نموها و استمرارها و الذين لن يتحقق إلا باعتماد التقييم التنظيمي للجوانب الاقتصادية و الاجتماعية، المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي الفني في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة و على النفس العمل و التنظيم بصفة عامة
الخروط باقتراحات و توصيات في ضوء نتائج البحث يساعد إطارات المنظمة صناعة كانت أو خدمية على تخطيط الأهداف و بلوغها، و قد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبيان كما حصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها :

1/- إهمال القائمون على شؤون المنظمات التقويم التنظيمي الشامل للمنظمة خاصة في جانبه السلوكي المتعلق بالجوانب النفسية و الاجتماعية للأفراد العاملين بها

2/- إهمال كوسيلة فعالة على الوقوف على نقائص المنظمة و التنظيم و تداركها .

5_ دراسة بن علي عبد الوهاب بعنوان " مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم "دراسة حالة بالشركة الجزائرية للزجاج بوهراڤ رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 ، سنة 2014 / 2015 .

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة التغير التنظيمي وعلاقته بواقع مؤسساتنا الاقتصادية وكذا الوقوف على حجم ومستوى العلاقة التي تشكل وتربط كل عناصر مشروع التغيير بغض النظر عن أسبابه وأهدافه ودراسة التعرف على مدى إدراك ومساهمة العاملين في مؤسساتهم في تطويرها من خلال الأهداف المسطرة ومحاولة استنتاج النقاط والعناصر التي تشكل أساسيات وآليات تنفيذ مشاريع التغيير والتي تكفل المؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية .

و إعتمدت على الإشكالية التالية :

-ما طبيعة العلاقة الموجودة بين مشروع التغيير بما يحمله من عناصر ومحاور تنظيمية ، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة ؟.

كما اتبع المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع أكبر قدر من البيانات وتحليلها ليعطي وصفا واضحا عن الظاهرة محل الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير ، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة .

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو حجم الإمكانيات والوسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة ، وقدرتها على تحقيق الفعالية المطلوبة .

كما نذكر أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

✓ ضرورة فتح قنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات التنظيم من أجل تنسيق وتطبيق مشروع التغيير .

✓ الحرص على خلق مناخ تنظيمي مناسب بتحد عناصر المقاومة لدى أفراد التنظيم وكذا تعزيز كل عوامل النجاح لديه .

✓ المتابعة والإشراف لدرجة تقدم عمليات التطوير وكذا التغيير الحاصل في أداء العمال والمؤسسة بشكل عام.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية .

1. دراسة نصير حمد حامد إبراهيم بعنوان " مشاكل الهيكل التنظيمي في المستشفيات " دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي ولاية الجزيرة بالسودان " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الاقتصاد و التنمية , جامعة الجزيرة السودان , سنة 2015 .

و هدفت هذه الدراسة البحث عن المشاكل التي تواجه الهيكل التنظيمي للمستشفى و معرفة السلطات و المسؤوليات و الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي و دراسة مدى تناسب السلطات و الوحدات مع مسؤولياتها و دراسة التنسيق بين الأنشطة المختلفة من أجل تكامل الادوار و دراسة الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة للمستشفى ود مدني التعليمي .

و اعتمدت على الاشكالية التالية :

- هل ينعكس الهيكل التنظيمي لمختلف أنشطة المستشفى ؟.
- هل يوجد تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات للهيكل التنظيمي ؟.
- ماهي إمكانية تنسيق مختلف الأنشطة من أجل تكامل الأضواء ؟.
- هل تتناسب السلطات الوحدات مع المسؤوليات ؟.
- هل يوجد دليل واضح للوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية بالمستشفى ؟.

كما اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للمعلومات و جمع المعلومات مع المراجع و البحوث السابقة بالإضافة للمعلومات الأولية التي تم الحصول عليها من الاستبيان، و قد تم تحليل المعلومات باستخدام برامج حزمة احصائية spss للعلوم الاجتماعية وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- 1/- في عدم توفر عناصر الهيكل التنظيمي للمستشفى و عدم الاهتمام الواضح للإدارة بالتحديد الواضح و المعلن للسلطات ومسؤوليات الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي للمستشفى ؛
- 2/- لا يراعي الهيكل التنظيمي للعدالة و التوازن في توزيع أعباء العمل بين الوحدات و الوظائف المختلفة ؛

كما نذكر أهم التوصيات التي توفرت إليها الدراسة :

ضرورة تفعيل الهيكل التنظيمي للمستشفى و إشاعة الوعي بأهمية الهيكل التنظيمي و ضرورة التطور المستمر للخطط المتعلقة بالخدمات الطبية و العلاجية و اشتراك العاملين في صنع القرارات .

2. دراسة حسن محمود و حريم شاكر جار الله الخالي بعنوان " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية" دراسة ميدانية في مستشفيات الأردنية الخاصة " مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات، المجلد (8)، العدد (1) سنة 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة و اعتمدت على الإشكالية التالية :

-ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة للمنظمة في المستشفيات الأردنية ؟.

و قد أجريت الدراسة عن طريق الاستبيان ثم تطويرها لها الغرض على عينة مكونة من 344 عامل في 13 مستشفى موجود في عمان و قد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية و هي التخصيص و تجميع الأعمال و الرسمية فيما كان التأثير معنوياً و لكن إيجابياً في الأبعاد الأربعة المتبقية كما أشارت النتائج لوجود فروق معنوية بين العالم لنفي بناء معرفتهم التنظيمية و ذلك لاختلافهم في التحصيل العلمي كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي أشارت إلى بعض مواطن الخل و كيفية تجاوزها من قبل المستشفيات موضوع الدراسة .

3. دراسة سهى عبد المنعم محمد شلبي بعنوان " أثر الأنشطة التسويقية الرياضي على فاعلية المؤسسات "دراسة تطبيقية على اللجنة الأولمبية بمصر " بحوث محكمة , مجلة البحوث الإدارية , المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإدارة و الهندسة , التجمع الأول بالقاهرة الجديدة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المزيج التسويقي و الفاعلية التنظيمية و التعرف على الأنشطة التسويقية و الفاعلية التنظيمية و كذا تحديد الاختلافات بين آراء المدراء في الأنشطة التسويقية و الفاعلية التنظيمية حسب مستوى خبراتهم لذا تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر أنشطة التسويق الرياضي على الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الرياضية ؟ فتكمن مشكلة الدراسة في استكشاف وضع التسويق الرياضي في مصر من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

✓ ما أثر أنشطة التسويق الرياضي باللجنة الأولمبية المصرية على الفاعلية التنظيمية للجنة الأولمبية المصرية ؟.

✓ ما مدى وجود فروق بين عينة الدراسة من المدراء في اللجنة الأولمبية المصرية تجاه أنشطة التسويق الرياضي ؟.

و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بمراجعة الأدبيات و المصادر الثانوية و المنهج التحليلي بغرض تحليل البيانات من مصادرها الأولية .

كما اعتمد الباحث في تطبيق دراسته على الاستبيان و ركزت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل للمدراء باللجنة الأولمبية المصرية , حيث وصل العدد وفق هذا الأسلوب إلى 102 مفردة .

و اتضح من نتائج الدراسة عدة دلالات مستخرجة من تلك النتائج و هي :

-في ضوء العلاقة التي وجد بين أنشطة التسويق الرياضي و الفاعلية التنظيمية للجنة الأولمبية المصرية فان الدراسة الحالية تلفت انتباه مسؤولي اللجنة الرياضية إلى أنه من الضرورة أن يتم الأخذ بتطبيق فلسفة و فكر التسويق الرياضي و أن تخصص له الميزانيات و تحدد وحدة مسئولة عن ممارسات أنشطة التسويق الرياضي المتعلق بمجالات و فعاليات و الألعاب التي تقوم عليها اللجنة .

و تؤكد الدراسة على مسؤولي اللجنة الأولمبية المصرية أن تكون اهتمامات و ممارسات أنشطة التسويق الرياضي مركزة على بحث و دراسة احتياجات الأسواق الرياضية للمنتجات و الخدمات في مجال الرياضة و كذلك العمل على دراسة التوسع في الأسواق و وضع الخطط التسويقية المناسبة التي تزيد من انتشار فعاليات اللجنة الأولمبية، و تزيد من إقبال العملاء على تلك الفعاليات، و قد اقترحت الباحثة الدراسات و التوجيهات البحثية المستقبلية من اجل إثراء هذا المجال البحثي الجديد :

✓ أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات أنشطة التسويق الرياضي بالأندية المصرية ؛
✓ أثر استخدام إعلانات وسائل التواصل الاجتماعي على تعزيز القدرات التسويقية للأندية الرياضية بمصر ؛

✓ أثر ممارسات التسويق الرياضي على بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية .

4 Nibedita saha, alesgregar, petr saha / دراسة المجلة البارنية للقيادة التنظيمية ط 5 سنة 2017 كلية الإدارة والاقتصاد جامعة توماس باتا، في زلين بعنوان المرونة التنظيمية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

كما هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد على الإطار المفاهيمي وتفسيره الرشاقة التنظيمية التي تناقش الروح التنظيمية والقوة والمرونة والسرعة وعلى أهمية المرونة التنظيمية وفعالية الحوار البشرية ولها تأثير على تحسين أداء التنظيمي والقدرات التنافسية في استخدام منهج تطوير المورد البشري

كما أستخدم أسلوب المقابلة في الدراسة و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج توضح هذه الدراسة أن أصول الموارد البشرية في العناصر الأساسية لنجاح وأنها تلعب دورا رئيسي في تطوير وخلق مرونة تنظيمية و من الضروري التأكد على حقيقة أنه في الوقت الحالي فإن مظهر من مظاهر المرونة التنظيمية والدور الاستراتيجي لمفهوم إدارة الموارد البشرية كما أوصت هذه الدراسة على صانعي القرار في المنظمة بالتفكير في القدرة على إعادة تكوين الموظفين ويجب أن تكون المنظمة على دراية بحقيقة أنها يمكن أن تحفز على توسيع المواقف وسلوكيات والكفاءات

دراسة Mrs. Merlyn Michael D'souza' , Mr. Michael D'souza

مجلة كلية الإدارة ومركز الأبحاث التابعة لجمعية التعليم الهندية سنة 2017 بعنوان الفاعلية التنظيمية في 18 شركة للخدمات والصناعة الهندية تهدف هذه الدراسة إلى تحديد قطاع المهنيين ونهج فاعلية المنظمة المعنيين المستخدم وبين قطاع المهنيين على أن قطاع الصناعة التحويلية الهندية ذو قيمة عالية للفاعلية التنظيمية كما استخدم المنهج التاريخي حال بحث الفاعلية التنظيمية لثمانية 18 عشرة شركة على مستوى العالمي والوطني كانت هذه بشكل رئيسي من قطاع الخدمات والصناعة التقليدية ويمكن توسيع البحث ليشمل القطاعين الزراعة والسلع كما أوت الدراسة على أن من الممكن أيضا دراسة الشركات التي

ربما لم تكن مدرجة ويمكن جمع المزيد من المعلومات لمعرفة ما يمكن فعله لمثل هذه الحالات الخاصة بالشركات

المطلب الثالث : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .

1. التعقيب على الدراسات السابقة :

نتطرق إلى جملة من أوجه التشابه الدراسات السابقة من جوانب عدة كالمغيرات و المنهج و كذلك اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية و تعقبها ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .
أولا : أوجه التشابه :

نتناول الدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراسة الحالية و أهم العناصر المتشابهة فيما بينهم إعتمدت جل الدراسات تقريبا على الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل من خلال أبعاده و المتمثلة في التخصيص و التعقيد و الرسمية و المركزية في حين أن بعض الدراسات اعتمدت على الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع، أما من حيث الأدوات فهناك العديد من الدراسات استعملت أداة الاستبيان لأنها الأنسب في جميع البيانات و الاستفادة من برامج الإحصائية لمعالجتها

ثانيا : أوجه الاختلاف :

تتعدد أوجه الاختلاف بالنسبة للدراسة الحالية، مع الدراسات السابقة مثل المتغيرات المستقلة و التابعة و غيرها، من حيث معالجة المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي " في دراستنا الحالية فقد ركزت على أبعاد الهيكل التنظيمي بكونه متغير مستقل و المتمثل في بعد التخصص و التعقيد و المركزية و الرسمية خلاف بعض الدراسات، التي تناولت أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي و المتمثلة في جماعات الممارسة و اللامركزية و تجميع الأعمال، أما من حيث معالجة المتغير التابع " الفاعلية التنظيمية " بالنسبة للمتغير التابع و الذي يشمل الفاعلية التنظيمية فقد ركزت على مجموعة من المؤشرات منها الإنتاجية، الربحية، دوران العمل، المشاركة و غيرها، في حين

إشتملت الدراسات الأخرى أبعاد الفاعلية التنظيمية و المتمثلة في الجودة و الرضا الوظيفي و الكفاءة .

2. ما يميز الدراسة الحالية :

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها تبحث عن تأثير الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية فكانت لها تأثيرات متعددة و انعكاسات مهمة في تحديد درجات فاعلية المنظمة كما ركزت على محددات الهيكل التنظيمي المتمثلة بحجم و دورة حياة المنظمة و كذلك البيئة و الإستراتيجية و غيرها، و يتكون الهيكل التنظيمي من الإدارة التشغيلية و العليا و الإدارة الوسطى التنفيذية و غيرها من المكونات و ركزت أكثر على أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في التعقيد و المركزية و الرسمية و التخصص.

أما من ناحية الفاعلية التنظيمية و التي اعتمدت على مجموعة من المؤشرات منها الإنتاجية و الربحية و دوران العمل و غيرها حيث ظهرت مداخل للفاعلية التنظيمية لتحليل طبيعتها و مفهومها منها مدخل الأهداف و مدخل النظم مدخل القيم المتنافسة ففاعلية المؤسسة تتأثر بالنمط السائد الذي يجسد الهيكل التنظيمي القائم و بذلك تتحقق المؤسسات لأهدافها و برامجها بفاعلية و واقعية متميزة.

خلاصة الفصل :

تتوقف قدرة المؤسسات لتحقيق أهدافها على كفاءتها في التوظيف لإمكانياتها ومواردها الفنية والبشرية والمادية، وتتحدد كفاءتها وفعاليتها في ذلك بخصائص التنظيم الذي تعمل من خلاله، وتنطلق العملية التنظيمية من دراسة الهياكل التنظيمية بحيث يشكل التعقيد والرسمية والتخصص والمركزية الأبعاد التي تحكم فعالية تصميمه، وتمنحه الشكل الذي هو عليه، كما أن الهيكل التنظيمي دائم التغيير كلما كانت هناك الأسباب الضرورية لذلك بحكم التفاعل بين العناصر البشرية من خلال ممارستها للسلطة ، أو الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية بشكل مستمر، لذلك نأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المحددات تخص عملية تصميم الهيكل التنظيمي ، كالحجم ودورة الحياة والبيئة ، هذه العناصر تشكل قيود تنظيمية للقدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث .

الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي الخاصة بالهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية وكذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية بالمؤسسة محل الدراسة من أجل معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي في الفاعلية التنظيمية وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة من خلال إعطاء لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة بالإضافة لأدوات جمع البيانات.

أولاً: نشأة الدائرة

أنشئت دائرة جامعة عن التقسيم الإداري للمرسوم التنفيذي 310 / 186 المؤرخ في 16 ديسمبر 1987 حيث تتربع على مساحة 3442 كلم² والتي تضم أربعة بلديات وهي : جامعة - سيدي عمران - تندلة - المرارة .

ويتراوح عدد سكانها حسب إحصائيات 2008 بـ 91610 نسمة وتقع في الشمال الغربي لولاية الوادي

✓ حدودها :

شمالاً: دائرة المغير .

جنوباً : دائرة المقارين ولاية ورقلة .

شرقاً : دائرة الرقبة .

غرباً : ولايتي بسكرة والجلفة .

جدول (01) يبين الكثافة السكانية ومساحة كل بلدية :

البلدية	المساحة	عدد السكان	الكثافة
جامعة	780 كلم ²	51064 ن	65.47 ن / كلم ²
سيدي عمران	552 كلم ²	21815 ن	39.52 ن / كلم ²
تندلة	978 كلم ²	9217 ن	9.33 ن / كلم ²
المرارة	1132 كلم ²	9514 ن	8.41 ن / كلم ²
المجموع	3442 كلم ²	91610 ن	122.73 ن / كلم ²

المطلب الثاني: تعريف مقر الدائرة:

تأسست دائرة جامعة سنة سنة 1987 حيث تبلغ مساحتها الإجمالية 100*100 كلم² كما أشرف عن رأسها 07 من رؤساء الدائرة ويبلغ عدد موظفيها حاليا حوالي 42 موظف دائم ، 25 مؤقت

يحدّها شمالا : شارع ثم خزينة البلدية .

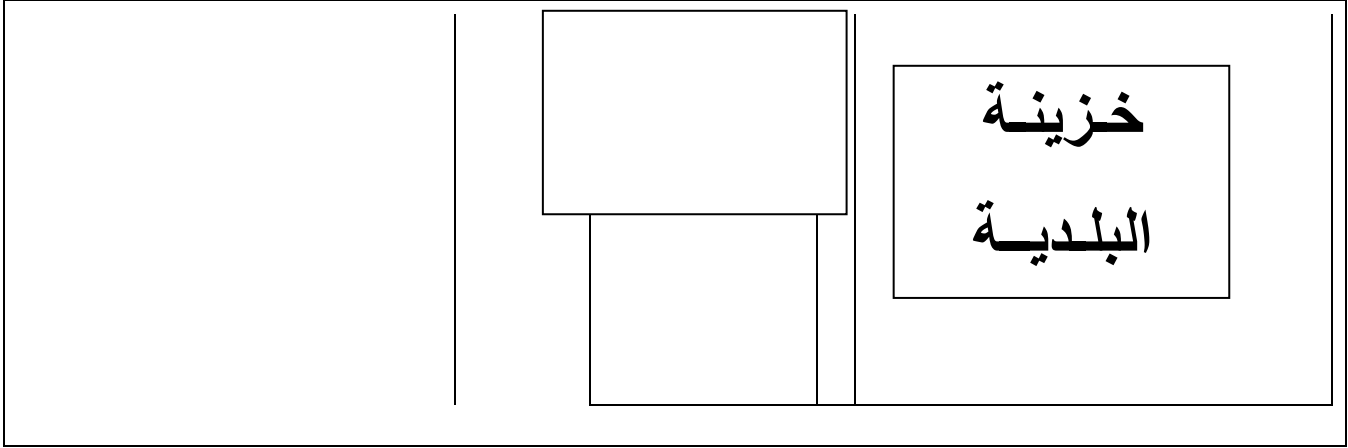
جنوبا : شارع ثم ساحة .

غربا : قسم الفرعي لسكن والتجهيزات العمومية .

شرقا : طريق الوطني رقم 03 ثم معمل التمور .

1-مخطط لمقر الدائرة

الشكل رقم (01): رسم تخطيطي لمقر الدائرة محل الدراسة



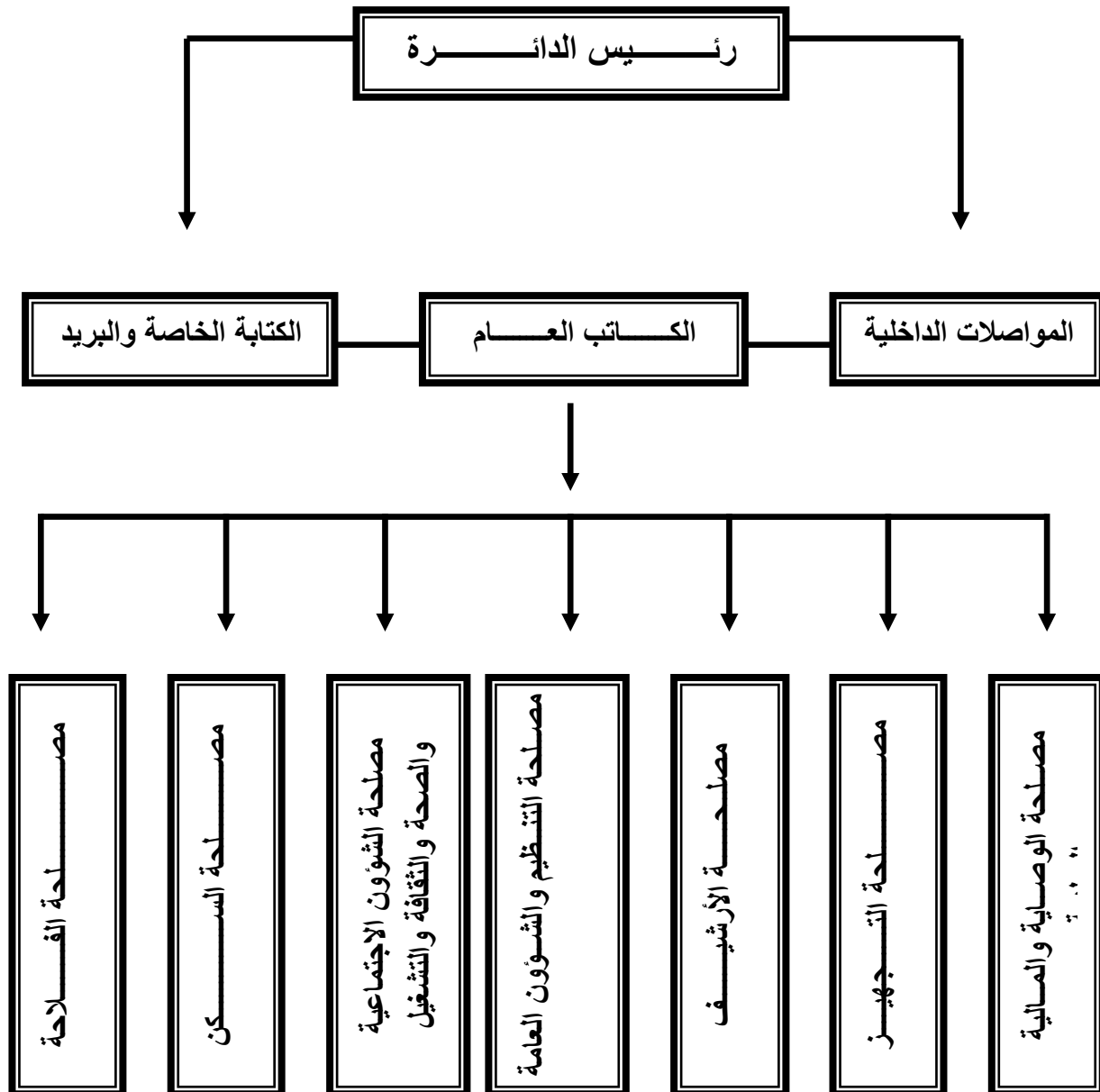
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم التنظيم الإداري للمؤسسة محل الدراسة من خلال عرض

موجز لهيكلها التنظيمي

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

رئيس الدائرة :

يمثل قمة التدرج على مستوى الدائرة حيث يقوم بالتنشيط وتنسيق ومراقبة أعمال البلديات التابعة له ، كما يقوم بمساعدة الوالي في تسهيل تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات الحكومة والمجلس الشعبي التنفيذي الولائي .

مهامه :

-ينشط تحضير مخططات البلديات لتنمية وينسقها و يصادق على ميزانيات المجالس الشعبية البلدية؛

-يوافق على مداولات والقرارات الخاصة بتسيير مستخدمين البلدية باستثناء ما يتعلق منها بالحركة وإنهاء المهام؛

-التوجيه وإعطاء الحل المناسب لمشاكل المواطنين والمعنيين وإن تعذر عليه التوصل عليه إلى الحل يرسلهم إلى الجهة المتخصصة بالموضوع؛

2 - الكتابة الخاصة والبريد :

-تابعة البريد الصادر والوارد؛

-الرد على بعض المراسلات الخاصة؛

-تسهيل وتنظيم اجتماعات رئيس الدائرة؛

-الإسهام في المنشورات اليومية .

3 - المواصلات الداخلية :

-يقوم بتأمين الاتصالات بين الدائرة والولاية .

-يقوم باستقبال البرقيات الواردة من الولاية .

-يقوم بتسهيل عملية الاتصال بين الدوائر .

4 - الكاتب العام :

- التنسيق والسهر على الإنضباط العام؛
- متابعة تنفيذ القوانين والتعليمات؛
- الإشراف على الزيارات الرسمية؛
- تحضير وتنظيم الاجتماعات؛
- التكفل بحركة الموظفين وتقييمهم؛
- استقبال المواطنين والاستماع لانشغالاتهم؛
- إعداد التقارير؛

6- مصلحة الوصاية والمالية البلدية :

- المصادقة على المداوولات والتقارير؛
- متابعة جلسات المجالس الشعبية البلدية ونتائجها؛
- تسمية المؤسسات والشوارع؛
- المتابعة والمصادقة على سير العمال وميزانية البلدية؛
- متابعة المداخل البلدية.

7-مصلحة التجهيز :

- متابعة مختلف عمليات برامج التنمية؛
- الاهتمام بالمخططات العمرانية ومخططات شغل الأرضي؛
- الاهتمام بقطاع السكن بمختلف أشكاله؛
- الاستثمار الخاص؛

8- مصلحة سحب رخص السياقة :

تختصر مهامها في عملية سحب رخص السياقة .

9- مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

-الاهتمام ببطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية ورخص السياقة .

-دراسة ملفات بطاقة تسجيل السيارات .

-الإشراف على عمليات الحج .

-الإشراف على عمليات الخدمة الوطنية .

10 - مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحة والثقافة والتشغيل :

يهتم بحملات النظافة ومكافحة الأمراض المنقولة عن طريق المياه .

الاهتمام بأهالي المجاهدين وذوي الحقوق .

الاهتمام بالتموين والتوزيع وشؤون النقل .

الاهتمام بالشؤون الخاصة بالتجارة والشؤون التربوية والثقافية .

متابعة مختلف برامج التشغيل (عقود الإدماج المهني - منحة إدماج حاملي الشهادات) .

11- مصلحة السكن :

الاهتمام بتوزيع السكنات للمواطنين .

الاهتمام بالسكنات الهشة وإعادة النظر فيها .

متابعة التنازلات عن السكنات التابعة لأملاك الدولة .

تحرير تقارير التنازل عن هذه الأملاك .

مسك ملفات طلبات السكن العمومي الايجاري ذو الطابع الاجتماعي .

12- مصلحة الفلاحة :

تعمل على دراسة الملفات لطلبات الاستصلاح المودعة لدى قسم الفرعي الفلاحي

دراسة ملفات الامتياز (المحيطات المنظمة من طرف الدولة) .

دراسة محيطات الاستثمار الفلاحي .

دراسة شكوى الفلاحين عن طريق خلية النداء .

13- مصلحة الأرشيف :

هو مصطلح يطلق على المكان الذي تحفظ فيه الوثائق العامة و المستندات كذلك على

الهيئة المكلفة بعمليات الإشراف على الموارد الوثائقية المحفوظة.

وعلى نفس المنهج قد إتخذت الدائرة من الأرشيف حافظ لكل وثائق و ملفات المصالح

التابعة لها

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المبحث لأهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال عرض عينة الدراسة طريقة التوزيع وتصميم الاستبيان الدراسة بالإضافة لأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية وصدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب لعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات " الاستبيان "

أولاً: عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان بعنوان ثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية على عينة من موظفي المؤسسة حيث تم توزيع 35 استمارة وبعد الفرز تبين لنا أن 33 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين 2 تم إلغائهم.

ثانياً: أدوات جمع البيانات " الاستبيان "

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 25 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **الهيكل التنظيمي** والذي احتوى على

(16) عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: المركزية
- البعد الثاني: التعقيد؛
- البعد الثالث: الرسمية
- البعد الرابع: التخصص

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الفاعلية التنظيمية والذي احتوى على (09) عبارة.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

▪ التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

▪ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

▪ الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

▪ معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

▪ معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

▪ معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
25	0.851

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.851 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (03): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة		الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.812**	البعد الأول: المركزية
0.000	0.702**	البعد الثاني: التعقيد
0.000	0.650**	البعد الثالث: الرسمية
0.000	0.679**	البعد الرابع: التخصص
0.000	0.936**	المحور الأول: الهيكل التنظيمي
0.000	0.902**	المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية
** دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الهيكل التنظيمي من خلال أبعاد (المركزية، التعقيد، الرسمية، التخصص) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول الهيكل التنظيمي صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كمت يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول الهيكل التنظيمي والمحور الثاني الفاعلية التنظيمية، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	27	81,8
أنثى	6	18,2
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 81.8% لصالح الذكور في حين 18.2% لصالح الإناث نفس هذه النسب المتقاربة على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

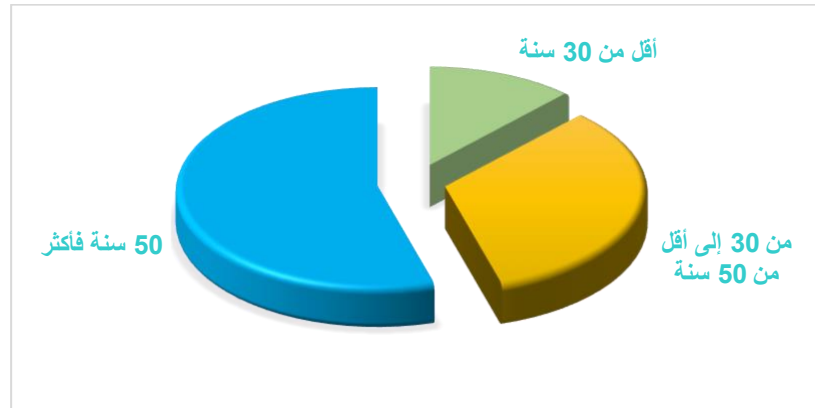
الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	12,1
من 30 إلى أقل من 50 سنة	11	33,3
50 سنة فأكثر	18	54,5
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بعدد 18 ونسبة 54.5 %، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 50 بعدد 11 ونسبة 33.3 %، في حين الفئة أقل من 30 سنة بعدد 4 أفراد ونسبة 12.1 % من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

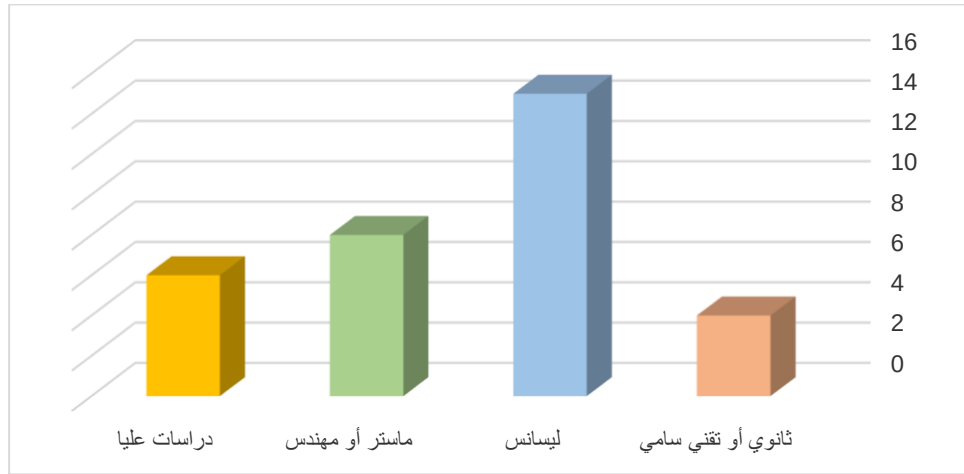
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو تقني سامي	4	12,1
ليسانس	15	45,5
ماستر أو مهندس	8	24,2
دراسات عليا	6	18,2
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي ليسانس بعدد 15 ونسبة 45.5% تليها ماستر أو مهندس بعدد 8 ونسبة 24.2% في حين دراسات عليا بعدد 6 ونسبة 18.2% أما ثانوي أو تقني سامي بعدد 4 ونسبة 12.1% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (05.): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

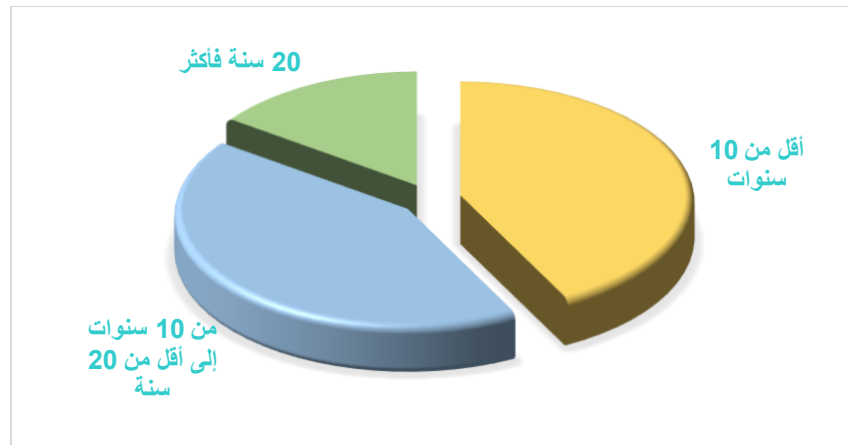
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	14	42,4
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	14	42,4
20 سنة فأكثر	5	15,2
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تتوزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالتساوي بين كل من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة وأقل من 10 سنوات بعدد 14 ونسبة 42.4%، تليها

20 سنة فأكثر بعدد 5 ونسبة 15.2% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك، وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (08): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الموافقة	الحسابي	للمستويات	الاتجاه العام للعينة
1]	-	11.79	منخفض جدا
1.80]	-	12.59	منخفض
2.60]	-	13.39	متوسط
3.40]	-	14.19	مرتفع
4.20]	-	15	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل عبارات المحور الثاني "الهيكل التنظيمي"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات الهيكل التنظيمي من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

1. البعد الأول: المركزية :

الجدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1. عند صياغة منظمكم لأهداف و استراتيجياتها يتم إداريا الرجوع للإدارة العليا .	2,87	,3310	<u>1</u>	متوسط
2. تركز سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير شؤون منظمكم عند مستوى الإدارة العليا	2,36	,4750	<u>4</u>	متوسط
3. تفرض الإدارة العليا رقابة محكمة على القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا	2,48	,0640	<u>3</u>	متوسط
4. ترفع المشاكل التي تظهر أثناء العمل عادة إلى المستويات الإدارية العليا لاتخاذ قرارات بشأنها	2,75	,0000	<u>2</u>	متوسط
البعد الأول: المركزية	2,62	,7980		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول المركزية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.62) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.36 - 2.87) حيث "العبرة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.87) أي عند صياغة المنظمة لأهدافها و استراتيجياتها يتم إداريا الرجوع للإدارة العليا، أما "العبرة رقم 04" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.75) أي ترفع المشاكل التي تظهر أثناء العمل عادة إلى المستويات الإدارية العليا لاتخاذ قرارات بشأنها، في حين بالمرتبة الثالثة العبرة " تفرض

الإدارة العليا رقابة محكمة على القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا" بمتوسط حسابي (2.48) ، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.36) ما يدل على أن تمركز سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير شؤون المنظمة عند مستوى الإدارة العليا.

2. البعد الثاني: التعقيد :

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
5. تتوزع نشاطات المنظمة على المستويات الإدارية	2,78	,3860	2 متوسط
6. هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأنشطة والفعاليات التي تؤديها الوحدات التنظيمية على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لمنظمتكم	2,57	,5610	3 متوسط
7. تتسم الأهداف التنظيمية بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام	2,84	,3940	1 متوسط
8. صعوبة الاتصال بين وظائف المنظمة لتعدد المواقع	3,21	,0230	4 متوسط
البعد الثاني: التعقيد	2,85	0,996	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني التعقيد وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.85) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات

البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسط) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.21- 2.84) حيث "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.84) أي أنه تتسم الأهداف التنظيمية بالتعدد والتنوع تبعا لتنوع الأقسام، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.78) ما يدل على توزع نشاطات المنظمة على المستويات الإدارية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأنشطة والفعاليات التي تؤديها الوحدات التنظيمية على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لمنظمتكم " بمتوسط حسابي (2.57) ، تليها العبارة رقم 08 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.21) ما يدل على صعوبة الاتصال بين وظائف المنظمة لتعدد المواقع.

3. البعد الثالث: الرسمية

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
9 تمتلك منظمتكم إجراءات تفصيلية مدونة بشكل مكتوبة في أداء المهام	3,18	,2610	<u>1</u>	متوسط
10 تتم عملية اتصال بين الوحدات لتحديد العلاقة الرسمية بشكل واضح حسب اللوائح والتعليمات	2,72	,3050	<u>3</u>	متوسط
11 تحرص المنظمة على تتبع تسلسل وشرح السلطة الانجاز الأعمال	2,81	,1020	<u>4</u>	متوسط
12 تطبق إجراءات صارمة للذين يخالفون التعليمات عند أدائهم	3,03	,1580	<u>2</u>	متوسط

البعد الثالث: الرسمية	2,93	,8380	متوسط
-----------------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث الرسمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.93) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.81 - 3.18) حيث "العبرة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.18) أي تمتلك المنظمة إجراءات تفصيلية مدونة بشكل مكتوبة في أداء المهام، أما "العبرة رقم 12" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.03) ما يدل على أنه تطبق إجراءات صارمة للذين يخالفون التعليمات عند أدائهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تتم عملية اتصال بين الوحدات لتحديد العلاقة الرسمية بشكل واضح حسب اللوائح والتعليمات " بمتوسط حسابي (2.72) ، أما العبارة رقم 11 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.81) ما يدل أنه تحرص المنظمة على تتبع تسلسل وشرح السلطة الانجاز الأعمال.

البعد الرابع: التخصص

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
13 تتميز المنظمة بتقسيم المهام وتوزيع الوظائف بشكل واضح حسب التخصص	3,03	,4020	متوسط
14 يتم تكليف الأفراد للقيام بالمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة	3,03	,5300	متوسط
15 تمتلك المنظمة قواعد وإجراءات محددة في إنجاز المهام	3,24	,0900	متوسط
16 تحرص المنظمة بوضع الأعمال المتشابهة في وحدة إدارية واحدة تتمتع بدرجة عالية في تخصص وحدتها	3,21	,9920	متوسط
البعد الرابع: التخصص	3,12	0,935	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الرابع التخصص وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.12) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.03 - 3.24) حيث "العبرة رقم 15 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24) أي تمتلك المنظمة قواعد وإجراءات محددة في إنجاز المهام، أما "العبرة رقم 16" جاءت بالمرتبة

الثانية وبمتوسط حسابي (3.21) ما يدل على أنه تحرص المنظمة بوضع الأعمال المتشابهة في وحدة إدارية واحدة تتمتع بدرجة عالية في تخصص وحدتها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تتميز المنظمة بتقسيم المهام وتوزيع الوظائف بشكل واضح حسب التخصص " بمتوسط حسابي (3.03) ، أما العبارة رقم 14 جاءت بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) ما يدل على أنه يتم تكليف الأفراد للقيام بالمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة .

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثالث " الفاعلية التنظيمية "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور الفاعلية التنظيمية من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
17 تكون المنظمة أكثر فاعلية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات	3,03	,5300	<u>9</u>	متوسط
18 يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية	3,24	,0900	<u>2</u>	متوسط
19 يوجد تحسن في قدرة العاملين	3,21	,9920	<u>3</u>	متوسط
20 مستوى الأداء في المنظمة في تحسن ملحوظ	3,15	,2020	<u>5</u>	متوسط
21 تهتم المنظمة بالدورات التكوينية لصالح العمال من أجل تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسبن أدائهم	3,15	4,250	<u>7</u>	متوسط

22	تقوم المنظمة باستشارة العمال في تقديم المقترحات والحلول الممكنة للمشاكل التي تكون مطروحة	3,36	,2700	<u>1</u>	متوسط
23	يتم انجاز الأعمال بإتقان	3,15	,2530	<u>6</u>	متوسط
24	زادت قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل	3,18	,2100	<u>4</u>	متوسط
25	وجود نظام اتصال فعال يسمح بتبادل المعلومات بين مختلف وحدات منظماتكم	3,12	,2680	<u>8</u>	متوسط
المحور الثالث: الفاعلية التنظيمية		3,17	,7070	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثالث الفاعلية التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.17) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.03-3.36) حيث "العبرة رقم 22 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) أي تقوم المنظمة باستشارة العمال في تقديم المقترحات والحلول الممكنة للمشاكل التي تكون مطروحة، أما "العبرة رقم 18" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.24)، ما يدل على أنه يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يوجد تحسن في قدرة العاملين بمتوسط حسابي (3.21) تليها العبارة رقم 24 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.18) ما يدل على أنه زادت قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل، وأخيراً نجد العبارة رقم 17 وبمتوسط حسابي (3.03) أي تكون المنظمة أكثر فاعلية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro–Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.092	0.944	المحور الأول: الهيكل التنظيمي
0.084	0.937	المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.092 والمحور الثاني: 0.084 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي.ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
المركزية	0.732	0.000	قبول الفرضية
الفاعلية التنظيمية			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للأبعاد على التوالي: ($r=0.732$) مايدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتعقد الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
التعقد	0.290	0.102	رفض الفرضية
الفاعلية التنظيمية			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتعقد الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.102$) أكبر من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للأبعاد على التوالي: ($r=0.290$) مايدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة.

-بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتعقد الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
الرسمية	0.683	0.002	قبول الفرضية
الفاعلية التنظيمية			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($Sig=0.002$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للأبعاد على التوالي: ($r=0.683$) مايدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخصص الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
التخصص	0.679	0.000	قبول الفرضية
الفاعلية التنظيمية			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخصص الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للأبعاد على التوالي: ($r=0.679$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخصص الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتخصص ورسمية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتعدد الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية وبعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة ، تم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتخصص ورسمية الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتعدد الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة :

تواجه المنظمات اليوم صعوبات كبيرة ويشكل مستمر نظرا للتغيرات السريعة والمفاجئة في بيئتها الداخلية والخارجية وبفقدان القدرة على التفاعل والتكيف مع هذه البيئة والتغير السريع يؤول مصير المنظمة إلى التلاشي .

فالمنظمة باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها بدلا من تجاهلها ومحاولة تجنبها، وذلك بتغيير آليات التسيير الكلاسيكي (التقليدي) وتبني حل إستراتيجي شامل ومتكامل لاتخاذ القرارات اللازمة لأحداث تغيرات وتطورات

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة حيوية تساعد المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال مواكبة التطورات في بيئتها المحيطة، حيث أن لها تأثيرات متعددة وانعكاسات مهمة في تحديد درجة فاعلية المؤسسة وفي أبعادها المتفرغة عنها وهذا التأثير لا يقف عند جانب محدد وإنما يشمل جوانب كثيرة داخل وخارج المؤسسة والبيئة والمجتمع، ويأخذ بالتحويلات الثقافية والحضارية بالتطورات التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية، وبالتالي فإن فاعلية المؤسسة تتحقق كلما كان الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي قائما في المؤسسة ومأخوذ بالاعتبار من قبل القيادات والإدارات العليا المعنية بذلك التصميم .

فقد تناولنا في هذا البحث العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية في المنظمات بحيث حاولنا تبسيط هذه العلاقة قدر الإمكان، وذلك من خلال معرفة الجانب النظري لمتغيرات الدراسة والوقوف على واقع الميدان من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في المؤسسة العمومية من أجل توضيح أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي المسببة في زيادة الفاعلية التنظيمية والدوافع من وراءها، ثم كيف مررنا إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين كل الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية .

بالإضافة إلى إبراز أهمية دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال أبعاده (التخصص، التعقيد، الرسمية، المركزية) .

و من خلال ما تبين لنا من قرار اختبار الفرضيات المتحصل عليها فكانت نتيجة الفرضية الأولى أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة و عليه تقبل صحة الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة لمركزية الهيكل التنظيمي و الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة أما بالنسبة لقرار اختبار الفرضية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتعقد الهيكل التنظيمي و الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ، أما الفرضية الثالثة فقد أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي و الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ، أما فيما يخص الفرضية الرابعة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخصص الهيكل التنظيمي و الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .

أولاً : النتائج

من خلال الإطار النظري والدراسات الميدانية يمكن أن نقدم النتائج التالية :

أ - الإطار النظري :

- يعتبر الهيكل التنظيمي إحدى الوسائل التنظيمية الهامة فهو ذلك الإطار الذي يوضح تقييم الوظائف والسلطات وكذا المسؤوليات في المنظمة ؛
- إن شكل الهيكل التنظيمي مهم لكن ليس بقدر أهمية انسجام أبعاده حيث يتم بناء الهيكل التنظيمي على أساس الإستراتيجية التي تم اختيارها وهذه الأخيرة على أساس الرؤية والأهداف المحددة ؛
- الهيكل التنظيمي هو أساس أي منظمة إذ يعتبر بمثابة العمود الفقري ؛

- تسعى المؤسسات إلى تطوير هيكلها تنظيمي مما يساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية وكذا أهدافها الإستراتيجية داخل المؤسسة ؛
- تختلف معايير الفاعلية التنظيمية لاختلاف طبيعة وحجم المنظمات، وأنه لا توجد معايير موحدة تصلح لجميع المنظمات.

ثانيا : التوصيات .

- ضرورة أن تعمل المنظمة على تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بها ليتوافق مع طموحات العاملين؛
- ضرورة أن تلتزم المنظمة بالتخصصات الوظيفية وفق الهيكل التنظيمي الخاص؛
- ضرورة وجود المرونة في الهيكل التنظيمي لتسريع وتيرة الأداء بالمنظمة؛
- ضرورة توسيع قاعدة مشاركة العاملين في تطوير الهيكل التنظيمي بالمنظمة؛
- تقوية العلاقات في المؤسسة من خلال إقامة نشاطات ترفيهية للعاملين؛
- دراسة أبعاد هيكلية أخرى (كتفويض الصلاحيات، نطاق الإشراف، المرونة) وتأثير هذه الأبعاد في الفاعلية التنظيمية .

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا : الكتب:

- (1) سمير عبد العزيز ،الاقتصاد الإداري، ط2 ،مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية،1998،
- (2) فاروق عبده فليه و السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ،
- (3) محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ،ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016.
- (4) مصطفى محمود أبو بكر ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية ،القاهرة، 2003.
- (5) منصور محمد إسماعيل العريقي ، السلوك التنظيمي ،ط1 ، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، 1013.

ثانيا : الأطروحات و المذكرات:

- (6) نور الدين تاويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، علم النفس العمل التنظيم ، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006.
- (7) شريط عبلة ، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013.
- (8) عبد المالك لعامرة ، فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ،مذكرة الماستر في الاتصال و علاقات عامة ،كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016 .

- (9) مالكي محمد ، اثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المظمات دراسة ميدانية ، اطروحة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دارية ، أدرار - الجزائر -.
- (10) نصر عوادي و البشير جارية ، المناخ التنظيمي و علاقته بالفاعلية التنظيمية ، مذكرة الماستر في علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 2019.
- (11) ياسف حسيبة ، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، 2019.
- (12) العايش حاتم عبد الكريم حليل، خصائص الهيكل التنظيمي على مستوى ممارسة الابداع كما يراه العاملون في وزارة الموارد المائية، اطروحة، العراق، 2010.
- (13) بغدود راضية ، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2008.
- (14) عبد الحافظ العوامة ، الهياكل والأساليب ، جامعة الأردنية ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية .
- ثالثا : المجالات :
- (15) محمد ديوب أحمد زهرة، أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الإستراتيجية" ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، العدد (5).
- (16) ابراهيم عبد السلام و آخرون ،أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 18(1) ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،السودان ،2016.
- (17) سهى عبد المنعم محمد شلبي ، أثر الأنشطة التسويقية لأحداث التسويق الرياضي على فاعلية المؤسسات، مجلة البحوث الإدارية، المجلد38، العدد1، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإدارة و الهندسة ،مصر، 2020.
- (18) وشاش فؤاد و آخرون ، تأثير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسات ، مجلة التنظيم و العمل، المجلد (10)، العدد (1)، 2021.

15) جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، سوريا
،المجلد(37) ، 2015.

قائمة

الموقع



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

استبيان

سيدي الكريم ، سيدتي الكريمة السلام عليكم أما بعد ...

في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر الموسومة بعنوان " أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية " دراسة وجهات نظر مجموعة من الطلبة و المؤسسات ، تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة حمّة لخضر بالواد ، ثم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسة هذا الموضوع و الخروج بنتائج تخدم العلم و المعرفة بناء على اهتمامكم و إعطائكم جزء من وقتكم للإجابة على بيانات هذه الاستمارة ، ونحيطكم علما أن البيانات سنتعامل معها بسرية تامة و نستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أملين منكم أن تمنحونا جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان ، و في الأخير تقبلوا شكري لكم على حسن اهتمامكم و تعاونكم معنا .

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

. المحور الأول : البيانات الشخصية

بهدف هذا الجزء إلى التعرف على البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين ،لذلك نرجو منكم وضع العلامة (×) في المكان المناسب .

1. الجنس : أنثى ☐ ذكر ☐

2. العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 50 سنة ☐

50 سنة فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي : ثانوي أو تقني سامي ☐ ليسانس ☐

ماستر أو مهندس ☐ دراسات عليا ☐

4. سنوات الخبرة : أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة ☐

20 سنة فأكثر ☐

. المحور الثاني : الهيكل التنظيمي

يهدف هذا الجزء على معرفة الهيكل التنظيمي بمختلف أبعاده في مؤسساتكم ، لذا يرجى وضع العلامة (×) في المكان المناسب

الرقم	عبارات المحور الثاني	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
-------	----------------------	-----------------	-----------	-------	-------	-------------

المركزية					
					1 عند صياغة منظماتكم لأهداف و استراتيجياتها يتم إداريا الرجوع للإدارة العليا .
					2 تمركز سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير شؤون منظماتكم عند مستوى الإدارة العليا
					3 تفرض الإدارة العليا رقابة محكمة على القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا
					4 ترفع المشاكل التي تظهر أثناء العمل عادة إلى المستويات الإدارية العليا لاتخاذ قرارات بشأنها
					التعقيد
					1 تتوزع نشاطات المؤسسة على المستويات الإدارية

					2	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأنشطة والفعاليات التي تؤديها الوحدات التنظيمية على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لمنظمتكم
					3	تتسم الأهداف التنظيمية بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام
					4	صعوبة الاتصال بين وظائف المنظمة لتعدد المواقع
					الرسمية	
					1	تمتلك منظمتكم إجراءات تفصيلية مدونة بشكل مكتوبة في أداء المهام
					2	تتم عملية اتصال بين الوحدات لتحديد العلاقة

قائمة المصادر والمراجع

					الرسمية بشكل واضح حسب اللوائح والتعليمات	
					3 تحرص المنظمة على تتبع تسلسل وشرح السلطة الانجاز الأعمال	
					4 تطبق إجراءات صارمة للذين يخالفون التعليمات عند أدائهم	
					التخصص	
					1 تتميز المنظمة بتقسيم المهام وتوزيع الوظائف بشكل واضح حسب التخصص	
					2 يتم تكليف الأفراد للقيام بالمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة	
					3 تمتلك المنظمة قواعد وإجراءات محددة في إنجاز	

					المهام	
					4 تحرص المنظمة بوضع الأعمال المتشابهة في وحدة إدارية واحدة تتمتع بدرجة عالية في تخصص وحدتها	

. المحور الثالث : الفاعلية التنظيمية

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى درجة الفاعلية التنظيمية في المؤسسة ، و عليه يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب .

الرقم	عبارات المحور الثالث	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تكون المنظمة أكثر فاعلية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات					

					2 يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية
					3 يوجد تحسن في قدرة العاملين
					4 مستوى الأداء في المنظمة في تحسن ملحوظ
					5 تهتم المنظمة بالدورات التكوينية لصالح العمال من أجل تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسبن أدائهم
					6 تقوم المنظمة باستشارة العمال في تقديم المقترحات والحلول الممكنة للمشاكل التي تكون

قائمة المصادر والمراجع

					مطروحة	
					يتم انجاز الأعمال بإتقان	7
					زادت قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل	8
					وجود نظام اتصال فعال يسمح بتبادل المعلومات بين مختلف وحدات منظماتكم	9

الملحق رقم (01): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	33	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,851	25

الملحق رقم (02): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	MMMM2
XXXX1	Pearson Correlation	1	,851	,829	,816	,812**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
XXXX2	Pearson Correlation	,251	1	,176	,576	,702**
	Sig. (2-tailed)	,160		,326	,675	,000
	N	33	33	33	33	33
XXXX3	Pearson Correlation	,329	,176	1	,299	,450**
	Sig. (2-tailed)	,062	,326		,091	,009
	N	33	33	33	33	33
XXXX4	Pearson Correlation	,216	,576	,299	1	,679**
	Sig. (2-tailed)	,226	,675	,091		,000
	N	33	33	33	33	33
MMMM2	Pearson Correlation	,812**	,702**	,650**	,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,009	,000	
	N	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		MMMM2	MMMM1	TTTTT
MMMM2	Pearson Correlation	1	,691**	,936**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	33	33	33
MMMM1	Pearson Correlation	,691**	1	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	33	33	33
TTTTT	Pearson Correlation	,936**	,902**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (03): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	27	81,8	81,8	81,8
	أنثى	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	سنة 30 أقل من	4	12,1	12,1	12,1
	سنة 50 إلى أقل من 30 من	11	33,3	33,3	45,5
	سنة فأكثر 50	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		العلمي. المؤهل			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ثانوي أو تقني سامي	4	12,1	12,1	12,1
	ليسانس	15	45,5	45,5	57,6
	ماجستير أو مهندس	8	24,2	24,2	81,8
	دراسات عليا	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 10 أقل من	14	42,4	42,4	42,4
سنة 20 سنوات إلى أقل من 10 من	14	42,4	42,4	84,8
سنة فأكثر 20	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	33	2,8788	,33143
x2	33	2,3636	,47517
x3	33	2,4848	,06423
x4	33	2,7576	,00095
XXXX1	33	2,6212	,79824
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
d1	33	2,7879	,38649
d2	33	2,5758	,56186
d3	33	2,8485	,39466
d4	33	3,2121	,02340
XXXX2	33	2,8561	,99615
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
f1	33	3,1818	,26131
f2	33	2,7273	,30558
f3	33	2,8182	,10268
f4	33	3,0303	,15879
XXXX3	33	2,9394	,83860
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
g1	33	3,0303	,40278
g2	33	3,0303	,53062
g3	33	3,2424	,09059
g4	33	3,2121	,99240
XXXX4	33	3,1288	,93567
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
r1	33	3,0303	,53062
r2	33	3,2424	,09059
r3	33	3,2121	,99240
r4	33	3,1515	,20211
r5	33	3,1515	,25303
r6	33	3,3636	,27029
r7	33	3,1515	,25303
r8	33	3,1818	,21075
r9	33	3,1212	,26880
MMMM2	33	3,1785	,70762
Valid N (listwise)	33		

الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMMM2	,115	33	,200*	,944	33	,092
MMMM1	,150	33	,097	,937	33	,084

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		XXXX1	MMMM2
XXXX1	Pearson Correlation	1	,732**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
MMMM2	Pearson Correlation	,732**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الثانية

Correlations

		XXXX2	MMMM2
XXXX2	Pearson Correlation	1	,290
	Sig. (2-tailed)		,102
	N	33	33
MMMM2	Pearson Correlation	,290	1
	Sig. (2-tailed)	,102	
	N	33	33

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Correlations

		XXXX3	MMMM2
XXXX3	Pearson Correlation	1	,683**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	33	33
MMMM2	Pearson Correlation	,683**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

Correlations

		XXXX4	MMMM2
XXXX4	Pearson Correlation	1	,679**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
MMMM2	Pearson Correlation	,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).