



جامعة الجيلالي بونعامه بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



العنوان:

الهيكل التنظيمي وأثره على التطوير التنظيمي للمؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات وحدة  
عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبين: - بوحرشوش أسامة  
- رشيدي خالد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ/ (أستاذ محاضراً - جامعة الجيلالي بونعامه) رئيسا  
أ/ شيشة نوال (أستاذ محاضر أ-جامعة الجيلالي بونعامه) مشرفا  
أ/ (أستاذ محاضر -جامعة الجيلالي بونعامه) ممتحنا

السنة الجامعية : 2018-2019

# إهداء

إن الحمد لله بدءا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد بن عبد الله وبعد: إلى من قال فيهما عز وجل [ و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ] الآية (24) سورة الإسراء .

إلى قرة عيني وموجة قلبي، ربيع أيامي، أمي الغالية أدامها الله لنا  
أتمنى لها طول العمر و الصحة و العافية

كما أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي  
ويحزن بحزني رمز الأبوة...أبي الغالي أطال الله في عمره  
مهما أطلت في الثناء عليكما لن أبلغ المعشار من حقكما  
فحسبي رضاكما

كما أهدي عملي هذا إلى كل إخوتي و أخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي الأعزاء

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي التي قطفتها من شجرة العلم والمعرفة خلال الحياة العلمية

فشكرا لكم جميعا وجزاهم الله كل خير

# أسامة

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى عائلتي لتضحياتهم وصبرهم

أمي وأبي، إلى شموع

البراءة

إلى كل أقاربي وأصحابي.

وإلى كل من يعرفني من قريب

أو بعيد ومن حذا حذو هذا الدرب.

إلى الجزائر.

أهدي ثمرة هذا الجهد

الحمد لله الذي وفقني وسدد خطاي وأعانني وأهداني

# خالد

# شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

{ { إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ..... } } سورة إبراهيم الآية {07}

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم { { من لم يشكر الناس لم يشكر الله } } رواه مسلم.

نتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير والاحترام والعرفان إلى أستاذتنا القديرة: الدكتورة " شيشة نوال "

المشرف على بحثنا هذا الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة وعمال " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

بجامعة "الجيلالي بونعامة" بخميس مليانة" لما لهم من فضل قليل كان أو كبير.

كما لا ننسى جميع الأصدقاء والطلبة " عبيدات عبدالرحمان " الذين ساعدونا من بعيد أو من قريب في إعداد هذا

البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

أسامة، خالد

يعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمي بالتغييرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وكذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي وأثره على التطوير التنظيمي للمؤسسة- دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات وحدة عين الدفلى وتكونت عينة الدراسة من 30 موظف، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة في البحث للوصول إلى النتائج والتي كانت كالاتي للهيكل التنظيمي دور وأثر كبير على التطوير التنظيمي للمؤسسة، وأخيرا الهيكل التنظيمي يؤثر على التطوير التنظيمي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، التطوير التنظيمي، المؤسسة.

## Summary

Organizational development is one of the important applications of organizational behavior and a key feature of successful organizations. The organizational development of the planned changes in organizations is in line with the speed of change and the conditions and factors in the internal environment represented in the methods and methods of work and the types of employment as well as the organizational structure of the institution.

The objective of this study was to identify the organizational structure and its impact on the organizational development of the institution. A field study at the Postal and Transportation Corporation. The sample was composed of 30 employees. The analytical descriptive approach and the interview were used in the research to reach the results which were as follows to the organizational structure. The organization, and finally the organizational structure affects the organizational development of the institution.

**Keywords:** Organizational Structure, Organizational Development, Institution.

# فهرس المحتويات

المقدمة العامة.....أ، ب، ت

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد.....05

المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي.....06

المطلب الأول: تعريف وأنواع وكيفية بناء هيكل تنظيمي.....06

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي.....06

الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي وأنواعه.....07

الفرع الثالث: كيفية بناء الهيكل التنظيمي.....12

المطلب الثاني: محددات وأهمية وأهداف الهياكل التنظيمية.....13

الفرع الأول: محددات وأهمية الهياكل التنظيمية.....13

الفرع الثاني: أهداف الهيكل التنظيمي.....15

الفرع الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي.....15

المطلب الثالث: هيكل المصفوفي وهيكل المشروع.....16

الفرع الأول: الهيكل المصفوفي.....16

الفرع الثاني: أنواع الهيكل المصفوفي.....17

الفرع الثالث: هيكل المشروع.....18

المبحث الثاني: العلاقة بين الهيكل وتطوير المؤسسة.....22

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي والنظريات المساهمة في ظهوره.....22

الفرع الأول: مفهوم التطوير التنظيمي.....22

الفرع الثاني: بعض النظريات المساهمة في ظهور فكرة التطوير التنظيمي.....24

الفرع الثالث: خصائص التطوير التنظيمي.....25

المطلب الثاني: مفهوم تطوير الهياكل التنظيمية وأهدافها وأساليب تطويرها.....25

الفرع الأول: مفهوم تطوير الهياكل التنظيمية.....25

الفرع الثاني: أهداف تطوير الهياكل التنظيمية.....26

27.....	الفرع الثالث: أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمي.....
28.....	المطلب الثالث: مجالات تغيير الهيكل التنظيمي وعلاقته بتطوير المؤسسة.....
28.....	الفرع الأول: مجالات تغيير الهيكل التنظيمي.....
28.....	الفرع الثاني: مشكلات نجاح التغيير التنظيمي.....
29.....	الفرع الثالث: تطوير المؤسسة وعلاقته بالهيكل التنظيمي.....
31.....	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث.....
31.....	المطلب الأول: الدراسات العربية والمحلية.....
34.....	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
35.....	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
37 .....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي لمؤسسة البريد والمواصلات.
39.....	تمهيد.....
40.....	المبحث الأول: بريد الجزائر النشأة والهيكل التنظيمي.....
40.....	المطلب الأول: بريد الجزائر.....
41.....	المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة مديرية بريد الجزائر وحدة عين الدفلى.....
43.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
43.....	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.....
44.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.....
46.....	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.....
58.....	خلاصة الفصل.....
60.....	خاتمة.....
64.....	المراجع.....
68.....	الملاحق.....



# قائمة الجداول

أولاً: قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	يبين مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي.	09
2-1	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي.	10
3-1	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي.	11
4-1	مزايا وعيوب الهيكل الطويل والهيكل المسطح	12
5-1	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والدراسات السابقة	35
1-2	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة	43
2-2	سلم ليكارت الخماسي	44
3-2	مقياس ألفا كرومباخ	45
4-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	46
5-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	46
6-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	47
7-2	معلومات خاصة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة	46-45
8-2	معلومات خاصة بالتطوير التنظيمي في المؤسسة	50
9-2	معلومات خاصة بالعلاقة بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي	52-51
10-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	53
11-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.	53
12-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتغير الوظيفة.	54
13-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	55
14-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لمتغير المستوى الدراسي.	55

56	الفوارق بين إتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة	15-2
56	نتائج تأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي	16-2

# قائمة الأشكال

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	الهيكل التنظيمي التنفيذي.	1-1
09	الهيكل الوظيفي	2-1
10	الهيكل التنفيذي الاستشاري.	3-1
11	الهيكل الطويل.	4-1
12	الهيكل المسطح.	5-1
16	الهيكل المصفوفي	6-1
19	هيكل المشروع الفردي.	7-1
20	هيكل المشروع باستخدام الاستشاريين.	8-1
20	هيكل المشروع المتداخل	9-1
21	هيكل المشروع المتكامل	10-1
24	أبعاد التغيير حسب سيزولاقي	11-1
43	نموذج الدراسة	1-2
46	منحنى متغير الخبرة	2-2
46	منحنى متغير المستوى الدراسي	3-2
47	منحنى متغير الوظيفة	4-2

# قائمة الملاحق

ثالثاً: قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	إستمارة الاستبيان.	01
76-75	صدق وثبات الإستبيان.	02
77-76	معامل الإرتباط ومعادلة الإنحدار للهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي للمؤسسة.	03
78	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	04

مقدمة عامة



يمر العالم اليوم بالعديد من التغيرات السريعة المتلاحقة، مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير والتطوير المناسبين باستمرار لكي تستطيع المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية العمل في بيئة صحية ومرنة قادرة على التعامل مع هذه التغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية من أجل البقاء والنمو من خلال تنفيذ الخطط والبرامج المختلفة بنجاح.

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمي بالتغييرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات الدولية التي تختلف مشاكلها من وقت لآخر مما يتطلب إدارة واعية. ولتحقيق الغاية والهدف التي تطمح المؤسسة في الوصول إليهما أصبح من الضروري على المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية التي عرفت في الآونة الأخيرة الخروج من الإقتصاد الموجه والدخول إلى إقتصاد السوق. لذا تم التطرق إلى موضوع تسيير المؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد السوق بإعتباره أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير إقتصادها مركزة على أهم الوظائف الإدارية وهي التنظيم بما فيه الهيكل التنظيمي لما له من أهمية كبرى في المؤسسات بإعتباره الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة. ما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على التطوير التنظيمي، حيث أصبح من ضمن أولوياتها، وذلك لما تفرضه مقتضيات ومتطلبات.

### مشكلة البحث.

إن الثورة العلمية في الإدارة واهتمام العالم بإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة أيا كان طبيعة عملها يتطلب تنظيم إداري علمي جديد يكون قادرا على توحيد الجهود وتنسيق الخدمات المقدمة لتحقيق الأهداف المرجوة حيث أن الهيكل التنظيمي يلعب دورا كبيرا وفعالا في التطوير التنظيمي للمؤسسة، ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما أثر الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة؟.

وبناء على الإشكالية الأساسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي بمؤسسة البريد والمواصلات؟.
- 2- هل توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأثر الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة وفقا للمتغيرات الوسيطة (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي والوظيفة).

### فرضيات البحث.

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي بمؤسسة البريد والمواصلات.



2- لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأثر الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة وفقاً للمتغيرات الوسيطة (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي والوظيفة).

**أهداف البحث:** نهدف من خلال البحث الوصول إلى جملة النقاط التالية:

- إلقاء الضوء على مفهوم الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي للمؤسسة.
- التعرف على وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية إلى التطوير التنظيمي.
- توضيح أثر الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات ذات فائدة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

### أهمية البحث.

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة فهو يدرس جانباً مهماً في الحفاظ على إستمرارية المؤسسة وهو الهيكل التنظيمي، والتطوير التنظيمي وتأتي أهمية البحث من التالي:

- تساهم الدراسة في إثراء المحتوى العلمي والمعرفة بدور الهيكل التنظيمي في التطوير التنظيمي للمؤسسة.
- تحديد أهمية الهيكل التنظيمي ومدى اهتمام المؤسسات بتطوير الهياكل التنظيمية وإلقاء الضوء على مختلف التحولات الاقتصادية التي طرأت على تسيير المؤسسات.
- تبيان أهمية التنظيم في المؤسسة.

**حدود الدراسة:** بالنسبة لحدود الدراسة كانت كما يلي:

1- الحدود الزمانية: من 01 مارس 2018 إلى غاية 01 ماي 2018.

2- الحدود المكانية: مؤسسة البريد والمواصلات وحدة عين الدفلى، ومكتبة الجامعة بخميس مليانة.

### منهجية البحث

سوف يتم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أداة التحليل لأثر الهيكل التنظيمي في التطوير التنظيمي للمؤسسة والمنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 30 إستبيان لمجموعة من العمال. وبالنسبة للبيانات الثانوية سيتم العودة إلى عدد من المراجع الأجنبية والعربية على ندرتها ومقالات منشورة في عدد من وسائل الإعلام المختلفة ومواقع إلكترونية عامة ومتخصصة. كما سيتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمرجع معامل الارتباط ومعادلة الإنحدار أيضاً في الوصول إلى النتائج.

### هيكل البحث

بغية دراسة هذا الموضوع، والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة تحتوي ملخص عام حول البحث، وأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول تضمن الإطار النظري للموضوع تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي للمؤسسة مقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن الهيكل التنظيمي والمبحث الثاني تضمن والتطوير التنظيمي للمؤسسة، وتناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة، نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة التطبيقية بمؤسسة البريد والمواصلات وقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول تضمن تقديم عام لمؤسسة البريد والمواصلات، أما المبحث الثاني فقد شمل منهجية الدراسة، وتناولنا في المبحث الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

# الفصل الأول

## تمهيد.

إن فاعلية المؤسسة تعتمد وتتأثر كثيرا، وبشكل مباشر، بالنمط السائد الذي يجسد هيكلها التنظيمي القائم والذي يعبر عن قدرة هذه المؤسسة على ممارستها لواجباتها، على صعيد البيئة الداخلية أو البيئة الإجتماعية الخارجية. وإذا كانت البيروقراطية، تمثل نمطا شائعا من الهيكل التنظيمي، برغم حدّة الأصوات المعارضة لها، فإنها حقيقة سائدة في التنظيمات المعاصرة، وبالأخص منها الحكومية وأجهزة القطاع العام. وإذا كانت الأدهوقراطية، هي الأخرى تمثل نمطا متطورا من الهيكل التنظيمي، يخرج بالمنظمة إلى حالة الهدفية والقصدية، وإلى كيفية التعامل مع حالات التشابك والتعقيد، وإشاعة سلطة الخبراء محل سلطة المديرين، فإن هذا النمط رغم خروجه على السياقات البيروقراطية التقليدية، قد أثبت نجاحات كثيرة بقدرته على التكيف مع حتميات التغيير والتطوير التنظيمي.

### المبحث الأول: ماهية الهيكل والتطوير التنظيمي.

إن المشاركة في إنجاز العمل ينشئ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم ولن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية، لابد أن نتدبر الأساليب والأدوات وبفاعلية تحقق الأهداف، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي، الذي بدوره هو الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه سلطة على من؟ ومن في التنظيم مسؤول أمام من؟، ومن خلال هذا الفصل سنحاول ايضاح الهياكل التنظيمية بما في ذلك التطوير التنظيمي.

#### المطلب الأول: تعريف وأنواع وكيفية بناء هيكل تنظيمي.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى:

#### الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي.

أولاً لغة: لم أجد تعريف صريح ومباشر للهيكل التنظيمي من خلال استعراض بعض معاجم اللغة العربية ومنها: معجم لسان العرب (محمد بن مكرم) والقاموس المحيط (للفيروز أبادي) والصاحح في اللغة (محمد بن أبي بكر الرازي)، وكانت هذه التعاريف تنص على الآتي:

1- معجم لسان العرب الهيكل هو: الضخم من كل شيء<sup>(1)</sup>.

2- القاموس المحيط الهيكل: الضخم من كل شيء، الهيكل: البناء المشرف<sup>(2)</sup>.

3- معجم مختار الصحاح الهيكل: البناء المشرف، التنظيم: التنسيق<sup>(3)</sup>.

وبذلك يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي لغة بأنه (البناء المشرف المُلسق).

#### ثانياً: اصطلاحاً.

تتاول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرون، حيث عرّفه MAX WEBER بأنه: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الافراد أن يصدروا الاوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة"<sup>(4)</sup>.

في حين يرى لورنس Lawrence أن: "هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجامعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بن مكرم بن منظور الافريقي المصري جمال الدين أبو الفضل، معجم لسان العرب.

<sup>2</sup> - أبو طاهر مجدي الدين الفيروز أبادي، القاموس المحيط.

<sup>3</sup> - محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، معجم مختار الصحاح.

<sup>4</sup> - محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، 1999، ص293.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، ص295.

وقد عرفه Henry Mintzberg على أنه: " مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات<sup>(1)</sup>.  
أما فيما يخص روبينز Robbins فقد عرفه بأنه: " إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده أو مركزيته<sup>(2)</sup>.

غير أن بعض علماء الإدارة فقد أجمعوا على تعريفه بأنه: " الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، ومن في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال، واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز<sup>(3)</sup>.

### الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي وأنواعه.

#### أولاً: مكونات الهيكل التنظيمي.

لقد قام هنري منتزبارغ Henry Mintzberg بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة (05) أجزاء والتي تتمثل في:  
1- **الإجارة التشغيلية:** تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات<sup>(4)</sup>.

2- **القمة الاستراتيجية:** وهناك من يسميها الإدارة العليا، وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها الموقع الذي يمكن رؤية المنظمة ككل، ويأتي في قمة هذه الإدارة والمنظمة ككل.  
3- **رئيس المنظمة:** فهو الذي يمثل القائد الأعلى والمسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف.

ويختص الرئيس في المنظمة بواجبات هامة تشمل على وجه الخصوص:

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة.
- توفير التوجيهات العامة لرسم سياسات واستراتيجيات المنظمة؛
- توفير الظروف المناسبة لكي تعمل المنظمة بأعلى كفاية ممكنة؛
- تحقيق الاتصال الفعال والمستمر بين المنظمة وباقي المنظمات الأخرى التي تتعامل معها؛
- القيادة والرقابة العامة على كافة أجزاء المنظمة من حين لآخر؛

<sup>1</sup> - Henry Mintzberg, **structure et dynamiques de l'organisation**, Paris, Edition d'organisation, 18<sup>ème</sup> édition, 2005, P18.

<sup>2</sup> - حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 320-321.

<sup>3</sup> - صديق محمد عفيفي، **إدارة الأعمال المنظمات المعاصرة**، القاهرة، مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، 2003، ص 267.

<sup>4</sup> - حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال**، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 320-321.

إلى جانب رئيس المنظمة تضم هذه الإدارة كذلك المساعدين المباشرين كنائب رئيس الإدارة أو نائب وزير ويختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المنظمة ومدى تعقد عملياتها، وتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف وتحديد الاستراتيجيات والسياسات<sup>(1)</sup>.

3- الغدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة وصل بين بين القمة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والتسويق وما إليها، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الاستراتيجية، ويرفعون كل تقاريرهم إليها، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية، ويرفعون كل تقاريرهم إليها، كما يتمتع أعضاؤه بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية<sup>(2)</sup>.

4- الجانب التقني المهني: يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة (القمة الإستراتيجية، الإدارة التنفيذية والإدارة التشغيلية)، أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الاستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات<sup>(3)</sup>.

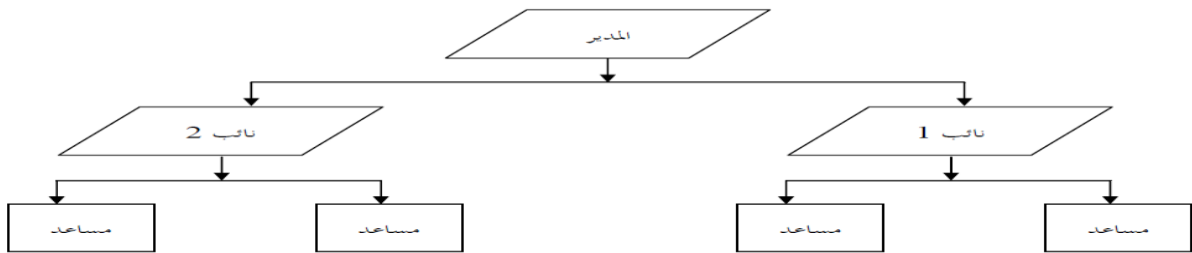
5- الجانب المساند أو الدائم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي يحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقة العامة الخدمات القانونية، وخدمات المطاعم، ... ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية المكتبة، المطاعم والمطابع. إلخ<sup>(4)</sup>.

ثانياً: أنواع الهيكل التنظيمي.

أ- من حيث تدرج السلطة.

1- الهيكل التنفيذي: يسمى كذلك بالهيكل الراسي أو العسكري أو السلطوي وهو من أقدم الهياكل التنظيمية مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة<sup>(5)</sup>، والشكل التالي يوضح هذا النوع:

الشكل رقم (1-1): الهيكل التنظيمي التنفيذي.



المصدر : موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص34.

جدول رقم (1-1): يبين مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي.

<sup>1</sup> - كامل بربر، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1996، ص83.

<sup>2</sup> - صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص ص193-194.

<sup>3</sup> - Henry Mintzberg, Op.cit, P47.

<sup>4</sup> - IDEM, P48.

<sup>5</sup> - عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص87.

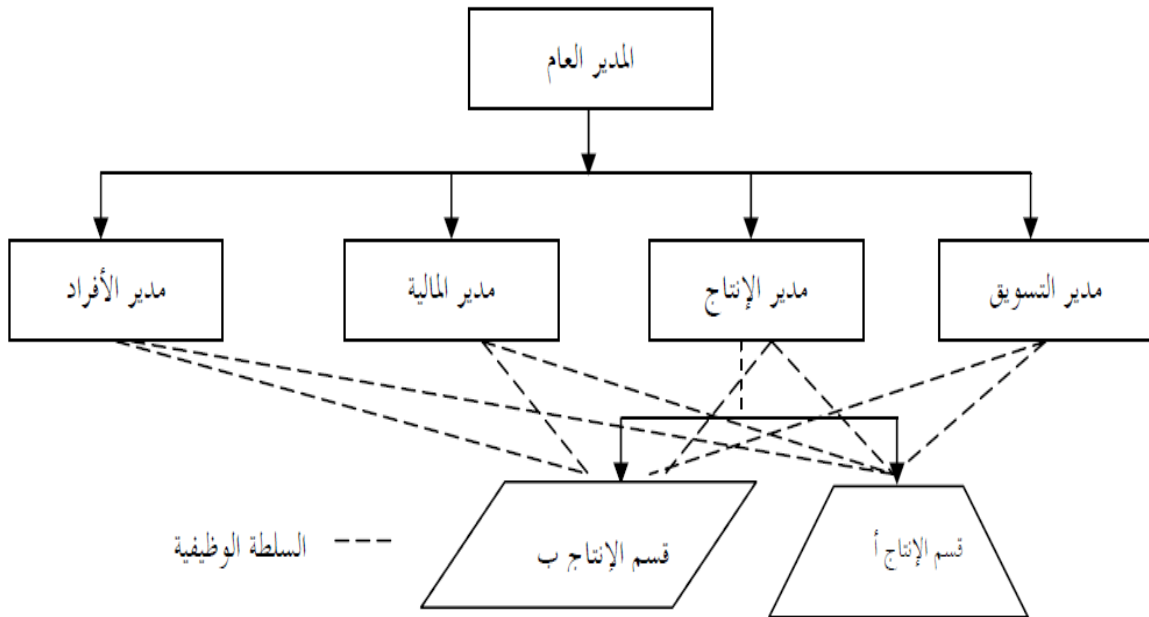


عيوب الهيكل التنفيذي	مزايا الهيكل التنفيذي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إهمال مبدأ التخصيص.</li> <li>- المبالغة في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم السلطة الكاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.</li> <li>- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوضوح والبساطة</li> <li>- تسيير السلطة بخطوط من الأعلى إلى الأسفل.</li> <li>- المسؤولية المحدودة.</li> <li>- الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبين ، بالاعتماد على محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص212.

**2- الهيكل الوظيفي:** يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تستند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر ضمن نطاق إشرافه وتخصص<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم(1-2): الهيكل الوظيفي



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص35.

ومن خلال الجدول نلخص أهم المزايا والعيوب لهذا النوع:

الجدول رقم(1-2): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي.

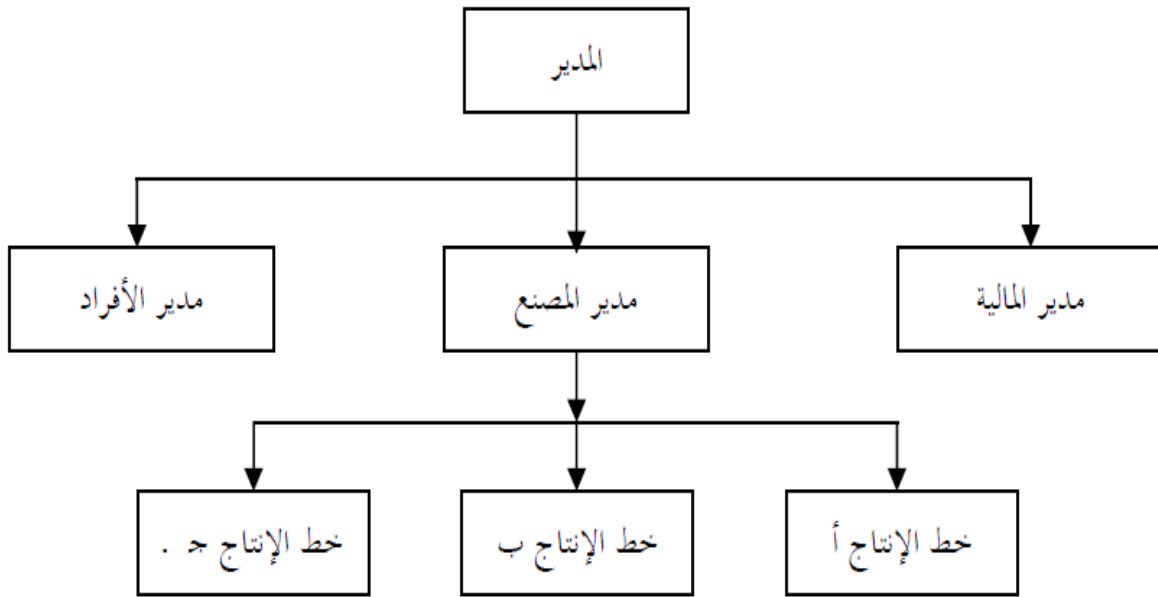
1- صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص291.

مزايا الهيكل الوظيفي	عيوب الهيكل الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من مبدأ التخصص من خلال استخدام الخبراء والمختصين.</li> <li>- إمكانية إيجاد طبقة من العمال مدربين على تأدية المهام والاعمال.</li> <li>- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وضوح السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى التهرب من المسؤولية.</li> <li>- صعوبة فرض النظام في المستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى فوضى إدارية.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبين ، بالاعتماد على محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص213.

**3- الهيكل التنفيذي الاستشاري:** يعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام الهيكل التنفيذي بالاستعانة بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، ويعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً في المنظمات<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم(1-3): الهيكل التنفيذي الاستشاري.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص169.

أما مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004 ص215.

الجدول رقم (1-3): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي.

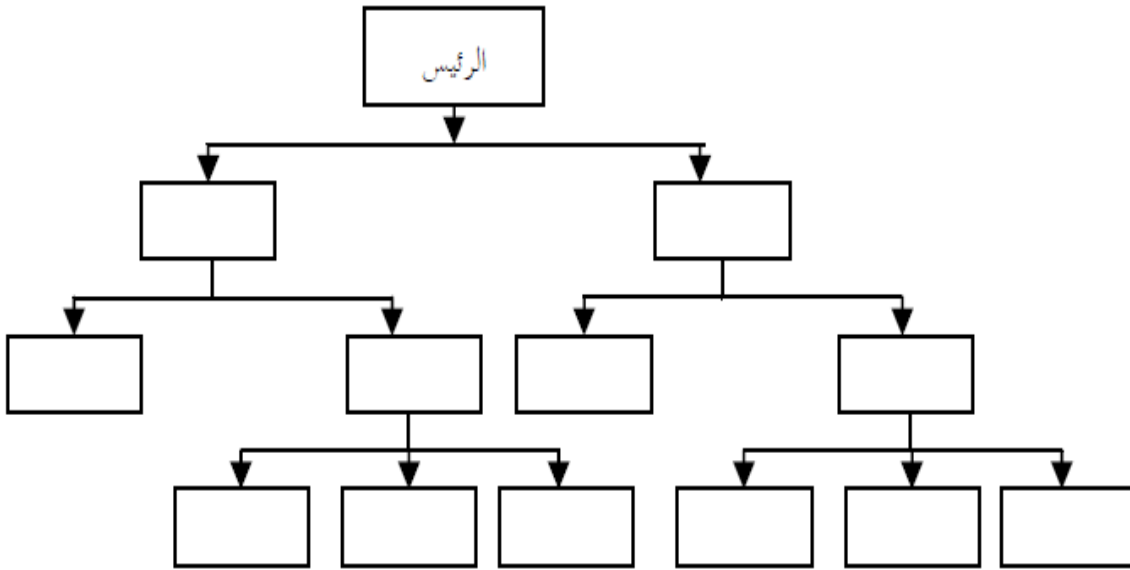
عيوب الهيكل التنفيذي الاستشاري	مزايا الهيكل التنفيذي الاستشاري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التناقض بين التنفيذيين والاستشاريين مما ينعكس سلباً على كفاءة الهيكل التنظيمي.</li> <li>- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى تدخل السلطة.</li> <li>- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الاستشاريين من قبل التنفيذيين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السلطة المحددة.</li> <li>- الاستفادة من مبدأ التخصص.</li> <li>- تقوية مركز الرؤساء بوجود مساعدين فنيين في مسائل التي لها طبيعة متخصصة.</li> <li>- توفير معلومات لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات فعالة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على محمد سلمان العميان، مرجع سابق، 215.

ب- حسب نطاق الإشراف

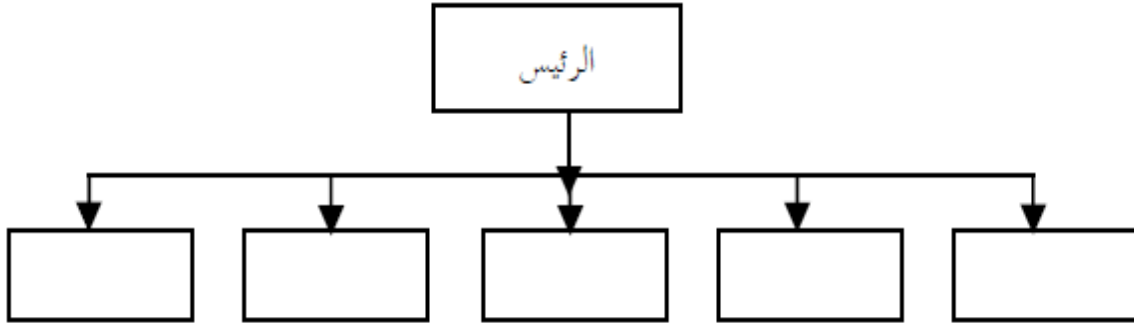
هناك نوعان من الهياكل التنظيمية بحسب نطاق الإشراف، ألا وهما الهيكل الطويل والهيكل المسطح . والشكلين الآتيين يوضحان هذا

الشكل رقم (1-4): الهيكل الطويل.



المصدر: محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دب، د.دن، د.س.ن، ص 17.

الشكل رقم (1-5): الهيكل المسطح.



المصدر: جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص164.

الجدول رقم(1-4): مزايا وعيوب الهيكل الطويل والهيكل المسطح

عيوب الهيكل	مزايا الهيكل	نوع الهيكل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد يقع الرئيس في خطأ التدخل في اعمال مرؤوسيه، مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطورهم الوظيفي.</li> <li>- زيادة عدد المستويات قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمكين الرئيس من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس.</li> <li>- سهولة وسرعة الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم المباشر.</li> </ul>	الهيكل الطويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين قد يمثل عبئا على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير انجاز العمل.</li> <li>- ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد المراد ترقيةهم لشغل الوظائف الإشرافية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على وضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين، بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء.</li> <li>- خفض التكاليف.</li> </ul>	الهيكل المسطح

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص ص 219-221.

الفرع الثالث: كيفية بناء الهيكل التنظيمي.

أولاً: طرق بناء هيكل تنظيمي.

هناك عدة طرق لبناء هيكل تنظيمي، ولكن الطريقتان الرئيسيتان هما:

طريقة تحليل الأهداف، طريقة تجميع الأنشطة.

1- طريقة تحليل الأهداف: تعرف بطريقة البناء من الأعلى إلى الأسفل

تطبق عند إنشاء المؤسسات الجديدة وأحياناً في حالات إعادة التنظيم وبموجب هذه الطريقة تتم عملية البناء بسلسلة من الخطوات التالية:

- تحليل الأهداف الرئيسية.

- تحويلها إلى أهداف ونشاطات فرعية.

-- إنشاء وحدات إدارية<sup>(1)</sup>.

**2- طريقة تجميع الأنشطة:** تأخذ بها في الغالب المؤسسات الجديدة ويتم فيها تجميع الأنشطة والأعمال والقاعدة

ويتجه بها إلى الأعلى، وترتكز على عنصرين هما:

- حصر العمليات والأعمال الحالية والمستقبلية.

- تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة في شكل وظائف يقوم بها الأفراد<sup>(2)</sup>.

**ثانياً: خطوات بناء هيكل تنظيمي.**

1- تحديد أهداف المؤسسة وعدد الوظائف لتحقيق الهدف.

2- إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات.

3- تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

4- تحديد العلاقات التنظيمية بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية (وتتضمن هذه العلاقات: البسيطة-

المسؤولية- التفويض- المركزية واللامركزية- نطاق الإشراف - اللجان).

5- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية كالإدارة المالية وإدارة الإنتاج والتنسيق بينهما من خلال شبكة اتصال

رسمية تسمح بانسياب المعلومات بيسر.

6- اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.

7- رسم الهيكل على شكل مخطط يطلق عليه الخريطة التنظيمية.

8- إعداد الدليل التنظيمي على شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها.

9- مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة<sup>(3)</sup>.

**المطلب الثاني: محددات وأهمية وأهداف الهياكل التنظيمية.**

وسنعالج فيه مايلي:

**الفرع الأول: محددات وأهمية الهياكل التنظيمية.**

سنذكر أولاً المحددات ثم نتطرق إلى أهمية الهياكل التنظيمية.

**أولاً: محددات الهيكل التنظيمي.**

يتحدد الهيكل التنظيمي من خلال عدة عوامل أهمها<sup>(4)</sup>:

<sup>1</sup> - عبد الهادي مسلم وأيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2007 ص185.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص186.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص120.

<sup>4</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص67.

- 1- **الاستراتيجية:** الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لابد أن ينطلق من أهداف واستراتيجية المنظمة، فإن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 2- **حجم المنظمة:** لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، وإلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية المركزية.
- 3- **التكنولوجيا:** فالتكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها.
- 4- **بيئة المنظمة:** فالمنظمة لابد أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.
- 5- **قوة السيطرة:** قد يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحيتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه سياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي.

أ/- أهمية الهيكل التنظيمي:

- أكد العديد من الباحثين والمفكرين على أهمية الهيكل التنظيمي وما يلعبه من دور حيوي في بلوغ المنظمة غاياتها وأهدافها بكفاءة وفعالية وأهميته في ضمان التكيف والموائمة بين مكونات ومتغيرات بيئتها الخارجية.
- 1- يسهل الهيكل التنظيمي العمليات المختلفة في الشركة، القاعدة العامة هو أن الهيكل التنظيمي يجب أن يعمل على تطوير العمليات، وليس توقف التطور للعمليات المهمة بسبب هيكل المنظمة، بل يجب أن يتوفر في الهيكل آلية التنسيق<sup>(1)</sup>.
  - 2- يقسم الهيكل الأقسام، التقسيمات والأفراد على أساس المهام والوظائف والمسؤوليات ومن جهة أخرى ينسق الهيكل هذه الوحدات من خلال خطوط الاتصال والقيادة، فعندما تكون وحدات العمل المختلفة مترابطة تكون المنظمة قادرة على العمل ككل<sup>(2)</sup>.
  - 3- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد حيث يوضح الهيكل موقع كل وظيفة في التنظيم ومن يرأسها ومن يقع تحت إطار سلطاتها.
  - 4- تحديد العلاقات ونطاق الإشراف حيث يبين لكل شخص مستوى سلطته.
  - 5- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدائرة في وحدات أكبر وهكذا.
  - 6- تصميم الأنظمة والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم.

<sup>1</sup>-Rijn, John Van, "Designing Organisation Structures", 2004, p 4.

<sup>2</sup>-Kirikova, Marite, "Flexibility of Organizational Structures for Flexible Business Procces", 2007, p55.

7- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم الوظيفية<sup>(1)</sup>.  
الفرع الثاني: أهداف الهيكل التنظيمي.

- 1- الأساس فيه أن الفرد لا يستطيع أن يقوم بكل الأعمال بمفرده.
- 2- تقوم علاقات الأفراد على التعاون فيما بينهم.
- 3- يحدد المسؤوليات الوظيفية تحديدا واضحا.
- 4- يضمن سلامة العلاقات التنظيمية.
- 5- يربط الفرد برياط يفرض عليه الواجبات بالقدر الذي يكفل له حقوقه.
- 6- تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.
- 7- تحديد الصلاحيات المخولة للإدارة والأقسام تحديدا واضحا<sup>(2)</sup>.

الفرع الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي هو هيكل متعدد الأبعاد التي تتعلق بما يلي:

- 1- انقسامات العمل، خصوصا أدوار العمل والواجبات وتشمل التفويض، المفاضلة، وانقسام المنظمة وفقا لمختلف الإدارات، المركزية واللامركزية، التعقيد.... إلخ.
- 2- التنسيق وآليات الاتصال التي تشمل المعيارية، الرسمية، المرنة؛
- 3- واحدة من الخصائص الرئيسية الهيكل التنظيمي الجيد هو المرونة والقدرة في التنسيق مع ما يحدث من تغييرات بيئية.

نلخص أبعاد الهيكل التنظيمي وفق آراء بعض الكتاب:

- أ- الرسمية، التخصصية، هرمية المركزية، المهنية، نسب الأفراد<sup>(3)</sup>.
- ب- الرسمية، التعقيد، المركزية<sup>(4)</sup>.
- ج- التخصص، المعيارية، الرسمية، المركزية، العادات والتقاليد<sup>(5)</sup>.
- د- الرسمية، المركزية، الرقابة (السيطرة)<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003، ص133.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص135.

<sup>3</sup> - Daft, Richard L., " Organization Theory and Design", 7th ed, South Western College Publishing, U.S.A, 2001,p17.

<sup>4</sup> - Vazifedoust, Hossein & Nasiri, Mohammad & Norouzi, Abdollah, "Analyzing the Relationship between Empowerment in Eastern Azerbaijan, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vo. 2 ,Is.6, 2012,p

<sup>5</sup> - Anderssons, Johanna & Zbirenko, Alena, "Effect of Organizational Structure, Leadership and Communication on Efficiency and Productivity, Aqualitative Study of Public Health – Care Organization" 2014,p8 .

<sup>6</sup> - Tran, Quangyen & Tian, Yezhuang, "Organizational Structure: influencing Factors and Impact on A firm", American Journal of Industrial and Business Management, 2013.,p230 .

هـ - طبيعة الرسمية، عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، مستوى التكامل الأفقي، موضع اتخاذ القرار الاتصال<sup>(1)</sup>.

المطلب الثالث: هيكل المصفوفي وهيكل المشروع.

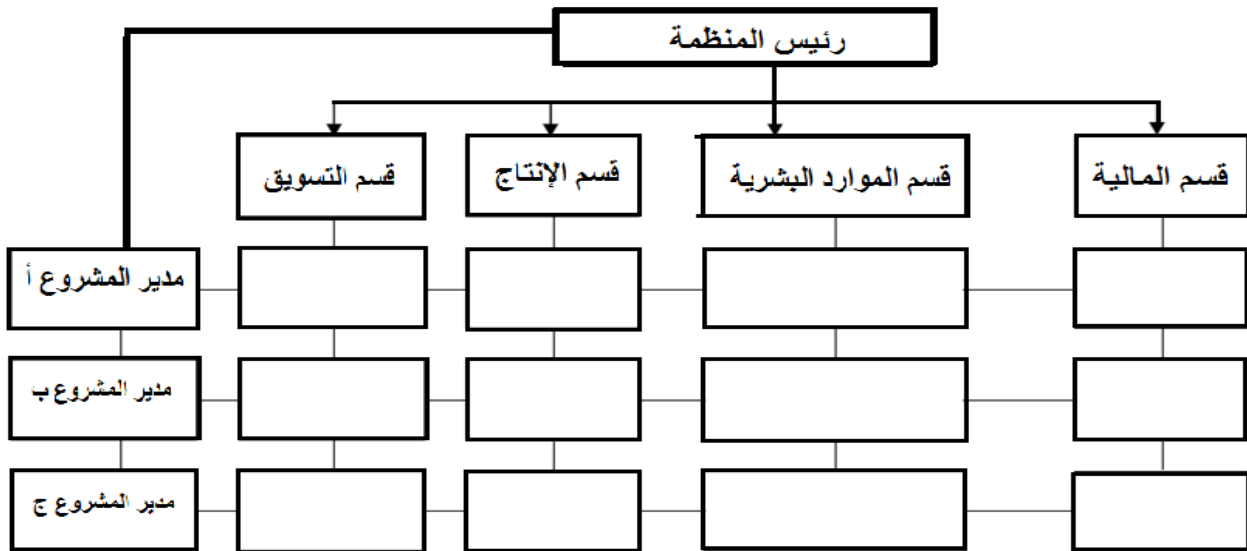
يعتبر كل من هيكل المصفوفي وهيكل المشروع من أشهر الهياكل المعاصرة والتي فرضتها الظروف البيئية بمختلف أنواعها.

الفرع الأول: الهيكل المصفوفي.

يعد الهيكل المصفوفي هيكلًا مركبًا يستخدم أساسين لتجميع الأنشطة وذلك بصورة متداخلة فيما بينها وهما الأساس الوظيفي وأساس المنتج أو المشروع، حيث يتم دمج الهيكل المشروع أو المنتجات مع الهيكل المصمم على أساس الوظائف في كل مستوى من المستويات التنظيمية، وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في ظل هذا الهيكل هم أعضاء في إحدى الإدارات الوظيفية، وكذلك أعضاء في فريق عمل في نفس الوقت، ومعنى ذلك أن سلطة الإشراف على هؤلاء الأفراد تكون مزدوجة من المدير الوظيفي التابعين له، ومن رئيس فريق العمل أو مدير المشروع الذين يعملون فيه<sup>(2)</sup>.

ويمكن توضيح الهيكل المصفوفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): الهيكل المصفوفي



Source :Annie Bartoli, **Communication et Organisation, pour politique générale cohérent**, Paris, Les Education Orgabisation,1994, P57.

<sup>1</sup> - Nahm, Abrham Y. & Vonderembse, Mark A. & Koufteros, Xenophon, "The Impact of Organizational Structure on Time – based Manufacturing and Plant Performance", Journal of Operations Management, 2003 ,p 285.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن وأخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص ص 297-298.



أولاً: خصائص ومتطلبات استخدام الهيكل المصفوفي.

إن الهيكل المصفوفي يمزج بين خاصيتين، خاصة الاستقرار للهيكل الوظيفي والمرونة لهيكل المنتجات أو المشروعات، وقد بين (Lawrence et Davis) الحالات التي تتطلب استخدام الهيكل المصفوفي والتي تتمثل في<sup>(1)</sup>:

- وجود ضغوط خارجية (كأن تواجه المنظمة منافسة شديدة أو لديها العديد من المنتجات) تهدف إلى التركيز على الخبرة الفنية والناجح معاً؛
- الحاجة إلى توفر المقدررة العالية لمعالجة المعلومات؛
- عندما يكون هناك ضغوط العمل كثيرة فيما يتعلق بتقسيم والمشاركة في موارد المنظمة؛

الفرع الثاني: أنواع الهيكل المصفوفي.

هناك نوعين من الهيكل المصفوفي<sup>(2)</sup>:

- 1- الهيكل المصفوفي المؤقت: والذي يسمى كذلك هيكل المشروع والذي سيتم الإشارة إليه لاحقاً.
- 2- الهيكل المصفوفي الدائم: والذي يستمر لفترة طويلة غير محددة مدتها.

أولاً: مزايا الهيكل المصفوفي.

- قد اتسع استخدام هذا النمط من الهياكل في المنظمات اليابانية، بالإضافة إلى منظمات متعددة الجنسيات، وتتمثل أهم مزايا هذا النوع من الهياكل في<sup>(3)</sup>:
- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية؛
  - الاستخدام الأمثل للموارد الموجودة في المنظمة؛
  - تنوع الخبرات للأفراد في المنظمة نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع؛
  - توفير الوقت والتكلفة؛
  - توفير الخبرة في الوقت والمكان المناسبين؛
  - يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة؛
  - تسهيل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.
- ثانياً: عيوب الهيكل المصفوفي.
- تتمثل أهم عيوبه في<sup>(4)</sup>:
- حدوث صراعات على القوة؛

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص218-219.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000، ص ص 113-114.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص219.

- إن تعدد مصادر السلطة والخروج عن مبدأ وحدة الأمر يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين بالمنظمة؛

**ثالثاً: متطلبات فعالية الهيكل المصنوعي:** لكي يعمل الهيكل المصنوعي بفعالية، فإن ذلك يتطلب التنبه لبعض العوامل الهامة والتي تتمثل في<sup>(1)</sup>:

- عدم التقيد بمبدأ وحدة سلطة الأوامر؛
  - يتعين على المديرين أو الرؤساء في هذا الهيكل أن يتفوقوا على توازن أو مقاسمة القوة أو الهيمنة على الموارد، وعليه لا بد أن تتخذ القرارات الخاصة بالموارد المالية، المادية والبشرية بالإشتراك بينهم؛
  - بما أنه من المحتوم نشوء صراع في وضع كهذا فلا بد من الاستفادة من المواجهة المباشرة والمستمرة كأسلوب لمعالجة الصراع، فالصراع حول الموارد سيؤدي إلى مشكلات ما لم يتم مواجهته في وقت مبكر؛
- الفرع الثالث: هيكل المشروع.**

هيكل المشروع هو عبارة عن هيكل مؤقت يشكل لإنجاز مشروع أو مجموعة من المشاريع في فترة زمنية محدودة من أجل تحقيق هدف عين، ومن أمثلة هذه الأهداف وضع تصميم وإنتاج سيارة جديدة، حيث يتم جمع أخصائيين من الأقسام الوظيفية المختلفة مثل الإنتاج، التسويق، البحث ومراقبة الجودة للعمل معاً، وما إن ينتهي المشروع يرجع أخصائيون إلى أقسامهم لممارسة المهام الموكلة إليهم، ويتم اختيار الأخصائيين على أساس المهارات ذات الصلة بالمشروع والخبرة العملية، وليس على أساس اتخاذ القرار والقدرة على التخطيط، ويعطى لكل مشروع اسم محدد، ويختار له مدير<sup>(2)</sup>.

يستخدم هذا النموذج من الهياكل المتطورة في المنظمات العامة أو الخاصة، كمشروع إنشاء مطار أو سكة حديدية، بناء سد، أو تطوير الطاقة الكهربائية لمنطقة ما، أو إنتاج فيلم تلفزيوني، فهذه المشاريع مهماتها محددة إذ يحدد وقت بدئها والإنتهاء منها.

**أولاً: شروط تصميم هيكل المشروع.**

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها حتى يمكن تصميم هيكل المشروع ومنها<sup>(3)</sup>:

- يمكن تعريف وتحديد النتائج النهائية للمشروع؛
- يتطلب هذا المشروع درجة عالية من التعقيد؛
- يتطلب المشروع جهد ذو طابع جديد وغير متكرر؛
- تنفيذ المشروع له أهمية قصوى لوجود التنظيم.

<sup>1</sup> - أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص525.

<sup>2</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص94.

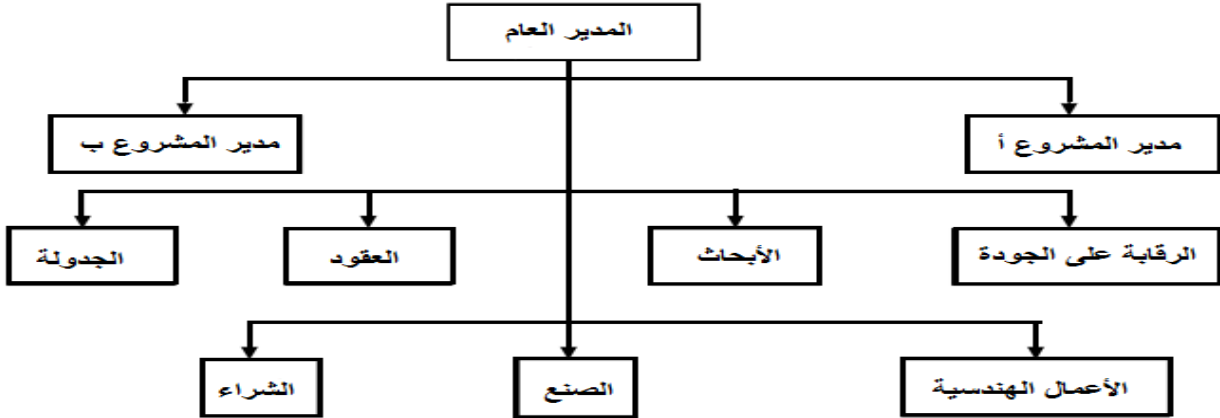
<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص95.

ثانياً: أنواع الهيكل المشروع.

يمكن أن يتخذ هيكل المشروع العديد من الأشكال منها<sup>(1)</sup>:

**1- هيكل المشروع الفردي:** حيث يعمل مدير المشروع مع مدراء الأقسام أو الإدارات كاستشاريين للمدير العام الذي يمتلك وحده السلطة التنفيذية، وفي الحالة لا يجد مدير المشروع أمامه إلا وسائل الإقناع للحث على تنفيذ المشروع، والشكل التالي يمثل نموذجاً لذلك<sup>(2)</sup>.

الشكل رقم (1-7): هيكل المشروع الفردي.



المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 96.

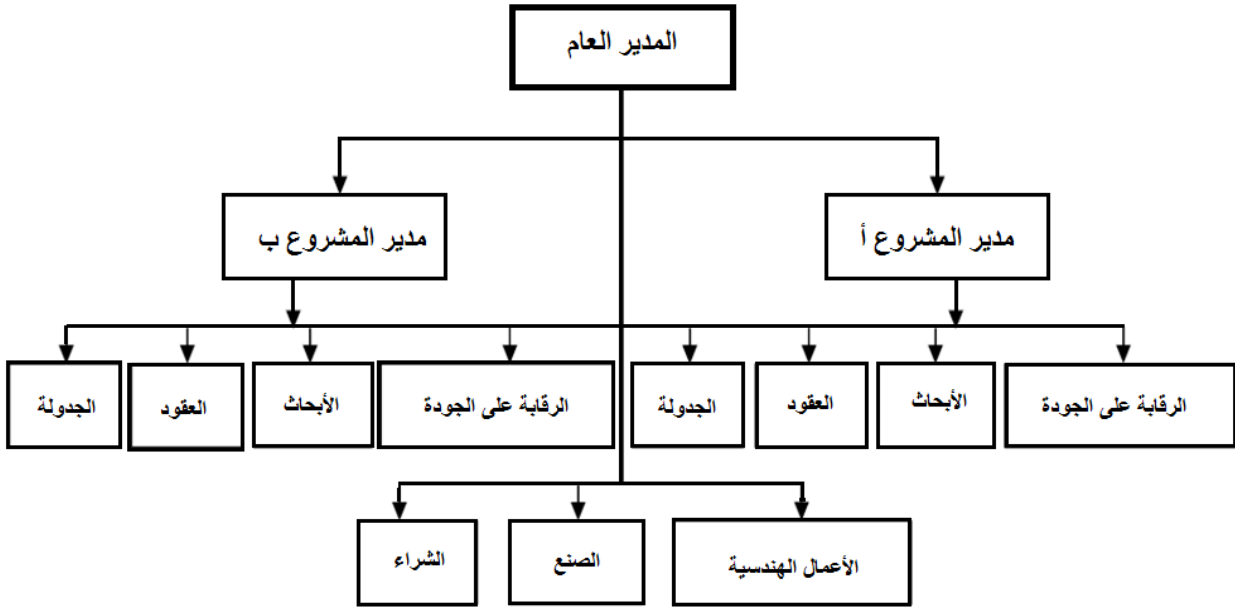
ومن خلال الشكل المبين أعلاه، فإن مدير المشروع (أ) ومدير المشروع (ب) يعملان مع الرقابة على الجودة الأبحاث، العقود الجدولة كاستشاريين للمدير العام.

**2- هيكل المشروع باستخدام الاستشاريين:** وفيه يزود مدير المشروع بعدد من الاستشاريين لمساعدة في أداء أعماله، وفي نفس الوقت فإن المهام الوظيفية تنفذ بواسطة السلطة التنفيذية التقليدية، وهكذا يصبح لمدير المشروع له سلطة تنفيذية على الإدارات الوظيفية، ولذلك عليه أن يعتمد في علاقاته معها على أساليب القيادة من ترغيب وإقناع، ويظهر هذا النوع من الهياكل في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، نفس المرجع، ص 95.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 96.

الشكل رقم (1-8): هيكل المشروع باستخدام الاستشاريين.

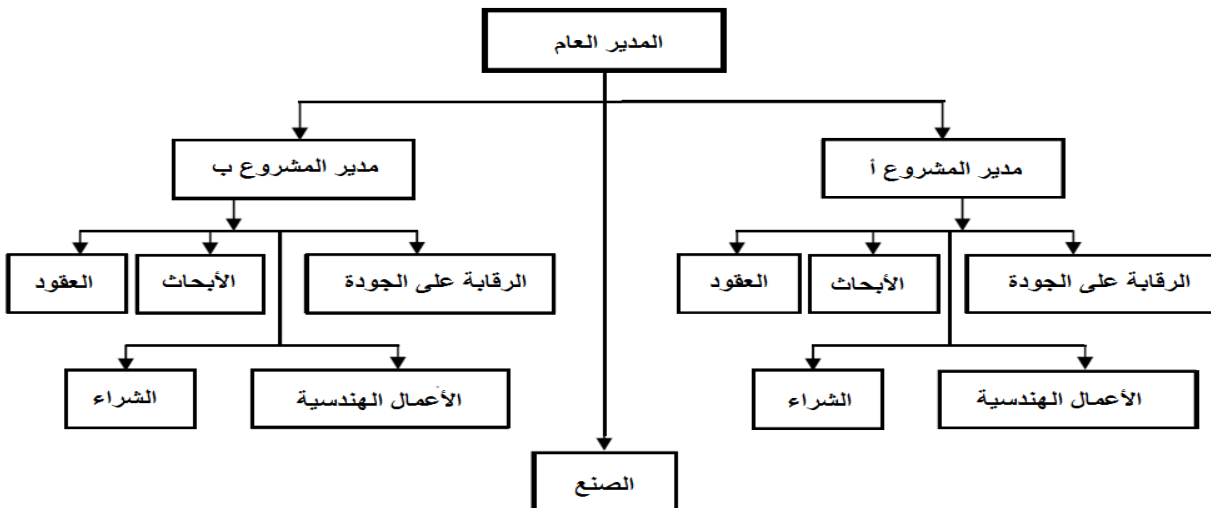


المصدر : محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 96.

### 3- هيكل المشروع المتداخل.

وفيه تقع تحت سلطة مدير المشروع العديد من الإدارات الاستشارية إلى جانب بعض الإدارات الوظيفية الأساسية التي ترفع التقارير مباشرة إليه، والشكل التالي يوضح هذا النمط من الهياكل<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (1-9): هيكل المشروع المتداخل

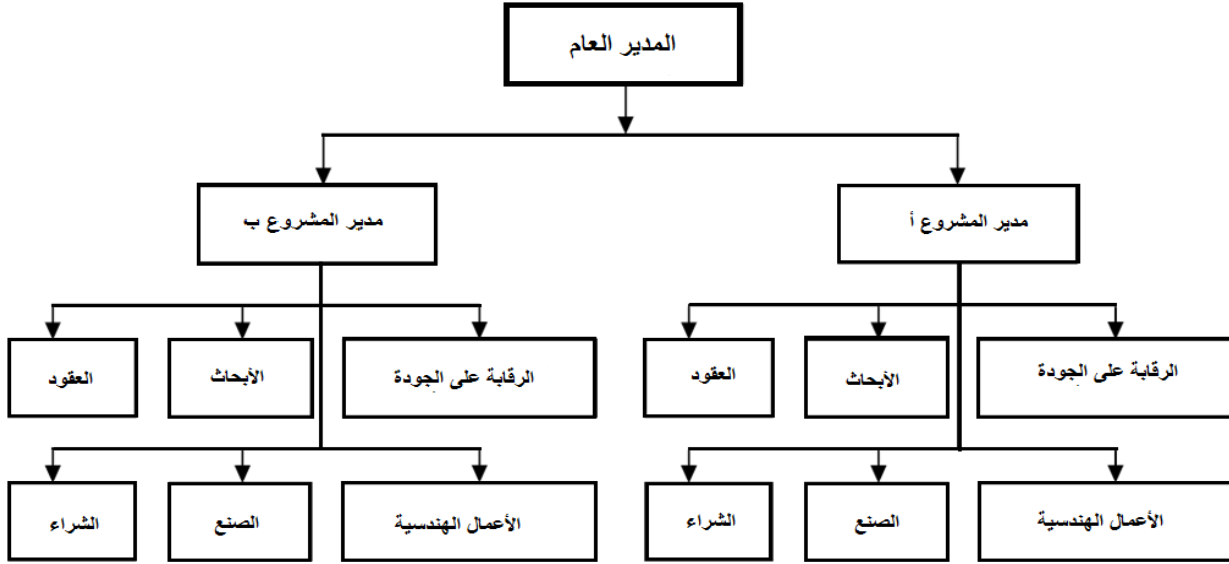


المصدر : محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 96.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، المرجع السابق 96.

4- هيكل المشروع المتكامل: وفيه يقع تحت سيطرة مدير المشروع جميع الأفراد الذين يحتاج إليهم لتنفيذ العمل سواء كانوا استشاريين أو تنفيذيين الذين يرفعون إليه التقارير مباشرة، ويمثل هذا النوع من الهياكل المصممة على أساس المنتج، والشكل التالي يمثل نموذجاً لهذا النوع من الهياكل<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (1-10): هيكل المشروع المتكامل.



المصدر : محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 99.

ثالثاً: عيوب الهيكل المشروع: من أهم المآخذ التي وجهت لهيكل المشروع<sup>(2)</sup>:

- عدم استفادة المنظمة من الخبرات والمهارات التي تحصل عليها العاملون من كل مشروع يتم تنفيذه، حيث يصعب تكرار هذه المشاريع؛
- ارتفاع التكلفة نظراً لوجود منحنى خبرة مستقبل لكل مشروع نتيجة للعامل السابق؛
- لا يوجد دافع لدى الأفراد لإبراز الإمكانيات الخاصة، حيث لا توجد حوافز الترقية أو عائد من التنفيذ السريع للمشروع؛
- ضعف ولاء الأفراد، حيث أن العدد الأكبر منهم يعمل لفترة مؤقتة الأمر الذي يضعف من جودة العمل ويزيد مشكلاته.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص 96.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2001-2002، ص ص 284-286.

المبحث الثاني: العلاقة بين الهيكل وتطوير المؤسسة.

مع التطور المتزايد في البيئة الخارجية وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية فان عملية تطوير الهياكل التنظيمية هي جزء من عملية كلية متمثلة في التطوير التنظيمي الذي يعبر عن جهود مخططة لتطوير المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي والنظريات المساهمة في ظهوره.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى:

الفرع الأول: مفهوم التطوير التنظيمي.

أولاً: لغة: يتطور - يتطور - تطورا - جدد، حسن<sup>(1)</sup>.

يعني التطوير في اللغة العربية هو: التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صيره جديداً، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه<sup>(2)</sup>.

ثانياً: اصطلاحاً.

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية وعليه فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب والدارسون تحت تسميات عديدة منها التغيير التطوير، والتحديث ولقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة والبحث وعرفوه بتعريفات مختلفة فقد عرفه علي السلمي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة الأمرين وهما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها<sup>(3)</sup>." كما عرف كل من فرانش وبييل (French & bell) التطوير التنظيمي بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وفعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل<sup>(4)</sup>.

وبالنظر إلى الدكتوراة راوية حسن فإن التطوير التنظيمي هو التغيير التنظيمي المخطط وعليه فهي تعرف التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير<sup>(5)</sup>."

<sup>1</sup> -Boudon Raymond, *Dictionnaire de Sociologie*, éd buissière, Paris,2005,P26.

<sup>2</sup> - أفنان عبد علي الأسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع17، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010، ص192.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص ص22-31

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص383.

<sup>5</sup> - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2002، ص351.

العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها<sup>(1)</sup>. وبالاستناد إلى جملة التعاريف السابقة يمكن القول بأن التغيير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط وعليه فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها<sup>(2)</sup>:

- \* الإرتقاء بمستوى الأداء. \* تحقيق درجة عالية من التعاون. \* تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
  - \* التجديد في مكان العمل. \* تطوير الموارد البشرية والمادية. \* إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.
  - \* ترشيد النفقات. \* استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات. \* تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.
- وبالتركيز على مصطلح التطوير التنظيمي الذي هو عبارة عن التغيير التنظيمي المخطط فقد نظر إليه كل من أندرودي سيزلاقي ومارك والست إلى التغيير والتطوير التنظيمي بقولهما " : هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"<sup>(3)</sup>.

وبالاستناد إلى هذا التعريف يتضح أن للتغيير مجالات عديدة أشار سيزلاقي إلى أربعة منها وهي:

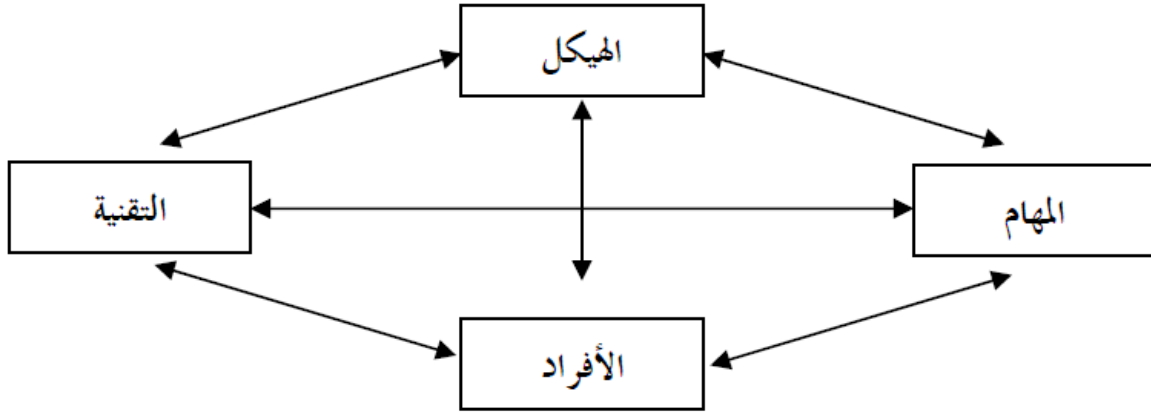
- 1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.
  - 2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني.
  - 3- تغيير المهام والوظائف "المجال الوظيفي".
  - 4- الهياكل التنظيمية "المجال الهيكلي".
- والشكل الموالي يوضح الأبعاد التي أشار إليها سيزولاقي:

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال، الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية- التخطيط والتخطيط والتحليل والتطوير ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2009، ص153.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

الشكل رقم (1-11): أبعاد التغيير حسب سيزولاقي.



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 50

وكخلاصة يمكن الخروج بها هو أن التطوير والتغيير التنظيمي يراد به تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد وهو يتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة التي تحيط بها.

الفرع الثاني: بعض النظريات المساهمة في ظهور فكرة التطوير التنظيمي<sup>(1)</sup>.

**1- نظرية النظم - النظام المفتوح والتطوير التنظيمي:** تعود بدايات استخدام هذا المفهوم في الفكر الإداري إلى أوائل الستينات حيث يمثل النظام المفتوح الكيان المكون من أجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي إلى تحقيق أهداف النظام وترتكز نظرية النظم على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين أفرادا كانوا أو منظمات وترتكز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية تتضمن العمليات التالية: المدخلات - الأنشطة والعمليات التحويلية - المخرجات - البيئة - التغذية المرتدة.

وعليه يمكن القول بأن هذه النظرية ساهمت بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته والعلاقة بين المتغيرات النقدية والسلوكية وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال.

**2- نظرية Z و جهودها في التطوير التنظيمي:** تحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وتتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 22-31.



- التشغيل طول الحياة - المرونة في العمل - نظام الأب الروحي - المسؤولية المتجهة نحو الأعلى - تحمل المسؤولية للأفراد العاملين - ربط التقييم والترقية - الاعتدال في التخصص.

**3- الإدارة والفكر التنظيمي والتحديات منذ 1990** : ركزت جهود التطوير في هذه المرحلة والتي تعد امتدادا للمحاولات والجهود السابقة على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف ببسر وسهولة وبتكاليف أقل ومن تم محاولة مواجهة المنافسة العالمية وخاصة أن أنماط الاتصال بين مناطق العالم أصبحت قصيرة نتيجة للانتفاع العالمي ونتيجة للتغير في أنماط وأشكال الاتصالات الإدارية فهناك تحديات عالمية تواجه المنظمات والتي منه : ثورة المعلومات، الخصوصية، إدارة الجودة، الهندسة، الإدارية وغيرها.

### الفرع الثالث: خصائص التطوير التنظيمي.

حتى ينجح التغيير لابد على التنظيمات أن تأخذ بعين الاعتبار مقومات التغيير و التوضيح الهدف من التغيير فبالنسبة لمقومات التغيير فانها:

**1- الرؤية** : والقصد منها رؤية المنظمة لعملية التغيير الاستراتيجي التي رسمتها و السبل المتبعة للوصول الى هدف المسطر من التغيير .

**2-المهارات** : لا شك أن عملية التغيير عملية عسيرة وليست بالأمر الهين خاصة مع مقاومة هذا التغيير من طرف الأفراد والجماعات، لذلك فإن المهارات لوحدها هي التي بإمكانها تحقيق الهدف المنشود من وراء التغيير بل تطبيق وقيام بالتغيير في حد ذاته<sup>(1)</sup>.

**3-الحوافز** :يطلب الفرد العامل دائما ما هو العائد من وراء كل عملية غير عادية أو غير اعتيادية، فاذا طلبت منه التدريب يقول: هل التدريب عائد مادي ؟ واذا وضعت خطة للتغيير في نفس الشيء بالنسبة له ،لذا فعلى القيادة أن تعي هذا الامر جيدا وتحدد جملة من الحوافز والمغريات قصد تمكينها من عملية التغيير .

**4-الموارد** : عندما نتكلم على التغير نقصد به انتقال من الوضع الحالي الى وضع اخر يكون أحسن منه، وهذا الانتقال يتطلب امكانيات وموارد سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية.

**5-خطة العمل** :التغير عملية منظمة ومخططة وليست اعتباطية والأكثر من هذا يجب أن تكون خطة العمل أو التغير واضحة ومفهومة للجميع قصد المساهمة بفعالية في انجازها وتحقيق المراد من وراءها.

**المطلب الثاني: مفهوم تطوير الهياكل التنظيمية وأهدافها وأساليب تطويرها.**

### الفرع الأول: مفهوم تطوير الهياكل التنظيمية.

إن التطوير التنظيمي هو عملية متكاملة تشمل المنظمة ككل من خلل تخطيط محكم يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحقيق أقصى درجة من الفاعلية التنظيمية وما توفره من معلومات في التفاعل مع الأفراد

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ،ط1، الجزائر، 2011، ص191.

والجماعات ويعتبر الهيكل التنظيمي إحدى أطراف هذه العملية، وذلك لما يعرف من تطوير خلال دورة حياة المنظمة وحسب ما تفرضه المعطيات الداخلية والخارجية يتم تطوير الهيكل التنظيمي لمواجهة الظروف المحيطة وقد يكون هذا التطوير جزئي فيمس جزء أو نسبة من الهيكل التنظيمي أو يتطلب إعادة تقسيم وتغيير كلي. وقبل الشروع في عملية تطوير الهياكل التنظيمية لابد من قياس فاعلية الهيكل التنظيمي حيث تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي<sup>(1)</sup>:

-استبعاد الأخطاء التنظيمية التي تظهر في التطبيق.

-الفهم الجيد للهيكل التنظيمي وتطبيق المبادئ التنظيمية.

-مراعاة ما يصلح من الحلول التنظيمية بالاعتماد دائما على ظروف وأبعاد الوقف العام.

يتم قياس فاعلية الهيكل التنظيمي بالوحدة الإدارية فتكون النتيجة إما التوصل لبقاء هذا الهيكل على ما هو عليه أو إجراء تعديل شامل أو جزئي بسبب ظروف كل حالة وهذا المر يتطلب وجود مقاييس موحدة ويكن تصنيف هذه المقاييس في اربع مجموعات رئيسية تشمل كل مجموعة على المؤشرات الرئيسية والفرعية المكونة لها.

#### الفرع الثاني: أهداف تطوير الهياكل التنظيمية.

عملية التغيير التنظيمي عملية مدروسة وذات اهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التطوير والبقاء والاستمرارية ، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة.

-زيادة احساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

- إحداث تعديل في هياكل المؤسسة وسلوكيات أفرادها وذلك من أجل التكيف مع المحيط وضمان استمرار وتطوير المؤسسة.

- تنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية ، وتطوير نظم واجراءات اتخاذ القرار والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتعديل سلوك الموظفين، والعمل على تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير.

- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الاحساس بتفاعل الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد<sup>(2)</sup>.

- الارتقاء بمستوى الاداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وخفض الغياب ودوران العمل والحد من الصراع.

<sup>1</sup> - زاوي محمد، التنظيم والتغيير التنظيمي مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة سيدي بلعباس، 2008/2009، ص 61.

<sup>2</sup> - تومي ميلود، التغيير التنظيمي كمدخل لمحيط التغيير، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2010، ص 4.

- إيجاد أفضل الأساليب للتعرف على أسباب الصراعات والقضاء عليها وزيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمي.

لقد قسم الباحثون أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمي إلى أسلوبين أو مجموعتين وهما:

#### أولاً: أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية.

إن الهدف منها هو تخفيض المستوى العالي من المنافسة والصراع بين أفراد وجماعات الموظفين بواسطة بناء علاقات تعاونية معتمدة على الثقة والاحترام والأمانة وبناء عليه فإن قدرة المنظمة على التغيير يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة ببعض عندما تحصل التغييرات ويمكن تحديد طرق وأساليب تنمية العلاقات الشخصية الداخلية كما يلي<sup>(2)</sup>:

#### 1- تدريب الحساسية: وهو طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا

عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم ومن أهداف تدريب الحساسية نذكر ما يلي:

- تنمية التبصر الذاتي لمهارات العلاقات الشخصية الداخلية مثل الثقة، الانفتاح، الأمانة.

- الوعي والإدراك التام لما يحدث في الجماعة.

- تحسين تشخيص مهارات العلاقات الشخصية الداخلية وظروف الجماعة الداخلية.

- تحسين قدرة الفرد على تحليل سلوكه وعلاقاته الشخصية الداخلية.

#### 2- بناء الفريق: ويتم بناء على المراحل التالية:

- تحديد المشكلة للتغيير التنظيمي.

- المشاركة الكاملة في تشخيص المشكلة.

- تعريف وتحديد عوامل المشكلة.

- اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة.

- التعليق على الحلول المقترحة.

- التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية.

#### 3- حل الصراع داخل الجماعة: على الرغم من كون تنمية الثقة والتبصر التنفيذي وتماسك الفريق أشياء

مرغوبة، غير أنها قد لا تكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمي الكامل وبالنظر إلى التغيرات الرئيسية فإنها قد

تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة كالتسويق، الإنتاج والمالية والتي قد ينجم عنها بعض الصراعات التي قد

تسبب مقاومة للتغيير والتي يتطلب حلها القيام بـ:

<sup>1</sup> - رحيم حسن، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12 ماي 2010، ص 6.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 408-414.

- تجارب (بناء الفريق) التي تضم أعضاء من فرق الصراع.
- تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل.
- التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير والمرؤوس في الأهداف التي تتطلب تعاوناً بين الجماعات.
- تغيير هيكل المنظمة لزيادة التفاعل والاتصالات بين الجماعات.

### ثانياً: أساليب التطوير الهيكلي.

هناك عدة أساليب لتحقيق التغيير التنظيمي بمباشرة أكثر، وهذه الأساليب قد تغير هيكل المنظمة، طبيعة الموظفين ومهامهم والأهداف المهمة... ومن ثم تدفع الأفراد لتغيير علاقات الشخصية الداخلية ومن أهم الأساليب الهيكلية المعروفة في التقييم والتطوير نذكر<sup>(1)</sup>:

- 1- الإدارة بالأهداف: وهي أسلوب له دور كبير في عملية التخطيط، وتتم بالاعتماد على الخطوات التالية:
  - مشاركة جماعة العمل.

- مشاركة المدير - المرؤوس.
- تحديد أهداف النمو. تحديد قياسات الإنجاز.
- المراجعة، التقييم وإعادة الدورة.

• الإثراء الوظيفي: وهو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات وبالتالي فهو يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسؤوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل.

### المطلب الثالث: مجالات تغيير الهيكل التنظيمي وعلاقته بتطوير المؤسسة.

نظرياً يمكن للمنظمة أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها التي ترغب في تغييرها ولكون مفهوم التغيير واسع المدى.

### الفرع الأول: مجالات تغيير الهيكل التنظيمي.

يمكن تحديد بعض المجالات في المنظمة التي يمكن تغييرها والتي منها نذكر<sup>(2)</sup>:

- 1- الأهداف والاستراتيجيات: يمكن للمنظمة أن تغير أهدافها وكذا الاستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، ومن أمثلة هذا التغيير نجد التوسع، تقديم منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة....
- 2- التكنولوجيا: تتراوح التغيرات التكنولوجية من بسيطة كإدخال الحاسب الآلي ليستخدمه الأفراد، إلى تغييرات أساسية كالتحول من خط إنتاج محكم إلى إنتاج مرن.
- 3- الهيكل: يمكن للمنظمة تغيير الهيكل من الأساس الوظيفي إلى تقسيم على أساس المنتج، كما يمكن أن تتضمن التغييرات الهيكلية التعديل في القواعد والسياسات والإجراءات؛

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 415-418.

<sup>2</sup> - رابحة حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2002، ص 351.

4-العمليات: يمكن تغيير العمليات الأساسية التي يتم من خلالها العمل فمثلا، يمكن لبعض خطوات العمل أن تتم معا بدلا من تتابعا؛<sup>(1)</sup>

5-الأفراد: ويمكن تغيير العضوية في المنظمة إما بتغيير المحتوى الفعلي للعضوية من خلال مراجعة عملية التعيين، وإما التغيير يكون بناء على أساس المهارات والاتجاهات من خلال التدريب والتطوير المختلف.

#### الفرع الثاني: مشكلات نجاح التغيير التنظيمي.

تصادف عملية التغيير التنظيمي العديد من المشكلات تحول دون تحقيق النتائج المراد الوصول إليها، وهذا راجع إلى:

- عدم فهم وادراك التغيير وجهل العاملين بالنتائج المراد التوصل إليها.
- اعتقاد العاملين ان التغيير يشكل تهديدا لمصالحهم الذاتية والشخصية
- غياب وافتقار نظام اتصال مناسب للتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع وفهم الاهداف والنتائج المراد الوصول إليها
- التناقض بين حاجات التنظيم واهدافه وحاجات الأفراد والعاملين ورغباتهم.
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام داخل المنظمة الادارية<sup>(2)</sup>.
- الخوف من العاملين ورفضهم ومقاومتهم له.
- عدم اشتراك الأفراد المتأثرين بالتغيير وتجاهل تقليد وانماط ومعايير العمل.

#### الفرع الثالث: تطوير المؤسسة وعلاقته بالهيكل التنظيمي.

يوجد إجماع بين الإقتصاديين والإداريين، إن ضعف أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية يرجع إلى سوء تصاميم البناءات التنظيمية باعتبارها المتسبب الرئيسي في الإختلالات المطلقة والنسبية.

إن الجانب التنظيمي لم يحض بالإهتمام المطلوب لاسيما مع ظهور المشاريع الكبرى الطموحة، خلال المخططين الرباعيين، فكان الأسلوب التلقائي هو السائد في تنظيمها وتسييرها. إن الهياكل التنظيمية كانت تصمم على أساس تخيلات، فالهياكل الأجنبية التي كثيرا ما كان يوكل إليها مهمة تصميمها إلى أجنبى على جهل بالمتغيرات البيئية.

تنظيمات جامدة دون استراتيجيات مفروضة بقوانين ولوائح محددة وسلطة مركزية ولا تتمتع المؤسسة بالقدر الكافي من الحرية لتغيير وتعديل تنظيمها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 03، عمان، 2009، ص 53 .

<sup>2</sup>- فلاح الزعبي علي، ادارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجى فى القطاع الصناعى الاردنى (نموذج ريادي متكامل)، مجاة جامعة محمد خيضر ، بسكرة، ع7، جوان 2010، ص 81.

<sup>3</sup>- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3، عمان ، 2008، ص 99

فالهيكل التنظيمي وسيلة لمساعدة المؤسسات على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، إلا أن ذلك مرهون بتوفر حد أدنى من العقلانية في التنظيم في تسيير المؤسسات، وفي حالة عدم توفر هذا الحد من التنظيم يستحيل الوصول إلى توليفة عقلانية لوسائل الإنتاج ورفع مستوى الأداء.

إن النظام السياسي والإقتصادي تعرضا لصدمات عنيفة ومنتالية، كما تعرضت العادات والتقاليد والقيم الثقافية لموجات التغيير، كذلك على المستوى الداخلي أن مؤهلات وقيم الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم والتكنولوجيا المستخدمة في تغيير مستديم، في حين أن الجانب التنظيمي لمؤسساتنا يتسم بالانغلاق والصلابة<sup>(1)</sup>.

إن أول تعديل للبناء التنظيمي للمؤسسات العمومية منذ إنشائها حدث في المخطط الخماسي الأول في إطار إعادة الهيكلة العضوية، أين ابتلى الفكر الإداري المسيطر على تنظيم المؤسسات الإقتصادية العمومية بمرض النمطية أو التتميط.

إن الهيكل التنظيمي كأداة لتحقيق مجموعة أهداف كالربحية، النمو والبقاء يجب أن تكون المرنة جزء من خصائصها التنظيمية من أجل التكيف مع التغيرات ومستجدات المحيط لتحافظ بالسبق والتفوق على المنافسين.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص54.

**المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث.**

من خلال البحث توصلنا إلى العديد من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تطرقت سابقا إلى موضوع جماعات حماية البيئة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية في عدة مجالات وقطاعات، ومن أجل معرفة هذا التأثير قمنا بعرض الدراسات المتعلقة بالموضوع التي تم الإطلاع عليها، ومن ثم اعتمادها في إعداد البحث كما قمنا بإجراء مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا الحالية مع ذكر القيمة المضافة لهذه الدراسة.

**المطلب الأول: الدراسات العربية والمحلية.**

**أولاً: الدراسات المحلية.**

**الدراسة الأولى:** وهي من إعداد الباحث بن العايب بلقاسم تحت عنوان **دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010.**

**أهداف الدراسة:**

- عرض الإطار النظري لموضوع التطوير التنظيمي الذي لم يلق الاهتمام الكبير في الأبحاث الأكاديمية في الجزائر.

- بيان مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات.

- التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التغييرات الراهنة من جهة وتحسين أداء العاملين بها من جهة أخرى، ومدى تطابقها مع مفهوم التطوير التنظيمي.

**النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- تعمل مؤسسة سونلغاز على بلورة إستراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية

- لا تأخذ إستراتيجية التطوير المعتمدة من قبل المؤسسة بقيم و معتقدات الأفراد.

- تلقى هذه الإستراتيجية الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

- أهداف هذه الإستراتيجية واضحة إلى حد ما.

- يتم إشراك العاملين في بلورة هذه الإستراتيجية من خلال النقابة باعتبارها ممثلا للعمال (شريك اجتماعي).

- الإستراتيجية التطويرية مصممة في جلها من قبل الإدارة العليا - المركزية والمستشار الخارجي (شركة الكهرباء الكندية).

**الدراسة الثانية:** وهي من إعداد الباحثة سومية سعال تحت عنوان **التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك الأغواط (DML)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص التنظيم، الديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم الاجتماع، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2013.**

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إن موضوع التطوير التنظيمي يلقي الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة، التنظيم والمورد البشري بها.
- إن موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الحساسة التي تتطلب الاهتمام والرعاية وهذا راجع لأثره البالغ على أداء الفرد وفاعلية المنظمة في آن واحد.
- فهم وتفسير طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والفاعلية التنظيمية.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- اعتمدت مؤسسة سوناطراك على تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والزيادة من مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب في المعاهد المختصة والجامعات داخل وخارج الوطن.
- معظم العمال بمؤسسة سوناطراك يرون أن دور التطوير التكنولوجي إيجابي وذلك نتيجة الامتيازات التي تقدمها التكنولوجيا لهم في أداء الأعمال من اختصار الجهد والوقت.
- في حين أن هناك فئة قليلة عارضت التكنولوجيا الحديثة وأغلبهم من ذوي الأقدمية الذين ألفوا نظام العمل القديم وعدم تمكنهم وتحكمهم في هذه التكنولوجيا رغم تلقينهم دورات تكوينية وتدريبية

**الدراسة الثالثة:** من إعداد الطالبة بوعرارة صارة تحت عنوان **تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الإقتصادية، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة الدكتور الطاهر مولي سعيدة، سنة 2013.**

#### أهداف البحث:

- إلقاء الضوء على مفهوم التنظيم ومبادئ التنظيم
- تبيان أهمية التنظيم في المؤسسة.
- تحديد أهمية الهيكل التنظيمي ومدى اهتمام المؤسسات بتطوير الهياكل التنظيمية
- إلقاء الضوء على مختلف التحولات الاقتصادية التي طرأت على تسيير المؤسسات
- إلقاء الضوء على الدور الفعال الذي تلعبه حوكمة المؤسسات والأهمية البالغة لها وخصوصا في مجال تطوير الهياكل التنظيمية.

#### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وهذا ما توصلنا اليه من خلال بحثنا هذا وخاصة من خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها في البنك الجزائري الخارجي حيث أنه بفضل الإصلاحات التي أجرتها الحوكمة تم تطوير هيكلها التنظيمي وبالتالي سهولة انتقال المعلومات والسرعة في الاداء كما توسعت الوحدات الادارية بما يتناسب مع ازدياد العمال وليس هذا فحسب بل ادى ايضا الى الحد من الفساد وتحقيق الرقابة التلقائية وكل هذا يجعلها موقعا لمواجهة التحديات وتحقيق التنمية الاقتصادية.



المقترحات:

بالرغم من بلوغ بنك الجزائر الخارجي مرتبة مرموقة على المستوى الافريقي فانه لا يزال يحتاج إلى توسيع في استعمال الحوكمة وذلك بدءا بفتح رأسماله للخواسب حتى تكون صلاحيات المساهمين أكثر توسعا ومجلس الادارة أكثر قوة من حيث تنوع الاتجاهات والافكار لأعضائه، إضافة الى ذلك مع خلق ما يسمى بالتفتيش الذاتي.

ثانيا: الدراسات العربية.

الدراسة الأولى: السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير « دراسة ل:موسى سلامة اللوزي، بعنوان «الإداري في القطاع العام في الأردن (دراسة ميدانية)».

هدفت الدراسة التعرف على السلوك التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي) للأفراد العاملين وانعكاساته على درجة التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك بالمتغيرات الشخصية (كالجنس، الحالة الاجتماعية مستوى الوظيفة والمؤهل العلمي)، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر متغيرات الدراسة وهي أدوار الأفراد داخل الجماعات والاتصالات، ونظام اتخاذ القرارات، ومعايير الجماعة والقيادة والسلطة، والعلاقة بين الجماعات، والصراع ضد التطوير الإداري، والتي حددها الباحث كسبعة مجالات لمستوى التطوير الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التطوير في القطاع العام الأردني مرتفع، وذلك راجع إلى اهتمام الأجهزة الحكومية برفع مستوى التطوير الإداري من خلال تطبيق العلوم السلوكية وتدريب الأفراد وإحداث تغيير في سلوكهم وبالتالي تغيير سلوك المنظمة.

2- أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة بين عاملي السلوك الرسمي والسلوك غير الرسمي والتفاعل بينهما وبين مستوى التطوير الإداري.

3- للإجابة على الفرضية الثالثة، فإنه لا يوجد علاقة بين مستوى التطوير الإداري ومتغيرات الجنس ومستوى الوظيفة والمؤهل العلمي، بينما أوضحت الدراسة وجود علاقة بين مستوى التطوير الإداري والحالة الاجتماعية للعاملين في القطاع العام في الأردن.

4- يوجد أثر للحالة الاجتماعية على السلوك غير الرسمي للعاملين، حيث يوجد فروق في السلوكيات غير الرسمية بين المتزوجين وغير المتزوجين من العاملين في القطاع العام الأردني، بينما لا توجد هذه الفروق بالنسبة للخصائص الأخرى التعليم، الجنس، العمر.

الدراسة الثانية: دراسة قامت بها د.ناديا حبيب أيوب، عنوانها: « دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ».

وجاء في الإشكالية: أنه وجد اهتمام لدى الباحثين الأكاديميين لموضوع التعلم التنظيمي، وذلك لأهميته في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات، مما يسمح بتحقيق مزايا تنافسية لتلك المؤسسات، وكما تشير الباحثة إلى نقص في الدراسات التطبيقية في هذا المجال، بحيث وجدت افتراضات نظرية فقط دون التأكيد العملي لها. وتحاول الدراسة التركيز على القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى التي أدت إلى إحداث التغييرات الإستراتيجية فيها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة، والتعرف على دور التعلم في هذه المنشآت والاستفادة من المعرفة المتراكمة لتقديم التغييرات الإستراتيجية المناسبة.

أما نتائج البحث فهي:

- 1- مضت فترة لا تتجاوز السنتين عن إجراء التغييرات الإستراتيجية داخل المنشآت محل الدراسة، فقد كانت الرئيسية من هذه التغييرات هي الاستثمار في مجال الموارد البشرية العاملة في المنشأة، ثم تأتي بعدها تغييرات إعادة تنظيم المنشأة، يليها الاستثمار في التوسعات الجديدة أو المعدات الرأسمالية.
- 2- يوجد اهتمام لإجراء عملية التعلم التنظيمي بنسبة معتدلة في أغلبية منشآت الدراسة، وهذا ما يبين أنه يوجد اعتقاد عام وواسع لدى الإدارة بضرورة إجراء التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية من أجل تحسين أداء المنشأة ونجاحها.
- 4- قدرة الإدارة من إجراء التغيير الإستراتيجي معتدلة في معظم المنشآت، فالتطبيق الإستراتيجي أولى الأبعاد الهامة في عملية التغيير، بعدها التعلم، ثم الاستعداد الدائم للتغيير والتخطيط.
- 5- البعد الثقافي هو الأكثر ارتباطاً بتقديم التغيير التنظيمي، حيث أن البعد الثقافي يعتبر أحد محددات كفاءة التعلم.
- 6- متغير البعد الإستراتيجي هو ثاني بالنسبة لعلاقته بتقديم التغيير الإستراتيجي، وذلك لأهمية ووضوح توجه المستقبل للمنشأة.
- 8- إن قيام الإدارة بوضع خطة واضحة لتعليم وتدريب الأف ا رد يساهم في نجاح التغيير الإستراتيجي داخل المنشأة.

**الدراسة الثالثة: دراسة ل: أ.د. محمد قاسم القريوتي و د. عوض خلف العنزي، بعنوان « جهود التطوير الإداري في الكويت دراسة تقييمية ميدانية ».**

وجاء في إشكالية البحث أنه يوجد إجماع في آراء المسؤولين والباحثين والمواطنين حول مشكلة إدارية في الكويت تظهر في شكل تدني إنتاجية العاملين في الجهاز الحكومي، وتكاثر الأجهزة الإدارية، وزيادة عدد العاملين فيها وبالتالي زيادة تكاليف مالية تتحملها الحكومة، وعليه وجدت ضرورة لدراسة علمية لتقييم جهود التطوير الإداري واكتشاف النجاح وتدعيمه ومعرفة جوانب القصور والخلل والوقوف على أسبابها، وإعطاء نصائح وتوصيات التي يراها الباحثان مناسبة لعلاج هذا الخلل والإخفاق، فالموضوع يعالج علمياً بإتباع الأسلوب العلمي فيشخص الوضع والتعرف على ما يتم في مجال التطوير الإداري وبعدها يعالج الموضوع بأسلوب علمي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- انخفاض في محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري.
- 2- يوجد اهتمام كبير للتدريب باعتباره عنصرا هاما لعمليات التطوير الإداري.
- 3- انعدام معايير موضوعية لقياس الأداء المؤسسي.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

تمثلت الدراسات الأجنبية فيما يلي:

#### 1- دراسة (Hangin, Hailin (2011 بعنوان: تأثير الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمية على أداء الفنادق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي على أداء الفنادق واستكشاف اثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وأداء الفندق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة وزعت على ملاك الفنادق والمدراء التنفيذيون للفنادق في أمريكا. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- إستراتيجية الموارد البشرية التنافسية لها تأثير مباشر على سلوك أداء الفنادق.
  - إستراتيجية المنافسة باستخدام التكنولوجيا لها اثر مباشر على الأداء المالي للفنادق.
  - الهيكل التنظيمي لها تأثير متوسط على العلاقة بين كل من الاستراتيجيات وسلوك الأداء.
- فيما كانت أهم التوصيات:
- الهيكل التنظيمي الميكانيكي يعطي مدراء الفنادق القوة لمراقبة سلوك العاملين ومعدل الإنتاج الذي يساعد في تحقيق الهدف ورفع الأداء المالي.
  - إجراء برامج تدريبية واسعة ومتطورة من شأنه أن يوجه العمل بمعايير الخدمة.
  - لا بد للموظفين أن يلتزموا بقوانين واجراءات الفندق لإرضاء الزبائن وإكمال مهامهم اليومية بطريقة مرضية.

#### 2- دراسة (Ledbeter (2003 بعنوان: (الهيكل التنظيمي، العوامل المؤثرة والتأثير في إدارة قسم حريق المرج الكبير في تكساس).

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مزيد من الوعي حول الهياكل التنظيمية وأثرها على الفعالية التنظيمية وعرض بديل ممكن للهيكل التنظيمي القائم في إدارة المرج الكبير في تكساس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- يتأثر الهيكل التنظيمي بعوامل متعددة.
- هناك اتصال واضح بين الفعالية التنظيمية والهيكل التنظيمي الموجود.
- الهيكل التنظيمي المستخدم هو من أفضل الهياكل الموجودة في قسم الحرائق.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- تحسين الأداء ممكن باستخدام دمج أفضل المواصفات في أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة.
- أن يخضع قسم الحرائق في إدارة المرحج الكبير لمراجعة داخلية لوظائف الإدارة المؤثرة على قسم عمليات الإخماد.
- أن يعمل قسم الحريق على موافقة هيئة الضباط مع تشكيلة الهيكل التنظيمي ومكوناته.
- توضيح السلطة والمسئولية تساعدان في مطابقة الهيكل التنظيمي المتوفر.

**المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.**

- سننظر في هذا المطلب إلى إجراء مقارنة بين الدراسات السابقة وموضوع البحث وكذا القيمة المضافة للبحث.
- أولاً: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.**
- سيتم في هذا المطلب توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع، حيث قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارن.
- جدول رقم (1-5): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والدراسات السابقة.**

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- دراسة بن العايب بلقاسم.	- يوجد تشابه في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة - الاختلاف في المتغير المستقل
- دراسة سومية سعال.	- يوجد تشابه في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة - الاختلاف في المتغير المستقل
- دراسة بوعرعارة صارة.	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي).	- اختلاف في المتغير التابع. - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة
- دراسة موسى سلامة اللوزي.	- يوجد تشابه في المتغير المستقل والمتغير التابع	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة
- دراسة د.ناديا حبيب أيوب.	- يوجد تشابه في المتغير المستقل	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة - اختلاف في المتغير التابع
- دراسة د.محمد قاسم	- يوجد تشابه في المتغير المستقل	- اختلاف في المتغير التابع

القريوتي و د.عوض. خلف العنزى	- اختلاف في ميدان الدراسة
- دراسة Hangin, Hailin	- يوجد تشابه في المتغير المستقل - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة(الفنادق) - اختلاف في المتغير التابع
- دراسة Ledbeter	- يوجد تشابه في المتغير المستقل - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة. - اختلاف في المتغير التابع

#### ثانياً: القيمة المضافة للبحث

من خلال استعراضنا لدراسات السابقة حول موضوع بحثنا لاحظنا أن موضوع تأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة من المواضيع المهمة التي تدخل ضمن مجال دراسة إقتصاد وتسيير المؤسسة. كما اتضح لنا أنه موضوع جد هام، كونه يدرس مدى الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة بالمؤسسة لما لهم من آثار كبيرة في الحفاظ على إستمرارية وتطور المؤسسة. اعتمد بحثنا على دراسة قمنا في مؤسسة البريد والمواصلات وحدة ولاية عين الدفلى تم توزيع استبيان على العمال في هذه المؤسسة ومعالجة بيانات الاستبيان وتحليله وهذا في الفترة الممتدة من شهر فيفري 2018 إلى غاية شهر ماي 2018. يهدف هذا البحث إلى إظهار مدى تأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة أو كيف يساعد الهيكل التنظيمي في التطوير ومواكبة العصر والتكنولوجية الحالية.

## خلاصة

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 الوضع السائد لطبيعة المنظمات القائمة في البيئة الجزائرية، يعكس التصميم التنظيمي البيروقراطي، التي اعتادت على التعامل معه وسريانه عبر سلوكياتها ونشاطاتها، وقد أصبح هذا التصميم هو الظاهرة الواقعية للتعبير عما هو كائن، التي من خلالها يمكن التعامل مع فاعلية المؤسسة ككل، وبمختلف محاورها، وسبب ذلك يرجع إلى حقيقة التراكم المعرفي للثقافة التنظيمية والإدارية، بالإضافة إلى طبيعة الأهداف التقليدية، التي تعارفت عليها تلك المنظمات.

# الفصل الثاني

**تمهيد**

بعد عرض مختلف المفاهيم الأدبية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات وحدة عين الدفلى بغرض الكشف ميدانيا عن مدى تأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة.

وبغرض إتباع خطوات منهجية في عرض هذا الفصل قمت بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** بريد الجزائر النشأة والهيكل التنظيمي.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثالث:** تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.



**المبحث الأول: بريد الجزائر ( النشأة والهيكل التنظيمي).**

يعد بريد الجزائر مؤسسة ذات خدمة عمومية قطاع ذات طابع صناعي -تجاري، حيث يعتبر من القطاعات المهمة المحركة للاقتصاد الوطني ومؤسسة مالية خدماتية تقدم خدمات مختلفة لعملائها.

**المطلب الأول: بريد الجزائر.****أولاً: تعرف بريد الجزائر.**

بناء على إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات نشأت هيئة مستقلة تحت اسم بريد الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 2002/01/14، وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع تجاري صناعي، موضوعة تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، وهي مكلفة بضمان سياسة وطنية ترمي إلى توفير الخدمة البريدية والمالية وتطويرها عبر كافة أنحاء التراب الوطني، وتسير مؤسسة بريد الجزائر استنادا إلى مواد والقانون العمومي وهذا في جميع تعاملاتها مع الدولة وفي الميدان التجاري ومع الجهات الأخرى، وقد باشرت هذه الأخيرة في أداء المهام الموكلة لها طبق القانون رقم 03-2000 الصادر في 2000/08/05 والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، ولإشارة إن قبل التاريخ كانت إدارة البريد والمواصلات تشرف على خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في آن واحد، وهذا في إطار الاحتكار المخول لها طبقا للأمر رقم للبريد 59/75 المؤرخ في 1975/09.

كما كان هذا القطاع تابع للتوظيف العمومي وبالتالي خاضع للرقابة الإدارية والمالية باعتباره قطاع تابع للدولة.

**ثانياً: مهام مؤسسة بريد الجزائر.**

للمؤسسة العديد من المهام والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير أحسن الخدمات وبأقل التكاليف للمجتمع؛
- باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي - تجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية وتنمية مواردها للحصول على نتائج ايجابية تستطيع بذلك متابعة تطورها؛
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث والتطوير؛
- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة بـالبريد، الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛
- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛
- الإشراف على السياسة التجارية تماشياً مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛

1 - وثائق و أرشيف المؤسسة.

- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

### المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مديرية بريد الجزائر وحدة عين الدفلى).

قمنا في هذا المبحث بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة و التي أجريت على مديرية بريد الجزائر وحدة عين الدفلى وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### أولا: نشأة مديرية بريد الجزائر وحدة عين الدفلى.

كون مؤسسة بريد الجزائر تضم المكاتب البريدية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني بحيث أن المديرية العامة ملزمة بالمتابعة اليومية والمستمرة لهذه المكاتب لأجل هذا، قامت منذ نشأتها بخلق مديريات إقليمية والمتواجدة على مستوى 20 ولايات في الوطن، كما أنشأت أيضا وحدات ولأنية للبريد من أجل ضمان السير الحسن والأمثل لمختلف العمليات التي تجري داخل المكاتب، ومن بين هذه الوحدات وحدة بريد الجزائر لولاية عين الدفلى، والتي نحن بصدد دراستها وتعتبر وحدة من وحدات المديرية الاقليمية (الشلف)، وتتكون البنية

التحتية البريدية لولاية عين الدفلى من مؤسسات بريدية حسب التصنيف التالي: 1

\* مقر الوحدة الولائية بعين الدفلى؛

\* عدد المكاتب البريدية 05 ؛

\* 24 قبضة رئيسية.

\* مركز صيانة السيارات الإدارية بخميس مليانة؛

\* مركز صيانة المباني بعين الدفلى؛

\* المخزن الولائي بعين الدفلى.

وتتوفر الوحدة الولائية للبريد التي تتكفل بالخدمة البريدية على مستوى جميع الهياكل البريدية للولاية على عدد إجمالي من العمال يقدر ب 342 عون، موزعين على المصالح والمكاتب البريدية التابعة للولاية.

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي أنظر الملحق رقم (04).

مؤسسة بريد الجزائر قصد أداء مهامها و بلوغ أهدافها تمت هيكلة هذه المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل على النحو التالي (2):

1- المديرية العامة للبريد بالجزائر العاصمة؛

2- المديريات الجهوية الثمانية؛

3- الوحدات الولائية للبريد المتواجدة بكل مقرات الولايات؛

4- المكاتب البريدية المتواجدة عبر كل تراب الوطن حتى المناطق النائية منها.

**المديرية العامة:** تعتبر البنية الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر، حيث تضم كل المكاتب البريدية الموجودة عبر كافة التراب الوطني، وهي التي تقوم بالمتابعة اليومية لكل العمليات البريدية التي تجرى لكل مكتب باعتبارها صاحبة السلطة واتخاذ القرار، مستعملة في ذلك المعلومات التي تلحقها من المديرية الجهوية وكذا المراكز الوطنية.

**المديرية الجهوية:** نظرا للعمليات المكثفة التي تقوم بها المديرية العامة وقصد التخفيف من عبئها، قامت هذه الأخيرة بإنشاء 8 مديريات جهوية، متواجدة على مستوى ولايات مختلفة، ويكمن دورها في مراقبة ومتابعة الوحدات الولائية فيما يخص مختلف العمليات والخدمات التي تقوم بها، وتتمثل هذه المديرية في:

المديرية الاقليمية: الجزائر، وهران، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، الشلف، ورقلة.

**الوحدة الولائية للبريد:** تعتبر وحدة من وحدات المديرية الجهوية، حيث أن كل المكاتب البريدية الكائنة بالولاية خاضعة لتعليمات هذه الهيئة، وزيادة على المراقبة اليومية التي تمارسها هذه الأخيرة على كل العمليات المالية البريدية التي تجرى في كل المكاتب المتواجدة في إقليمها، تسهر على توجيه هذه المكاتب وإطلاعهم بكل جديد بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المعالجة الفورية لكل الشكاوي الناجمة عن المواطنين والمتسبب فيها المكتب البريدي، وعددها 35 وحدة ولائية.

**المكتب البريدي:** يعتبر المسؤول بالدرجة الأولى على المعالجة الحسنة لأي زبون فهو الذي يقوم بتنفيذ العملية حسب طلب الزبون وفقا للقوانين المعمول بها سحب الأموال أو إيداعها، كما أنه يقوم بإشعار الأطراف المعنية في المؤسسة بتلك العملية بعد تسجيلها في سجلات خاصة في هذا المجال، وتختلف هذه المكاتب من حيث الدرجات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

حيث خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، سنتطرق في المطلب الأول إلى الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس وأخيرا في المطلب الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمت باختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة البريد والمواصلات وحدة عين الدفلى، وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع عمال مختلف مؤسسات البريد والمواصلات في الوطن، وقد اقتضت الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

1- **مجتمع الدراسة:** يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة البريد والمواصلات وحدة عين الدفلى وذلك لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة.

وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل عامل يعمل في هذه المؤسسة، ونظرا لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع الذي يمثل بدوره عمال البريد والمواصلات في ولاية عين الدفلى لدراستها.

2- **عينة الدراسة:** تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من عمال البريد والمواصلات في ولاية عين الدفلى، وتم توزيع 30 إستبانة واسترجاع 30 استبانة بنسبة 100%.

جدول رقم (1-2): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

30 استبانة	الاستبانات الموزعة
30 استبانة	الاستبانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبين

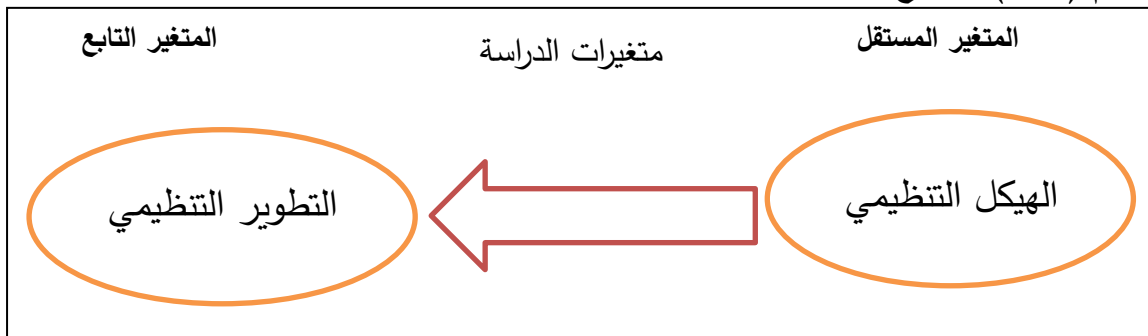
ثانياً: متغيرات الدراسة.

- المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي هو المتغير المستقل أو المتغير في نموذج الدراسة.

- المتغير التابع: التطوير التنظيمي هو المتغير التابع في نموذج الدراسة.

يمكن تمثيل نموذج الدراسة في المخطط الموالي:

شكل رقم (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى مايلي:

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان) أنظر الملحق رقم (01).

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكننا هذه البيانات من الوصول الى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج.

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي لا لشيء آخر سواه.

ب- البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بثلاثة فقرات اشتملت الجوانب التالية: عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

ت- فقرات الاستبيان: وقد تم التماس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): سلم ليكارت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

طول الفئة =  $\frac{4 - 1}{5} = 0.8$

عدد المستويات

✓ من 1 الى 1.80 غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 الى 2.60 غير موافق؛

✓ من 2.60 الى 3.40 محايد؛

✓ من 3.40 الى 4.20 موافق؛

✓ من 4.20 الى 5 موافق بشدة .

- وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ستة محاور أساسية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: أسئلة الهيكل التنظيمي.

**المحور الثالث:** أسئلة التطوير التنظيمي.

**المحور الرابع:** علاقة الهيكل التنظيمي بالتطوير التنظيمي في المؤسسة.

**ثانياً:** أداة القياس (برنامج الـSPSS).

قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS:statistical package for social science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver22 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

**ثالثاً:** صدق الاستبانة: أنظر الملحق رقم(02).

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشار بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

إضافة إلى ذلك قمنا أيضاً بدراسة ثبات الاستبيان من أجل التحقق من ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha de Chronbach's) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1 ويعبر عن نسبة أفراد العينة (العمال) الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

**جدول رقم (2-3):** مقياس ألفا كرومباخ

المجال	ألفا كرومباخ
27	0.90

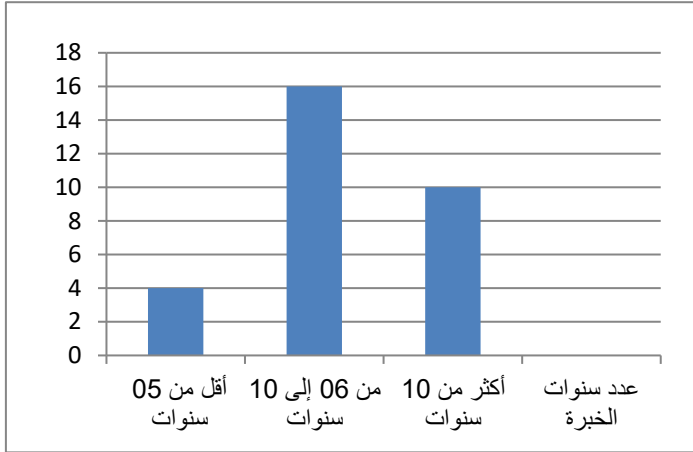
**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي spss والممثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، ونلاحظ بأن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: 0.90 أي بنسبة 90% وهي نسبة تقترب من الواحد، إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الثبات بالنسبة لكل فقرات الاستبيان ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهذا يدل على ثبات أجوبة المستخدمين "المستجوبين" (أي يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية).

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للإستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، الفقرات المتعلقة بالتطوير التنظيمي، ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات أو نتائج البرنامج الإحصائي **spss**.  
أولاً: تحليل البيانات الشخصية.

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي والوظيفة، حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسماً إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق مايلي:  
**1- عدد سنوات الخبرة:** من مجموع 30 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.  
جدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

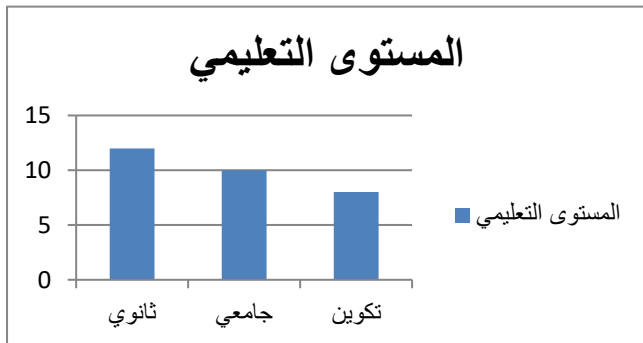


العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	04	13.3%
من 06 إلى 10 سنوات	16	53.4%
أكثر من 10 سنوات	10	33.3%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (2-2)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج **spss**.

- يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة الذين ساهموا في ملأ الاستبيان تتراوح سنوات خبرتهم ما بين الـ 06 سنوات و 10 سنوات وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت ب: 53.4% وبتكرار قيمته 16 مقارنة بالفئات الأخرى.  
**2- المستوى التعليمي:** من مجموع 30 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.



المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	12	40%
جامعي	10	33.3%
تكوين	08	26.7%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (3-2)

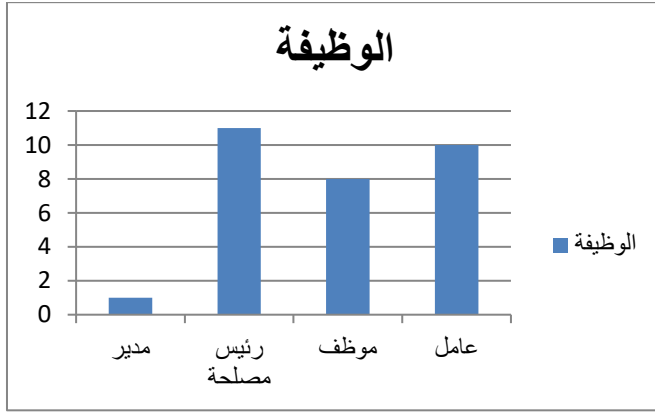
جدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج **spss**.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى "ثانوي" على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: 40 % وبـ 12 تكرار.

3- الوظيفة: من مجموع 80 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية ( أنظر الملحق ..)

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مدير	1	3.3 %
رئيس مصلحة	11	36.7 %
موظف	8	26.7 %
عامل	10	36.3 %
المجموع	80	100 %

الشكل رقم (2-4)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالوظيفة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في وظيفة " رئيس مصلحة " على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: 36.7 % وبـ 11 تكرار.

ثانيا: تقييم عينة الدراسة لعبارات الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

سنحاول دراسة آراء المستخدمين حول مدى تأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة، حيث احتوى على 27 سؤال ونقيس هنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال 27 عبارة.

1- الهيكل التنظيمي في المؤسسة: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول متغير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

جدول رقم (2-7): معلومات خاصة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة.

المؤشر الإحصائي		المقياس					العبارة	
اتجاه الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2		1
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		النسبة %
موافق	.402	0.795	25	58.8	11.3	3.8	1.3	1- لديك اطلاع على الهيكل التنظيمي لمؤسستكم.
موافق	.418	0.868	37.5	50	7.5	2.5	2.5	2- الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة الاتصال الإداري بالمؤسسة.
موافق	3.58	1,006	11.3	52.5	20	11.3	5	3- الهيكل التنظيمي يشمل نطاق الإشراف على العمل.



موافق	3.46	1,090	15	40	28.7	8.8	7.5	4- يتميز الهيكل التنظيمي بالمركزية في التسيير.
موافق	4.16	0.770	35,0	50,0	11,3	3,8	-	5- تطوير الهيكل التنظيمي يساعد على تقليص الموظفين.
موافق	3.51	1.102	16,3	46,3	13,8	20,0	3,8	6- يوجد وظائف في الهيكل التنظيمي غير مشغولة بشكل كاف.
موافق	3.70	1.107	26,3	37,5	20,0	12,5	3,8	7- بإمكان التغيير في الهيكل التنظيمي من أجل السرعة في العمل.
موافق	3.72	1.067	26,3	38,8	17,5	16,3	1,3	8- بإمكانك اتخاذ قرار روتيني بدون الرجوع إلى المسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل.
موافق	3.66	0.941	18,8	42,5	25,0	13,8	-	9- يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة اتجاه التغييرات التكنولوجية في العمل.
موافق	4.09	.0640	25,0	58,8	16,3	-	-	10- يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة اتجاه التغييرات التكنولوجية في العمل.
موافق	4.05	.0761	27,5	52,5	18,8	-	1,3	11- يساعد الهيكل التنظيمي بالمؤسسة على تفويض السلطة في العمل.
موافق	3.66	.0871	12,5	53,8	22,5	10,0	1,3	12- يتميز الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسة بكثرة المصالح الإدارية.
موافق	3.97	0.811	25,0	52,5	18,8	2,5	1,3	13- تعتمد الإدارة العليا على أرائكم في التسيير.
موافق	3.81	0.939	الهيكل التنظيمي في المؤسسة					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال الأول تمثلت أعلى نسبة بـ: 58.8% وبتكرار 47 "موافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.02 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم اطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 50% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 40 وبوسط حسابي 4.18 أي أن الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة الاتصال الإداري بالمؤسسة.

السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 52.5% وبتكرار 42 وبوسط حسابي 3.58 هذا يوحي بأن الهيكل التنظيمي يشمل نطاق الإشراف على العمل.

- السؤال رقم (04):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 40% وبتكرار قيمته 32 ووسط حسابي قدره 3.46.
- بالنسبة للسؤال رقم (05)** تمثلت أعلى نسبة بـ: 50% وبتكرار 40 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.16 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.770.
- السؤال رقم (06):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 46.3% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 37 وبوسط حسابي 3.51 وبإنحراف معياري قدره 1.102 .
- السؤال رقم (07):** معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 37.5% وبتكرار 30 وبوسط حسابي 3.70 وبإنحراف معياري قدره 1.107 .
- السؤال رقم (08):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 38.8% وبتكرار قيمته 31 و وسط حسابي قدره 3.72 وبإنحراف معياري قدره 1.067 .
- بالنسبة للسؤال رقم (09)** تمثلت أعلى نسبة بـ: 42.5% وبتكرار 34 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.66 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.941 .
- السؤال رقم (10):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58.8% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 47 وبوسط حسابي 4.09 وبإنحراف معياري قدره 0.640 .
- السؤال رقم (11):** معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 52.5% وبتكرار 42 وبوسط حسابي 4.05 وبإنحراف معياري قدره 0.761 .
- السؤال رقم (12):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 53.8% وبتكرار قيمته 43 و وسط حسابي قدره 3.66 وبإنحراف معياري قدره 0.871 .
- بالنسبة للسؤال رقم (13)** تمثلت أعلى نسبة بـ: 52.5% وبتكرار 42 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.97 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.811 .

2- التطوير التنظيمي في المؤسسة: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول متغير التطوير التنظيمي في المؤسسة.

جدول رقم (2-8): معلومات خاصة بالتطوير التنظيمي في المؤسسة.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة	
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1		
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
موافق	3.83	0.839	17,5	56,3	18,8	6,3	1,3	1- يتم إشراككم في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة.	
موافق	4.01	0.921	33.8	41,3	18.8	5,0	1,3	2- يعكس التطوير التنظيمي على الأداء التنظيمي للمؤسسة.	
موافق	4.19	0.765	36.3	48,8	13.8	-	1.3	3- لديك رغبة ملحة في التطوير التنظيمي بالمؤسسة.	
موافق	3.51	1.102	16,3	46,3	13,8	20,0	3,8	4- يساهم التطوير التنظيمي في تنمية الإبداع لديك.	
موافق	.402	0.795	25	58.8	11.3	3.8	1.3	5- تعتمد مؤسستكم على إدارة الجودة كوظيفة أساسية بالهيكل التنظيمي.	
موافق	3.66	.0871	12,5	53,8	22,5	10,0	1,3	6- يوجد فرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي.	
موافق بشدة	3.37	1.107	15,0	35,0	28,7	15,0	6,3	7- تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك.	
موافق	.418	0.868	37.5	50	7.5	2.5	2.5	8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة.	
موافق	4.00	.0834	التطوير التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

السؤال رقم (01): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 56.3% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 45 وبوسط حسابي 3.83 وبانحراف معياري قدره 0.839 وهذا يدل على أنه يتم إشراك العمال في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

السؤال رقم (02): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 41.3% وبتكرار 42 وبوسط حسابي 4.01 وبانحراف معياري قدره 0.921 ما يعني إنعكاس التطوير التنظيمي على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

**السؤال رقم (03):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 48.8 % وبتكرار قيمته 39 و وسط حسابي قدره 4.19 وبانحراف معياري قدره 0.765 .

**السؤال رقم (04):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 46.3% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 37 وبووسط حسابي 3.51 وبانحراف معياري قدره 1.102 ما يدل على مساهمة التطوير التنظيمي في تنمية الإبداع لديك.

**السؤال رقم (05):** تمثلت أعلى نسبة بـ: 58.8% وبتكرار 47 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.02 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعتمد على إدارة الجودة كوظيفة أساسية بالهيكل التنظيمي.

**السؤال رقم (06):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 53.8 % وبتكرار قيمته 43 و وسط حسابي قدره 3.66 وبانحراف معياري قدره 0.871 .

**السؤال رقم (07):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 35,0 % وبتكرار قيمته 28 و وسط حسابي قدره 3.37 وبانحراف معياري قدره 1.107

**السؤال رقم (08):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 50% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 40 وبووسط حسابي 4.18 أي أن الإعلان الإلكتروني يساعد على تذكر المنتج.

• أما المجال الكلي لمتغير التطوير التنظيمي في المؤسسة متوسطة الحسابي يساوي 4.00 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبانحراف معياري إجمالي 0.834 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشنت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

**5- العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي:** الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول مؤشر العلاقة بين المتغيرين.

**جدول رقم (2-9):** معلومات خاصة بالعلاقة بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	414	0.759	31,3	55,0	11,3	1,3	1,3	1- التطور التكنولوجي يساهم في تطوير المؤسسة.
موافق بشدة	4.03	0.954	33,8	46,3	10,0	8,8	1,3	2- عدم تداخل الوظائف بالمؤسسة يساهم في مرونة العمل والتقليل من العراقيل وبالتالي تطوير المؤسسة.
موافق	3.56	1.029	15,0	47,5	20,0	13,8	3,8	3- عدم تضارب الهيكل التنظيمي مع التكنولوجيا يساهم في تطوير المؤسسة.

موافق بشدة	3.37	1.107	15,0	35,0	28,7	15,0	6,3	4- التغيير بالمؤسسة يعتمد على التطوير التنظيمي.
موافق	3.69	0.976	20,0	41,3	30,0	5,0	3,8	5- تعتمد مؤسستكم على إدارة الإبداع كوظيفة أساسية بالهيكل التنظيمي.
موافق بشدة	4.01	1.037	37,5	40,0	11,3	8,8	2,5	6- التغيير في الأنشطة والأعمال يؤدي إلى خلق أنشطة جديدة أو دمج أنشطة أخرى.
موافق	.380	.0977	العلاقة بين المتغيرين					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 55,0% وبتكرار 44 "موافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.14 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.759 ما يدل على أن التطور التكنولوجي يساهم في تطوير المؤسسة.
- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 46,3% من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 37 وبوسط حسابي 4.03 وبإنحراف معياري قدره 0.954 .
- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 47,5% وبتكرار 38 وبوسط حسابي 3.56 وبإنحراف معياري قدره 1.029 .
- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 35,0% وبتكرار قيمته 28 و وسط حسابي قدره 3.37 وبإنحراف معياري قدره 1.107 .
- السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 41,3% وبتكرار قيمته 33 و وسط حسابي قدره 3.69 وبإنحراف معياري قدره 0.976 .
- السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 40,0% وبتكرار قيمته 32 و وسط حسابي قدره 4.01 وبإنحراف معياري قدره 1.037 .
- أما المجال الكلي للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي المتوسط الحسابي يساوي 3.80 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 0.977 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: إختبار وجود فروق معنوية لتأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي في المؤسسة وفقاً للمتغيرات الوسيطة (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي والوظيفة).

1- إختبار وجود فروق معنوية لمتغير الهيكل التنظيمي وفق المتغيرات الوسيطة (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي، الوظيفة).

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الهيكل التنظيمي وفق المتغيرات الوسيطة (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي، الوظيفة).

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الهيكل التنظيمي وفق المتغيرات الوسيطة (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي، الوظيفة).

أ- إختبار فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، نستخدم اختبار ANNOVA. الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-10): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المجالات
القيمة	مستوى الدلالة (sig)					
0.291	1,129	9,257	9.275	01	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		8,199	639,543	78	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة نحو متغير الهيكل التنظيمي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا لأن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_0$ ، وهذا مؤشر على أن سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية هذه المفردات.

ب- إختبار فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (2-11): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المجالات
القيمة	مستوى الدلالة (sig)					
0.064	2,527	19,614	58,841	30	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		7,763	589,959	76	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي نحو متغير الهيكل التنظيمي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_0$ ، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين اتجاهات أفراد عينة دراسة نحو كل بعد وفقاً لمتغير المستوى التعليمي وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو الهيكل التنظيمي، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية هذه المفردات.

ج- اختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الوظيفة.

الجدول (2-12): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتغير الوظيفة.

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المجالات
مستوى الدلالة (sig)	القيمة					
0.130	1,943	15,407	46,220	03	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		7,929	602,580	76	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة نحو متغير الهيكل التنظيمي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_0$ ، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين اتجاهات أفراد عينة دراسة نحو متغير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتغير الوظيفة، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو الهيكل التنظيمي، وهذا مؤشر على أن الوظيفة لا تؤثر في رؤية هذه المفردات.

2- إختبار وجود فروق معنوية وفق المتغيرات الوسطية بالنسبة لمتغير التطوير التنظيمي.

$H_0$ : لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغير التطوير التنظيمي وفقاً إلى السمات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي، الوظيفة).

$H_1$ : توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التطوير التنظيمي وفقاً إلى السمات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي، الوظيفة).

أ- إختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة: للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، نستخدم إختبار ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-13): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المتغير
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
.0653	.0203	4.645	4.645	1	بين المجموعات	التطوير التنظيمي
		22.870	1783.843	78	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة نحو التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_0$ ، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة والتطوير التنظيمي وفقا لمتغير سنوات الخبرة، وهذا مؤشر على أن سنوات الخبرة لا تؤثر في رؤية هذه المفردات.

ب- إختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المستوى الدراسي: للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي، نستخدم إختبار ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-14): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقا لمتغير المستوى الدراسي.

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المتغير
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0.008	4.285	86.251	258.752	03	بين المجموعات	التطوير التنظيمي
		20.128	1529.736	76	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير المستوى الدراسي نحو التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_1$ ، التي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة والتطوير التنظيمي وفق متغير المستوى الدراسي، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة ليس لهم رؤية متشابهة نحو التطوير التنظيمي، وهذا مؤشر على أن المستوى الدراسي يؤثر في رؤية هذه المفردات.

ج- إختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الوظيفة: للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة، نستخدم إختبار ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك:



الجدول (2-15): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة.

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المتغير
مستوى الدلالة (sig)	القيمة					
0.089	2.420	0.116	0.349	3	بين المجموعات	التطوير التنظيمي
		0.048	1.249	26	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة إلى متغير الوظيفة نحو التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية H0، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين اتجاهات أفراد عينة دراسة والتطوير التنظيمي وفقا إلى متغير الوظيفة، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو التطوير التنظيمي، وهذا مؤشر على أن الوظيفة لا تؤثر في رؤية هذه المفردات.

رابعا: إختبار فرضيات الدراسة.

1- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي لمؤسسة البريد والمواصلات وحدة عين الدفلى عند مستوى  $\alpha=0.05$ . ولإختبار هذه الفرضية نقوم بدراسة تأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي في مؤسسة البريد والمواصلات وحدة عين الدفلى ( أنظر الملحق رقم 03).

الجدول (2-16): نتائج تأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي .

السلوك الشرائي للمستخدم							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	أبعاد المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t		a	x
*0.000	40.480	0.683	0.827	*0.000	0.001	0.03	a	
				0.000	2.628	0.389	x	

\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي = 0.827 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، ( $\text{Sig.} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )

\* معامل التحديد  $R^2=0.683$ ، والذي يعني أن 68.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التطوير التنظيمي) سببها المتغير الخاص بالنموذج (الهيكل التنظيمي) والنسبة المتبقية 31.7% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على التطوير التنظيمي.

\*  $F=40.480$ ،  $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

\*  $a=-0.03$ ، و إختبار ستيودنت  $t_a=-0.000$  بإحتمال  $Sig =0.999$  أكبر من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي الثابت مقبول إحصائياً.

\*  $b_x=0.389$ ، إختبار ستيودنت  $t_{bx}=2.628$  بإحتمال  $Sig =0.000$ ، أكبر من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي

وبالتالي نموذج انحدار الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي هو:

$$Y=0.3+0.389x$$

من خلال المعادلة نستنتج:

كلما زاد المتغير المستقل X المتمثل في الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة يزيد المتغير التابع Y والمتمثل في التطوير التنظيمي بـ: 0.689 وحدة.

## خلاصة

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل والتطوير التنظيمي كمتغير تابع، بالإضافة إلى مؤسسة البريد والمواصلات وحدة عين الدفلى التي تعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر البيئة لدراسة الظاهرة، ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عليها إجمالاً في نهاية المطاف (30) إستبانه صالحة للتحليل والمناقشة، تم تطرقنا إلى كيفية تصميم الاستبانه والأدوات التي اعتمدنا عليها، والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS) التي تم إدخال جميع البيانات واستخدام عديد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.

الخاتمة

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. والهيكل التنظيمي، ومن خلال بعديه (الهيكل البيروقراطي) و(الهيكل الأدهوقراطي)، له تأثيرات متعددة وانعكاسات مهمة في تحديد درجات فاعلية المؤسسة، وفي أبعادها 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 الإهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي قائما في المؤسسة.

ويحظى التطوير التنظيمي اليوم بأهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات البيئية والمساهمة في رفع مستوى الأداء، بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، على اعتبار التطوير التنظيمي أداة حتمية لمواكبة هذه التغيرات حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء والإستمرارية.

لقد تمكنا من خلال دراسة هذا الموضوع من إثبات مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في التطوير التنظيمي للمؤسسة ومن أجل محاولتنا معالجة إشكالية البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، عمدنا للاطلاع على الجوانب المحيطة بمتغيرات الدراسة، وتحديد بعد كل متغير، وذلك بتقييم المفاهيم النظرية حول المستجدات الجديدة في عصر المعلوماتية والتكنولوجيا، ثم حددنا الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي للمؤسسة، ثم تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتقديم الإضافة المرجوة من هذه الدراسة ثم حددنا الطريقة وأدوات الدراسة التي تمثلت في إجراء إستبانته، وعديد الاختبارات الإحصائية للمساعدة في الوصول إلى نتائج تساعد على إسقاطها على الواقع، وفي الأخير وبعد جمع الاستمارات وجمع الاستبانات وتحليلها، قمنا باختبار صحة الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.

### 1- نتائج واختبار الفرضيات.

#### 1-1 اختبار الفرضيات.

بالنسبة للفرضية الأولى: يمكننا القول بأنه توجد هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة عند مستوى دلالة 0.05، وذلك إستنادا على النتائج المتوصل إليها من تحليل مخرجات برنامج SPSS، حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود إرتباط طردي قوي بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي للمؤسسة، وكذلك على وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بينهما من خلال إختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة طردية وقوية بين الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة بالنسبة لمؤسسة البريد والمواصلات وحدة عين الدفلى.

بالنسبة للفرضية الثانية: والتي نصت على عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لتأثير الهيكل التنظيمي على التطوير التنظيمي للمؤسسة وفقا للمتغيرات الوسيطة (سنوات الخبرة ، المستوى الدراسي الوظيفة) توصلنا إلى مايلي:

أ- بالنسبة لوجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغيرات الوسيطة (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي الوظيفة) الهيكل التنظيمي اثبتت النتائج نفي هذه الفرضية بالنسبة لجميع المتغيرات الوسيطة.  
ب- بالنسبة لوجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغيرات الوسيطة (سنوات الخبرة، المستوى الدراسي الوظيفة) والتطوير التنظيمي للمؤسسة، اثبتت النتائج نفي هذه الفرضية بالنسبة لجميع المتغيرات الوسيطة ما عدا متغير المستوى التعليمي أثبت صحة الفرضية.

## 2- نتائج الدراسة.

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا الوصول إلى النتائج التالية:

### 2-1 الجانب النظري.

- عملية تغيير الهيكل التنظيمي لا تعني تغيير كل الهيكل بشكل جذري وإنما بإحداث تعديل فيه و يكون ذلك إما بحذف وحدة تنظيمية ما أو بإنشاء وحدة ما.
- التطوير التنظيمي يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية.
- عدم وجود دعم مالي مخصص لبرنامج التطوير التنظيمي.
- تمر عملية تصميم الهيكل بعدة مراحل، وتلي هذه العملية إعداد كل من الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي وهما من أهم الوسائل المساعدة على فهم وشرح التنظيم، في ظل بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار أصبحت عملية تغيير الهيكل التنظيمي عملية إلزامية لكل منظمة.
- تمر المنظمة في حياتها عبر مراحل، لكل مرحلة خصائص معينة بها، و لذلك على المنظمة أن تراعي عند تصميمها للهيكل المرحلة التي هي بها.
- الهيكل التنظيمي هو أساس أي مؤسسة إذ يعتبر بمثابة عمودها الفقري.
- تسعى المؤسسات تطوير هيكلها التنظيمي ما يساعد على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.
- رغم المجهودات المبذولة من قبل المؤسسات في مجال التطوير التنظيمي، إلا أنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب منها.
- من أجل مواجهة المنافسة الشديدة و من أجل مواكبة التطورات تتجه المنظمات إلى استعمال هياكل معاصرة.
- عدم الاهتمام الكافي للمؤسسة المبحوثة بالتطوير التنظيمي.
- يواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.
- يعتبر الهيكل التنظيمي أداة إدارية تقوم المؤسسات من خلاله بانتهاج إستراتيجية من الإستراتيجيات التسييرية.
- تقوم الإستراتيجيات البيئية على دمج الاعتبارات البيئية في عملياتها ومنتجاتها.
- ينتج من تطبيق الهيكل التنظيمي فوائد تعود بالنفع على التطوير التنظيمي للمؤسسة.

## 2-2 الجانب التطبيقي.

- معظم عمال مؤسسة البريد والمواصلات تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 06 و 10 سنوات وبنسبة 53.4%.
- أغلبية عمال مؤسسة البريد والمواصلات لديهم مستوى ثانوي وبنسبة 40%.
- أن معظم عمال مؤسسة البريد والمواصلات، وبنسبة 58.8% لديهم اطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة الاتصال الإداري بالمؤسسة حيث أكد هذا 50% من العمال.
- التطوير التنظيمي ينعكس على الأداء التنظيمي للمؤسسة وبنسبة 41.3%.
- 56.3% من عمال مؤسسة البريد والمواصلات يتم إشراكهم في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

## 3- توصيات الدراسة

بناء على ما تقدم من نتائج، تم اقتراح التوصيات التالية:

- الاهتمام بالتطوير التنظيمي من قبل إدارة المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال تخصيص الدعم المالي لبرامج التطوير التنظيمي.
- يجب على المؤسسات الاهتمام بالتطوير التنظيمي لأنه بمجهود طويل المدى يحتاج لوقت طويل كما يحتاج إلى الموظفين ككل وليس على فرد واحد.
- إعادة هندسة كاملة للدورات الإجرائية والوظائف والهيكل.
- ضرورة اعتماد الهيكل التنظيمية في المؤسسات والعمل على تطويرها.
- العمل على إعادة توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج لهذه المهام لكل: موقع في الهيكل التنظيمي.
- ضرورة العمل على اعتماد الهيكل التنظيمية في المؤسسات وتسكين المواقع التنظيمية فيها
- ضرورة تفعيل كافة المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي وخاصة التي تتعلق بمستويات الإدارة العليا لما له من أثر على تطوير أداء.
- إيجاد أهم العوامل ومقومات التطوير التنظيمي التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات والوقوف على أهم المعوقات التي تواجهها في تحقيق فعاليتها.

## 4- آفاق الدراسة

- بهدف التوسع أكثر في موضوع دراستنا، ارتأينا اقتراح بعض المواضيع التي يمكن لها إثراء هذا الموضوع، ونذكر منها:
- أثر تغيير الهيكل التنظيمي على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة.
- دور الهيكل التنظيمي في تطوير الفرد وتحفيز الإبداع.
- دراسة مقارنة لواقع التطوير التنظيمي بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات العمومية.
- دور الأداء المتميز في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دور فرق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات.

المراجع



المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أبو طاهر مجدي الدين الفيروز أبادي، القاموس المحيط.
- 2- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 03، عمان، 2009.
- 3- أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: أبو قاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1، 2001-2002.
- 5- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 6- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2002.
- 4- رحيم حسن، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12 ماي 2010.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 6- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال المنظمات المعاصرة، القاهرة، مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، 2003.
- 7- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة دار الثقافة الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
- 8- عبد الهادي مسلم وأيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 9- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 10- فلاح الزعبي علي، ادارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الاردني (نموذج ريادي متكامل)، مجاة جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع7، جوان 2010.
- 11- كامل بربير، الإدارة: عملية ونظام، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1996.
- 12- محمد بن مكرم بن منظور الافريقي المصري جمال الدين أبو الفضل، معجم لسان العرب.
- 13- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، معجم مختار الصحاح.

- 14- محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديد للنشر، 1999.
- 15- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، 2004.
- 16- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 17- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
- 18- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001-2002.
- 19- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، 2000.
- 20- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- 21- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، 1999.
- 22- محمد عبد الغني حسن هلال، الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية- التخطيط والتخطيط والتحليل والتطوير ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2009.
- 23- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008.
- 24- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 25- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة التوزيع، ط1، الجزائر، 2011.

#### ثانيا: المذكرات والأطروحات

- 1- زاوي محمد، التنظيم والتغيير التنظيمي مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة سيدي بلعباس، 2008/2009.

#### ثالثا: الملتقيات

- 1- تومي ميلود، التغيير التنظيمي كمدخل لمحيط التغيير، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البلية، 2010.

رابعاً: المجالات

1- أفنان عبد علي الأسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع17، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.

خامساً: التقارير

1- وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، تقرير حول حالة ومستقبل البيئة في الجزائر، سنة 2005.

المراجع باللغة الأجنبية

- Henry Mintzberg, **structure et dynamiques de l'organisation**, Paris, Edition d'organisation, 18<sup>ème</sup> édition, 2005.
- 2-Rijn, John Van, "Designing Organisation Structures", 2004.
- 3-Kirikova, Marite, "Flexibility of Organizational Structures for Flexible Business Proces", 2007.
- 4- Daft, Richard L., " **Organization Theory and Design**", 7th ed, South Western College Publishing, U.S.A, 2001.
- 5- Vazifedoust, Hossein & Nasiri, Mohammad & Norouzi, Abdollah, " **Analyzing the Relationship between Empowerment in Eastern Azerbaijan**, **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, Vo. 2 ,Is.6, 2012.
- 6- Anderssons, Johanna & Zbirenko, Alena, " **Effect of Organizational Structure, Leadership and Communication on Efficiency and Productivity**, Aqualitative Study of Bublic Health – Care Organization" 2014.
- 7- Tran, Quangyen & Tian, Yezhuang, " **Organizational Structure: influencing Factors and Impact on A firm**", **American Journal of Industrial and Business Management**, 2013.
- 8- Nahm, Abrham Y. & Vonderembse, Mark A. & Koufteros, Xenophon, " **The Impact of Organizational Structure on Time – based Manufacturing and Plant Performance**", **Journal of Operations Management**, 2003.
- 9 - Boudon Raymond, **Dictionnaire de Sociologie**, éd buissière, Paris, 2005.

الملاحق