

## تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات : دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية

وشاش فؤاد\* ، صاطوري الجودي\*\* ، عراك عبود عمير الديلمي\*\*\*

الإرسال: 2021/01/20

القبول: 2021/04/01

النشر: 2021/04/27

**ملخص :** هدفت الدراسة الى تحليل الجوانب النظرية ذات العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على اهم الابعاد الاساسية للهيكل التنظيمي، وعلاقة هذه الابعاد في تحقيق فعالية المؤسسات، واستخدمت الدراسة الاستبانة على عينة متكونة من (50) مؤسسة علي المستوى الشرقي للجزائر . اذ تتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه المؤسسات في عدم قدرة هياكلها التنظيمية على الاستجابة للتطورات المتسارعة في البيئة، مما ينعكس سلبا علي فعاليتها، وجرى استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية.

وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات، من بينها اعتماد المؤسسات المبحوثة على درجة عالية من المركزية ويعود السبب في ذلك الى ان معظم هذه المؤسسات صغيرة، مما يدفعها هذا الى تبني المركزية، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات وتعزيز قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية : التعقيد، الرسمية، الفعالية، المركزية، الهيكل التنظيمي.

تصنيف JEL : L20، L22.

### The effect of organizational structure on the effectiveness of institutions: a study of a sample of Algerian institutions

**Abstract:** The study aimed to analyse the theoretical aspects related to both the organizational structure and organizational effectiveness, hence this study came to shed light on the most basic dimensions of the organizational structure, and the relationship of these dimensions in achieving the effectiveness of institutions, and the study used the questionnaire on a sample of (50) institutions. The eastern level of Algeria. The main problem facing institutions is the inability of their organizational structures to respond to the rapid developments in the environment, which negatively affects their effectiveness, and a set of statistical methods have been used.

The study reached a set of conclusions, including the adoption of the researched institutions on a high degree of centralization and the reason for this is

\* أستاذ مساعد قسم أ، مخبر الدراسات الاقتصادية في المناطق الصناعية والدور الجديد للجامعة، جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة، الجزائر،

fouad.ouchache@univ-bba.dz ..... (المؤلف المرسل)

\*\* أستاذ التعليم العالي، جامعة البشير الابراهيمي برج بوعرييج، الجزائر، satouri.dj@gmail.com

\*\*\* أستاذ الدكتور المشارك، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الانبار، العراق، arrak2001@gmail.com

that most of these institutions are small, which drives them to adopt centralization, training courses.

**Keywords :** complexity, formalism, effectiveness, centralization, organizational Structure.

**JEL Classification :** L20, L22.

## 1. مقدمة :

يكتسب الهيكل التنظيمي أهميته من خلال تأثيره الفاعل في نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة باعتباره الوسيلة التي بواسطتها توزع المهام والمسؤوليات، ويتم تنظيم الأقسام المختلفة في المؤسسة، وأنه يساعد العاملين لتصور العمل سوية لإنجاز الأهداف ، ولا يوجد أي جزء من المؤسسة قليل الأهمية أو عدم التأثير . ومعنى أن كل مؤسسة وفقاً لنظرية النظام المفتوح، هي جزء من كل وأنها تتكون من أجزاء فرعية مترابطة فيما بينها . وعليه أن كل جزء منها يتأثر ببقية الأجزاء كما أن كل جزء منها يؤثر على الكل. فالمؤسسة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء أو أكثر وظيفته بالصورة الصحيحة. ولذلك على المؤسسات خلق الترابط بين أجزائها المكونة لها، لدرجة أنها لا تغيب عنصراً دون الأخذ بنظر الاعتبار العناصر الأخرى (منتريرك هنري، 1997، ص242)

ومنه تبرز معالم إشكالية البحث كالتالي: ما مدي مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية المؤسسات

### الاقتصادية الجزائرية ؟

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على دور واهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية المؤسسات من منطلق ان الهياكل التنظيمية في المؤسسات تعتبر كوسيلة فعالة في تحقيق اهدافها وكذا تعتبر وسيلة لتوجيه وتنفيذ استراتيجيتها.

**فرضيات الدراسة :** من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**أهمية الدراسة :** تكمن أهمية الدراسة في كونها تحاول استقراء الابعاد الاساسية للهيكل التنظيمي ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**المنهج المتبع في الدراسة:** من أجل الإلمام بمختلف عناصر الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة،

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي.

أولا التأطير النظري لمتغيرات الدراسة :

## 1. مفهوم واهمية الهيكل التنظيمي:

**1.1 مفهوم الهيكل التنظيمي:** يطرح كتاب الفكر الإداري مفاهيم عديدة للهيكل التنظيمي، ومن بين هذه المفاهيم نجد ان الهيكل التنظيمي يعرف بأنه صيغة لتحديد إطار العمل الذي تجري ضمنه مختلف التعاملات الإنسانية المقصودة والمخطط لها رسمياً (داغر منقذ محمد، وصالح عادل حرحوش، 2000، ص 51). فالهيكل ببساطة يعبر عن العلاقات النموذجية بين أجزاء المؤسسة، وهو كذلك البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة (آل علي رضا صاحب ابو حمد، والموسوي سنان كاظم، 2001، ص 556). وهو توزيع لأدوار العمل والأنشطة التي تسمح للمؤسسة بأداء أعمالها (جاكسون جون هـ وآخرون، 1988، ص 196). كما ان الهيكل التنظيمي هو نتاج لعدة خيارات تضعها المنظمة من اجل السيطرة على الموارد والأفراد، فهناك هياكل مختلفة تتيح للمدراء السيطرة على الموارد والأفراد بطرق مختلفة (Jones:1995 . p 127) . والهيكل التنظيمي هو الآلية التي تقوم من خلالها الإدارة بالتوجيه والتنسيق والإشراف على نشاطات المؤسسة، فهو يمثل الإطار الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات الوظيفية، والمتحكم بكيفية تعاون الأفراد في المؤسسة (العزاوي نجم عبدالله والعاني نور شريف، 2002، ص 63). كذلك الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد العلاقات بين المراكز الإدارية المختلفة وكيفية أو طريقة توزيع المهام بين أفراد المؤسسة وكذلك يبين كيف تتم عملية الاتصال والآليات الخاصة بالتنسيق بين أقسام المؤسسة (Robbins Stephen, 1990. P 75). والهيكل التنظيمي هو وسيلة المؤسسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وأنه يوفر للمؤسسة وسيلة التنسيق بين أعمالها من خلال الوسائل التي يتم من خلالها عملية تجزئة وتجميع تلك الأعمال (Mintzberg Henry, 1979.p2) .

ومن خلال استعراض التعاريف التي تناولت مفهوم الهيكل التنظيمي يمكننا التوصل الى الآتي :

- استخدمت عدة مصطلحات لوصف الهيكل مثل إطار، نظام، شكل وغيرها من المصطلحات .
- ان الهيكل التنظيمي هو وسيلة أساسية من وسائل تحقيق وظيفة التنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة . إضافة الى كونه أداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة والأعمال التي تؤديها الأقسام والوحدات المكونة للمؤسسة .
- وضع الأفراد في مجاميع رسمية وتنظيمية موضحة في ذلك خطوط الاتصال .

**1.2 أهمية الهيكل التنظيمي:** تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في انه يلعب دوراً حيوياً في إدراك المنظمة وبلوغها غاياتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية وضمائه التكيف والتلازم بين مكوناتها ومتغيرات بيئة المؤسسة الخارجية ، وضمان التدفق الفاعل للعمليات المختلفة (الشماع وحمود، 1989، ص254) . كما إن الهيكل التنظيمي هو نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة، ويساهم في تحليل عملياتها ، ودعم المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة ، وتفعيل الأداء التنظيمي (Lynch;2000. P 824) . ويوفر الهيكل التنظيمي آلية لعمليات التنسيق داخل المنظمة وتحقيق الانسياب الكفوء للعمل، من خلال دوره في ضمان توحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية للأنظمة الفرعية بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتأثيره المباشر على أداء المنظمة وكفاءتها (Ahuja,1993. 422) . ويستنتج الباحثون ان أهمية الهيكل التنظيمي تكمن بإسهامه في زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار ، ووسيلة ربط الأفراد والموارد والقواعد والإجراءات والقوانين معا بطريقة تلائم متطلبات المؤسسة ومتوافقة مع بيئتها لتحقيق الأهداف بطريقة فاعلة وكفوءة، كما انه صمام أمان لتقليل المخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسات بسبب التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة ، فهو يضمن على المؤسسات المرونة وسرعة الاستجابة للمستجدات.

**1.3 أبعاد الهيكل التنظيمي :** تجدر الإشارة الى ان هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين على ان الهيكل التنظيمي يتضمن الأبعاد الأساسية التي تتضمن التعقيد والرسمية والمركزية وقد أشار الى ذلك كل من ( Robbins و (جاكسون ومورفان، 1988، ص200-201) و (السالم ،2000، ص72) و (القيوتي ،2000، ص111) و (العزاوي والعاني، 2002، ص67) وغيرهم من الكتاب والباحثين، ويتفق الباحث مع ما اعتمده (Robbins) في تصنيف أبعاد الهيكل الى (التعقيد ، الرسمية ، والمركزية ) وكان لتبني هذا التصنيف العديد من المبررات ومنها :

- الاتفاق العام بين أغلب الكتاب والباحثين على اعتماد هذه الأبعاد ،
  - تمييز بسهولة ودقة قياسها بالإضافة إلى وضوحها وسهولة فهمها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات الجزائرية
- أ- **التعقيد :** إن المتبع لاغلب التعريفات التي اعطيت للمفهوم التعقيد سيحده مرادفا لمعني التباين او التمايز، وكما عرفه ( السالم ،2000، ص62) و ( Robbins, 1990. P76) و (Hall, 1992.p52) وهم متفقون على ان التعقيد يعني درجة التمايز والاختلاف الموجود في المؤسسة وان هذا التمايز ينقسم الى :
- التمايز الأفقي. التمايز العمودي . التمايز الجغرافي .

ويرى الباحث ان التعقيد هو درجة التمايز الأفقي والعمودي والجغرافي في المؤسسة فكلما زاد التمايز ازداد التعقيد الهيكلية . وبعبارة أخرى كلما زاد عدد الأقسام في المؤسسة او ازداد عدد المستويات الإدارية او انتشرت هذه الأقسام والوحدات جغرافيا او جميع هذه المتغيرات زاد ذلك من التعقيد الهيكلية.

**ب- الرسمية :** وتعبر الرسمية عن مقدار او حجم التوثيق الموجود في المؤسسة (Daft Richard 2001. P17). وهي كذلك الدرجة التي تكون بها الإجراءات والقواعد ووصف السلوك مصاغة لتسييس القرارات واجراءات العمل(العاني أثير أنور شريف ، 2002. ص 61) . وتعد المؤسسة رسمية بالقدر الذي يتفق فيه السلوك المتوقع من أعضائها مع ما صيغت به رغبات أولئك الذين يضعون السياسات والقواعد المحددة للعمل(شيرود فرانكو جون فينفر، 1965: ص 237) ، فالمؤسسات الرسمية تضع بشكل كبير معظم هذه المعايير والقواعد والإجراءات وأنماط السلوك بشكل مكتوب فالعاملون يتبعون الاجراءات المكتوبة الخاصة بأعمالهم، والمديرون يخضعون للعديد

من القواعد. وتعد الرسمية من الخصائص المهمة في الهيكل التنظيمي كونها تؤدي إلى تحسين عمليات التنسيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وتجعل من الرقابة عملية سهلة (السالم، 2000 ص 68).

**ت- المركزية:** ان الدرجة التي يمارس فيها التسلسل الإداري دوره في عملية التنسيق تعتمد على كيفية استخدام المؤسسة للمركزية، إذ تعني المركزية إلى الدرجة التي تكون فيها عملية صنع القرار مركزة في مكان واحد في المؤسسة (Robbins Stephen , 1990. P104)، أي تركيز الصلاحيات واتخاذ القرارات وحصرها في قمة المؤسسة. ولقد ظل اتخاذ القرار محورا تدور حوله معظم التعريفات المتعلقة بالمركزية سواء ما يتعلق بمن يتخذ القرار أو مدى أهميته للمؤسسة وكذلك مستوى وعدد من يشارك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة نسبة لعدد أعضائها. أي ان المركزية تتحقق عندما يحتفظ مدراء المستويات الإدارية العليا في المؤسسة بسلطة صنع القرار (خليل، نبيل مرسى، 1994. ص 94)، أما عندما يتم تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى في المؤسسة عند ذلك تكون المؤسسة لا مركزية (Daft Richard 2001 . p 18)، بقي ان نشير انه لا يمكن تحديد شكل الهيكل التنظيمي سواء أكان مركزياً أو لا مركزياً من خلال النظر إلى الخارطة التنظيمية. إذ ان العامل المحدد للمركزية هو ما كمية القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا وكم منها سوف تخول للمستويات الدنيا. مثل هذه العلاقات والأمور لا تتضح في الخارطة التنظيمية (Luthans Fred, 1977 . p 128-129)

وتبعاً للواقع العملي و الظروف و متغيرات البيئة يمكن القول بان اتباع المركزية ضروري لتنظيم العمل، و اتباع اللامركزية ضروري لتسهيل إجراءات العمل، إذ إن نجاح المؤسسة لا يتحقق إلا باتباع استراتيجيات و قواعد و إجراءات عمل تحقق ذلك، فيكون اتباع أسلوب المركزية في التخطيط و اتخاذ القرارات و اللامركزية في التنفيذ.

**2. الفعالية مفهومها ونماذجها:**

**1.2 مفهوم الفعالية:** أختلف المهتمون والباحثون في تحديد مفهوم الفعالية بشكل دقيق كونها مفهومًا واسعًا يتضمن العديد من الاعتبارات على مستوى المؤسسة والأقسام والبيئة، وسنعرض في أدناه بعض التعريفات التي يرى الباحثون أنها مناسبة لتغطية هذا المفهوم، حيث تعرف فاعلية المؤسسة بأنها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها (Daft Richard 2001). كما يمكن تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار (Robbins, 1990). وهناك من حددها على أنها قابلية المؤسسة لاستثمار فرص بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها. وتعرف الفعالية على أنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة الرئيسية والفرعية (Hall, 1992).

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن الفاعلية لا تركز على عملية تحقيق الأهداف بصورة مجردة فقط لأنها تختلف باختلاف وجهة النظر المأخوذة فمثلاً قد تكون المؤسسة فاعلة من وجهة نظر العاملين فيها وغير فاعلة من وجهة نظر آخرين كالمساهمين أو المجهزين، كما أن الأهداف قد تكون متعارضة بحيث أن ما هو فاعل بالنسبة لمجموعة قد لا يكون كذلك لمجموعة أخرى ويمكن أن تعد المؤسسة ذات فاعلية (فاعلة) إذا ما استطاعت تحقيق ما يلي:

- ضمان الخبرات والمهارات والموارد النادرة وذات القيمة.
- اعتماد التنسيق وبشكل خلاق بين الموارد وخبرات العامل من أجل ابتكار منتجات يتم تكييفها طبقاً لحاجات الزبائن المتغيرة.
- القيام بشكل كفء وفعال بتحويل الخبرات والمهارات والموارد إلى بضائع نهائية وخدمات.

2.2 نماذج الفعالية : هناك أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية ويعكس كل أنموذج تأكيداً أدارياً مختلفاً بعلاقته مع الهيكل وهذه النماذج يمكن توضيحها فيما يلي (Daft Richard 2004):

- ✓ أنموذج الانظمة المفتوحة : يعكس هذا الأنموذج الجمع بين التركيز الخارجي والهيكل المرن, من خلال تأسيس علاقة مع البيئة للحصول علي الموارد والنمو والحجم.
- ✓ انموذج العلاقات الانسانية: أن المؤسسات التي تتبنى هذا الأنموذج تهتم بالموارد البشرية أكثر من تركيزها على البيئة، من خلال تركيز الادارة علي تطوير الموارد البشرية ومنح العاملين فرصة للاستقلال والتطور.
- ✓ انموذج الهدف الرشيد: والأهداف الأساسية هي : الإنتاجية , الكفاءة , والربح , وترغب المؤسسة في انجاز أهداف المخرجات بطريقة معتمدة على الرقابة والأهداف الفرعية التي تسهل الوصول الى ذلك , هي التخطيط الداخلي ووضع الأهداف التي تعد أدوات الإدارة الرشيدة.
- ✓ انموذج العمليات الداخلية : يعكس هذا الأنموذج قيم التركيز الداخلي ورقابة الهيكل ، والنتيجة هي المحافظة على ثبات الوضع التنظيمي وأن المؤسسات ذات العلاقة الجيدة مع البيئة سوف تتلاءم مع هذا الأنموذج وأما الأهداف الفرعية لهذا الأنموذج فتضمن آليات الاتصال الفعال , وإدارة المعلومات بشكل كفوء, واتخاذ القرار بشكل مناسب.

ثانيا الجانب التطبيقي :

### 1. وصف وتحليل الاستبيان

1.1 قياس صدق وثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال استخدام الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (1) الجدول (1) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
1 الهيكل التنظيمي	0.674
2 الفعالية	0.853
جميع العبارات	0.765

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات<sup>24</sup> spss

يتضح من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي لأداة الدراسة بلغت: 0,765، وهي قيمة مرتفعة، وأكبر من النسبة (0.6) المعتمدة إحصائياً حسب (Sekaran, 2006). كما بلغت هذه القيمة بالنسبة للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) و المتغير التابع (الفعالية)، 0,674 و 0,853 على الترتيب وهذا ما يدل على ثبات الاستبانة.

### 2. تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة :

1.2 الرسمية: يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة الموافقة للعينة المدروسة

في تقييمهم لبعده الرسمية

جدول (2): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الأول ( الرسمية )

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول النسبية	الاهمية النسبية
1	التعليمات والتوجيهات حول اجراءات العمل مدونة ومحددة للجميع	3.62	1.104	مرتفع	3
2	هناك مجموعة مكتوبة من الأنظمة والقوانين والتعليمات تستند إليها أقسام المؤسسة المختلفة عند أداء وظائفها	4.20	0.638	مرتفع	2
3	السياسات والقواعد والإجراءات تحكم سلوك الموظفين أثناء تأدية واجباتهم بشكل مستقل عن خصائصهم الشخصية محددة وواضحة	4.26	0.723	مرتفع	1
4	تسير علاقات العمل بين أقسام المؤسسة وفقاً لقيود رسمية محددة( تكون في شكل تقارير مكتوبة ).	3.02	1.078	متوسط	4
		3.77	0.571	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss<sup>24</sup>

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول (2) أعلاه، يتضح لنا أن مستوى القبول بالنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول ( الرسمية) كانت مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي عام قدر ب (3,77) وانحراف معياري (0,571)، وقد حظيت العبارة الثالثة بالمرتبة الأولى من حيث درجة القبول وذلك بمتوسط حسابي (4,26)، فيما جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,02)، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0,638 و 1,104) ما يبين أن هناك تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الرسمية

**2.2 المركزية:** يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة الموافقة للعينة المدروسة في تقييمهم لبعد المركزية

جدول (3): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الثاني ( المركزية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول النسبية	الأهمية النسبية
1	عدد القرارات التي تُتخذ في المستويات الإدارية العليا أكبر من عدد القرارات التي تُتخذ في المستويات الدنيا	4,22	0,932	مرتفع	1
2	تتأثر أغلب نشاطات ووظائف المنظمة بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا	4,08	0,944	مرتفع	4
3	صياغة اهداف اي قسم او وحدة تنظيمية لا تقع علي المسؤول عليها فقط بل تصاغ من الاعلي ويكون هو مسؤولا علي تنفيذها فقط	3,34	1,287	متوسط	6
4	تفرض المستويات الإدارية العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا	4,16	0,955	مرتفع	3

5	الفصل في الخلافات و النزاعات بين العمال و عملية الطرد ترفع للإدارة العليا	4,18	0,825	مرتفع	2
6	تمر الافكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين عبر الادارات المختلفة لكي تصل الي الادارة العليا	3,82	1,223	مرتفع	5
		3,96	0,679	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss<sup>24</sup>

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول (3) أعلاه، يتضح لنا أن مستوى القبول بالنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني ( المركزية) كانت مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي عام قدر ب (3,96) وانحراف معياري (0,679)، وقد حظيت العبارة الاولى بالمرتبة الأولى من حيث درجة القبول وذلك بمتوسط حسابي (4,22)، فيما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,34)، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0,825 و1,287) ما يبين أن هناك تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر المركزية

**3.2 التعقيد :** يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة الموافقة للعينة المدروسة في تقييمهم لبعد التعقيد

**جدول (4):** استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة البعد الثالث ( التعقيد)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول النسبية	الأهمية النسبية
1	بصعوبة جدا نصل بارائنا و شكاوينا الي الادارة العليا بسبب سلسلة المراجع	2,66	1,287	متوسط	4
2	هناك تعدد وتنوع في الأهداف التي يسعى المؤسسة إلى تحقيقها	4,26	0,828	مرتفع	1
3	تميز اعمالنا بدرجة عالية من التعقيد في الاجراءات والاداء	3,08	1,291	متوسط	2
4	كثير من الامور الادارية والفنية والمشكلات لا يوجد لها تحديد واضح لأسلوب حلها ومعالجتها	2,90	1,129	متوسط	3
5	صعوبة التنسيق و الاتصال بين وظائف واقسام ووحدات المؤسسة لتعدد المواقع	2,32	0,978	منخفض	5
		3,04	0,753	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss<sup>24</sup>

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول (4) أعلاه، يتضح لنا أن مستوى القبول بالنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث ( التعقيد) كانت متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي عام قدر ب (3,04) وانحراف معياري



(0,753)، وقد حظيت العبارة الثانية بالمرتبة الأولى من حيث درجة القبول وذلك بمتوسط حسابي (4,26)، فيما جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,32)، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0,828 و 1,291) ما يبين أن هناك تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التعقيد

3. تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير التابع الفعالية في المؤسسات محل الدراسة : يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة الموافقة للعينة المدروسة في تقييمهم لبعد الفعالية.

جدول (5): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المتغير التابع (الفعالية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
1	الثقة المشتركة والتعاون المستمر هما السائدان بين العاملين والإدارة في شركتنا نتيجة شعورهم بالانتماء	4,06	1,038	مرتفع	3
2	مستوى المهارة لدى عاملينا عالي ومتطور وينسجم مع المستجدات على الساحة الصناعية الذي ينعكس على الأداء	3,92	0,986	مرتفع	6
3	تشجع المؤسسة العمال بتخصيص حوافز ومكافآت لبعض العمال لدفعهم للعمل وتطوير أدائهم	3,90	1,092	مرتفع	7
4	تقوم المؤسسة باستشارة العمال في تقديم المقترحات والحلول الممكنة للمشاكل التي تكون مطروحة	3,90	1,129	مرتفع	8
5	تهتم المؤسسة بالدورات التكوينية لصالح العمال من أجل تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين إدايتهم	3,58	1,162	متوسط	11
6	التجديد والتطوير في مختلف المهارات من خلال الابتكار باستمرار بما ينسجم مع مستجدات الصناعة	3,78	1,074	مرتفع	10
7	هناك اتفاقاً بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا والعاملين التشغيليين حول أهداف الشركة	4,10	0,814	مرتفع	2
8	يؤمن العاملون بأهداف الشركة ويسعون لتحقيقها	3,96	0,856	مرتفع	4
9	هناك أنظمة مكتوبة واضحة يعمل بموجبها العاملون	4,70	0,462	مرتفع	1
10	قوة العمل ثابتة ومستقرة وقليلة الدوران والتغيبات والاستقالات	3,96	0,946	مرتفع	5
11	حوادث العمل قليلة في شركتنا قياساً في الشركات المماثلة	3,88	0,917	مرتفع	9
		3,97	0,617	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss<sup>24</sup>

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول (5) أعلاه، يتضح لنا أن مستوى القبول بالنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (الفعالية) كانت مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي عام قدر ب (3,97) وانحراف معياري (0,617)، وقد حظيت العبارة التاسعة بالمرتبة الأولى من حيث درجة القبول وذلك بمتوسط حسابي (4,70)، فيما جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,58)، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0,462) و (1,162) ما يبين أن هناك تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الفعالية.

4. اختبار الفرضيات :

4.1 اختبار التوزيع الطبيعي : سنعرض اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار .

الجدول (6) : اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الفعالية)

اسم المتغير	عدد العبارات	قيمة مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	15	0.108
الفعالية	11	0.115
جميع العبارات	26	0.061

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss<sup>24</sup>

من الجدول أعلاه تبين لنا أن قيمة  $\text{sig} = 0.061$  وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq (0,05)$  لبعد الرسمية على الفعالية في المؤسسات محل الدراسة حيث :

- $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الرسمية على الفعالية في المؤسسات محل الدراسة.
- $H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الرسمية على الفعالية في المؤسسات محل الدراسة

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

جدول (7): الانحدار البسيط لاختبار تأثير بعد الرسمية على الفعالية

المصدر	المعنوية الكلية	المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	القدرة التفسيرية
الانحدار	قيمة F	SIG	B
الخطأ	3,917	0,054	Constant
			T
			SIG
			R
			R <sup>2</sup>
			0,075
			0,275
			0,000
			4,991
			2,856
			0,297
			1,979
			0,054

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss<sup>24</sup>

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول (7) أعلاه أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة ولكن غير معنوية بين مؤشر الرسمية والفعالية في المؤسسات ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1,979) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند

مستوى الدلالة (0,05)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0,275) عند مستوى الدلالة (0,05) وبمعامل تحديد قُدِرَ ب (0,075) أي أن 7,5% من التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي عينة الدراسة مصدرها مؤشر الرسمية، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة جداً، والباقي (92,5%) مصدرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,297). وبما أن مستوى الدلالة بالنسبة لُبعد الرسمية (Sig= 0,054) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) فالتأثير غير معنوي.

**4.3** اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)  $\alpha \leq$  لبعدها المركزية علي الفعالية في المؤسسات محل الدراسة، حيث :

- **H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المركزية علي الفعالية في المؤسسات محل الدراسة.
  - **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المركزية علي الفعالية في المؤسسات محل الدراسة.
- ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (8): الانحدار البسيط لاختبار تأثير بعد المركزية علي الفعالية

المصدر	المعنوية الكلية	المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				القدرة التفسيرية	
الانحدار	F قيمة	SIG	B	T	SIG	R <sup>2</sup>	
الخطأ	10,615	0,004	Constant	1,352	1,654	0,112	0,325
الكلية			المركزية	0,691	3,358	0,004	0,570

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss<sup>24</sup>

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول (8) أعلاه أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية ولها دلالة معنوية بين مؤشر المركزية والفعالية في المؤسسات ، حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة (3,358) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0,570) عند مستوى الدلالة (0,05) وبمعامل تحديد قُدِرَ ب (0,325) أي أن 32,50% من التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي عينة الدراسة مصدرها مؤشر الرسمية، وهي قدرة تفسيرية متوسطة ، والباقي (67,50%) مصدرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,691). وبما أن مستوى الدلالة بالنسبة لُبعد الرسمية (Sig= 0,004) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) فالتأثير معنوي.

**4.4** اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)  $\alpha \leq$  لبعدها التعقيد علي الفعالية في المؤسسات محل الدراسة، حيث:

- **H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها التعقيد علي الفعالية في المؤسسات محل الدراسة
  - **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها التعقيد علي الفعالية في المؤسسات محل الدراسة .
- ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار

جدول (9): الانحدار البسيط لاختبار تأثير بعد التعقيد على الفعالية

المصدر	المعنوية الكلية	المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	القدرة التفسيرية				
الانحدار	قيمة F	SIG	B	T	SIG	R	R <sup>2</sup>
الخطأ	1,976	0,174	Constant	4,898	7,362	0,000	0,082
الكلية			التعقيد	0,296	1,406	0,174	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss<sup>24</sup>

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول (9) أعلاه أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة ولكن غير معنوية بين مؤشر الرسمية والفعالية في المؤسسات ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1,406) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0,287) عند مستوى الدلالة (0,05) ومعامل تحديد قُدْرَ ب (0,082) أي أن 8,2% من التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي عينة الدراسة مصدرها مؤشر التعقيد، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة جداً، والباقي (91,8%) مصدرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,297). وبما أن مستوى الدلالة بالنسبة لُبعد الرسمية (Sig= 0,174) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) فالتأثير غير معنوي.

#### الخلاصة :

#### الاستنتاجات:

- تتصف الهياكل التنظيمية للمؤسسات المبحوثة بالمركزية العالية في العمل وتوجه العمال نحو تطبيق عالٍ لقواعد وإجراءات العمل الصارمة انسجاماً مع التعليمات والقوانين والأنظمة المركزية السارية المفعول التي تؤكد تنفيذ برامج الشركات بطريقة رسمية بحتة انسجاماً مع الهيكل التنظيمي .
- تتصف الهياكل التنظيمية للمؤسسات المبحوثة بالمركزية الشديدة الذي نتج عنه ضعف المشاركة باتخاذ القرارات من قبل العاملين، فضلاً عن وجود صعوبة عالية في الوصول للإدارة العليا .
- أظهرت النتائج أن بعدي الرسمية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية المؤسسات المبحوثة وأن زيادتهما يقلل من فاعليتها .

#### التوصيات:

- منح الإدارات الوسطى بعض الصلاحيات لضمان انسيابية الأعمال والاهتمام بقدرات وكفاءات هذه الإدارات في تنفيذ الخطط والبرامج الموكلة إليها بما ينسجم مع هذه القدرات مما يؤدي الى تخفيف العبء عن الإدارات العليا لتتصرف الأخيرة الى التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات ذات الصلة بحياة هذه الشركات.
- تعزيز قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال الدورات التدريبية كل بحسب اختصاصه.
- الابتعاد عن النهج المركزي في اتخاذ القرارات وأتباع صيغ مرنة في الإدارة والتوجيه والتنظيم بغية أشراك الإدارات الوسطى لضمان أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة.

- العمل علي إيجاد التناغم بين بين متطلبات العمل من جهة وبين المؤهلات والخصائص الواجب توفرها في الاشخاص بما يعزز من فعاليتها.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

- آل علي ، رضا صاحب ابو حمد ، والموسوي ، سنان كاظم .(2001). *وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة* ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

- جاكسون ، جون هـ ، وآخرون .(1988). *نظرية التنظيم ، منظور كلي للإدارة* ، ترجمه خالد حسن رزوق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية .

- الحسين فلاح حسن، الدوري مؤيد عبد الرحمن .(2003). *ادارة البنوك*، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

- خليل ، نبيل مرسي .(1994). : *التخطيط الاستراتيجي* ، دار المعرفة العربية ، القاهرة ، مصر.

- داغر ، منقذ محمد ، وصالح ، عادل حرحوش .(2000). *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي* ، الطبعة الأولى ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق.

- السالم ، مؤيد سعيد .(2000). : *نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم* ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

- الشماع ، محمد حسن خليل ، حمود ،خضير كاظم .(1989). " *نظرية المنظمة* " الطبعة الاولى ، مطبعة دار الشؤون الثقافية .

- الشيخلي زينب يوسف محمد .(2002). *الأبعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية وأثرها في الأداء المنظمي* ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

- العاني ، أثير أنور شريف .(2002). *التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر* ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

- العزاوي ، نجم عبدالله ، والعاني ، نور شريف .(2002). *التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة*

والأثر ، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية* ، العدد (4) المجلد (1)، ص 63 .

- فيفندر ، جون م ، وشيروود ، فرانك ب .(1965). *التنظيم الإداري* ، ترجمة محمد توفيق رمزي وخير الدين عبد القوي ، مكتبة النهضة المصرية للنشر والطبع ، القاهرة ، مصر .

- القريوتي ، محمد قاسم (2000). *نظرية المنظمة والتنظيم* ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- منتبرك هنري .(1997). *تصميم المؤسسة - موضة أم توافق - عن فن الإدارة* ، ل باورجوزيف دال ،

ترجمة أبو لبدة أسعد ، مراجعة ياغي محمد ، دار البشير للتوزيع والنشر ، عمان، الاردن .

المراجع الأجنبية :

- Ahuja K.K. , (1993) "Management And Organisation" First Edition , CBS,USA..

- Daft , Richard L. (2001) : "Organization Theory and Design" , *west Publishing* . co., U.S.A.

- Hall, R. H., (1992)"Organisations Structure And Process: Process And Outcomes", 5th Ed., *Prentice0hall Of India Private Limited*, New Delhi, .

- Jones, Gareth (1995)“ Organizational Theory Text And Cases” *Publisher By Addison-Wesley* ,Inc, U.S.A.
- Luthans , Fred , (1977) : “Organizational Behavior” , 2ed , *McGraw – Hill* , Inc., Tokyo, P128-129.
- Lynch, Richard (2000) “Corporate Strategy”, 2ed, *Hall.*, INC., ,U.S.A.
- Mintzberg , Henry , (1979) : “The Structure of organisation” , *Prince – Hall* , Inc. New York.
- Robbins , Stephen P. (1990) : “Organisation Theory , Structure , Design , and Applications” , *Prentce Hall* , Englewood Cliffs , New York.