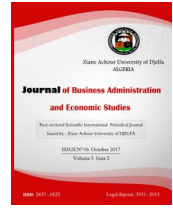




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

تطوير الهياكل التنظيمية وأثرها على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية

دراسة تطبيقية على مؤسسة التأمين العمومية SAA

The organizational structures development and their impact on the effectiveness of the public economic institution

Applied Study on the public insurance institution SAA

صغيرو مصطفى، Seghirou mustapha^{1*}, seghirou.mustapha@univ-msila.dz

بلواضح الجيلاني، Belouadah djilani², djilani.belouadah@univ-msila.dz

¹ طالب دكتوراه، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف - المسيلة (الجزائر)

² أستاذ محاضر أ، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف - المسيلة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2023/06/05

تاريخ القبول: 2022/11/15

تاريخ الإرسال: 2022/11/01

الكلمات المفتاحية

ملخص

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على تأثير تطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية، بالتطبيق على مؤسسة التأمين العمومية SAA، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدنا الدراسة الكمية، واستخدمنا فيها أداة الاستبانة لجمع البيانات، وبرنامج SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وأن الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو الهيكل التقليدي الذي يتسم بالرسمية المرتفعة والسلطة المركزية والتعقيد المرتفع.

تصنيف JEL: H11؛ L22؛ L25؛ L32

Abstract

Keywords

The main objective of this study is to identify the impact of the organizational structure development on the effectiveness of the public economic institution, by applying to the National Insurance Company SAA, and in order to answer at the study questions and test its hypotheses, We adopted a quantitative study, and we used the questionnaire tool for data collection, the SPSS program and the appropriate statistical tests for data analysis. In the end, the results indicated that There is a moderate direct correlation between the two variables and a positive statistically significant impact of the organizational structure development on the effectiveness of the public economic institution under study. and the prevailing organizational structure in the institution under study is the traditional structure, which is characterized by high formality, central authority and high complexity.

structure ;
Organizational
structure ;
Effectiveness ;
public
institution ;

JEL Classification Codes : H11 ; L22 ; H25 ; L32

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: seghirou.mustapha@univ-msila.dz

1. مقدمة:

من الصعب البحث في الأنشطة الإدارية والعمليات الإدارية وتطويرها أو تنميتها دون الأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وأهميته وأبعاده؛ لأنه يعتبر الإطار الذي يجمع كل الأنشطة الإدارية وكل المدخلات. (يوسف كافي، 2021، صفحة 94). فالهيكل التنظيمي يوصف في الغالب كشجرة العائلة المبنية على علاقة النسب، كذلك المنظمات هي أيضاً عبارة عن هياكل تنظيمية كشجرة العائلة، لكنها مبنية على علاقة منطقية أساسها العلاقة بين الأفراد التي تنشأ عند اتخاذ القرارات، والتي تكون في الغالب من صنع شخص واحد استناداً إلى قاعدة تم إنشاؤها جزئياً أو كلياً من طرف شخص آخر. (Baligh, 2006, p. 1)

إن التطور الحاصل في جميع المجالات يستدعي من لأجهزة الحكومية والمؤسسات العمومية تطوير هياكلها التنظيمية، ذلك أن هذه الهياكل تعد الوسيلة الرسمية التي يتم من خلالها ممارسة مختلف العمليات الإدارية وتنظيم الأنشطة داخل المنظمة، والأداة الفعالة التي تكشف عن خطوط السلطة والمسؤولية، وتحدد الكيفية التي يتم بها الاتصال بين مختلف فروع المنظمة. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يحظى موضوع فاعلية المؤسسة باهتمام المديرين بحيث يتوجب عليهم التعرف على التغييرات البيئية الحاصلة وموضع المؤسسة منها، وكيفية خلق الانسجام بين مختلف الأنشطة وتحقيق الأهداف الموضوعية بمقاييس مختلفة.

1. إشكالية الدراسة:

تدفع اليوم الظروف الاقتصادية والمنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الخاصة الناشطة في نفس المجال المؤسسات العمومية الاقتصادية خصوصاً إلى ضرورة إحداث تحسينات جوهرية حاسمة في هياكلها التنظيمية وتخليها عن الهياكل الميكانيكية الجامدة بغية التكيف مع الظروف الجديدة، وإيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل تتوفر فيها درجة عالية من المرونة، وتقديم خدمات بطريقة تنافسية من أجل تحقيق أهدافها بفاعلية. ومما لا شك فيه أن لتطوير الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي والمتمثلة في (الرسمية، المركزية، التعقيد)، تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على فاعلية المؤسسة محل الدراسة. لذلك تهدف دراستنا هذه إلى تسليط الضوء على هذا التأثير من خلال الإجابة على السؤال التالي:

ما مدى تأثير تطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية توجب طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة؟
- ما مستوى الفاعلية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة:

- أ. الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.
- ب. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على الفاعلية في تحقيق الأهداف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

ت. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية العمليات الداخلية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

ث. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على قدرة المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة على التكيف.

3. أهمية الدراسة:

- تقديم مساهمة في تطوير الفكر النظري في مجال العلاقة بين تطوير الهياكل التنظيمية وفاعلية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- تقييم الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة من خلال أبعاده الأساسية (الرسمية، المركزية، التعقيد).

- قد تساعد هذه الدراسة المؤسسة محل الدراسة في وضع آليات مقترحة لتطوير هيكلها التنظيمي في سبيل زيادة فاعلية الوكالات التابعة لها.

- حاجة الهياكل التنظيمية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية لتحديث وتطوير لمواكبة التغييرات البيئية الحاصلة، خاصة وأن هذه المؤسسات لها تأثير مباشر على تلبية حاجيات المواطنين وتحقيق المصلحة العامة.

4. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على تأثير تطوير الهياكل التنظيمية على فاعلية المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر.

أما الأهداف الفرعية للدراسة فتتمثل في:

- تحليل واقع تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر.

- تحليل واقع فاعلية المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر في تحقيق أهدافها.

- لفت نظر المسؤولين بالمؤسسات العمومية الاقتصادية لأهمية تطوير الهياكل التنظيمية في تحقيق الفاعلية.

- تقديم توصيات لتطوير الهياكل التنظيمية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية.

- تقديم توصيات لتحقيق الفاعلية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية في ضوء تطوير الهياكل التنظيمية.

5. المنهج المتبع:

من أجل معالجة الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة، سنعتمد على منهج شبه تجريبي استنتاجي كمي، للقيام بدراسة تطبيقية وجمع البيانات عن طريق استبيان كمي من عينة من مدراء الوكالات المحلية للمؤسسة محل الدراسة التابعة لأربعة مديريات جهوية على المستوى الوطني. بغية الوقوف على تأثير تطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

- الإطار النظري:

1. ماهية الهيكل التنظيمي:

أ. مفهوم الهيكل التنظيمي:

تعبر كلمة هيكل عن مجموعة من الأفراد يتم وضعهم في نظام ما على أساس علاقة محددة ووفق ترتيب منطقي، لتنفيذ وظائف وأكلت لهم من قبل المنظمة بشكل رسمي.

ويمثل الهيكل التنظيمي ذلك الرسم التصويري للعلاقات الرسمية، وخطوط الاتصالات ونقل المعلومات، حيث يوفر الإطار الذي يعمل الأفراد من خلاله؛ لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة، ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية، ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يعكس أسلوب الإدارة ونوع الثقافة في المنظمة وخصائص البيئة المحيطة بها، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لديها. (الزغبى و العنزى، 2015، صفحة 221).

وعرف هنري ميزنبرغ **Mintzberg Henry** الهيكل التنظيمي على أنه "مجموعة الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى مهام مختلفة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه المهام". (Mintzberg, 1986, p. 18) طبقاً لهذا التعريف فإن **Mintzberg** يرى أن أي نشاط بشري منظم يجب أن يحقق مطلبين أساسيين هما: تقسيم العمل إلى نشاطات مختلفة، والتنسيق بين هذه النشاطات من خلال خمسة عناصر تعتبر اللبنة الأساسية في المحافظة على تماسك كل أجزاء المنظمة هي: التعديل المتبادل، الاشراف المباشر، توحيد إجراءات العمل، توحيد المنتجات، توحيد المؤهلات.

وعرفه المنظر **Cyrus F. Gibson** بأنه "المتغير التابع الذي يمثل التنوع في المنظمات عندما تتأثر بأربعة متغيرات مستقلة: البيئة الخارجية، والاستراتيجية، والقدرات الداخلية، والقوى الاجتماعية الخارجية". (Rudolph, 1991, p. 13) وهناك من عرفه على أنه "الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة. يتكون من عدد من المفردات والخطوط التي تربط بين تلك المفردات، وهو ملخص مرئي للتنظيم يوضح أنواع وعدد الوظائف ومناطق النشاط والمناصب الإدارية وعدد المستويات والوحدات الإدارية". (شيراز، 2018، صفحة 195) من التعريفات السابقة يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه "ذلك الإطار الذي يحدد كيفية تقسيم المهام الوظيفية إلى نشاطات واضحة ومحددة بشكل رسمي، ويعمل على تجميعها والتنسيق فيما بينها، وينظم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة، ويرسم خطوط السلطة والمسؤولية ويحدد مراكز إصدار الأوامر واتخاذ القرارات".

ب. أهمية الهيكل التنظيمي:

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي أساساً في: (بن عايد الأحمدى، 2012، صفحة 56).

- تنظيم السلوك الرسمي وتحديد خطوط السلطة والاتصال.
- توزيع الموظفين على مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.
- تحديد التسلسل الهرمي والمستويات الإدارية ونقاط الإشراف.
- تمثيل كل الأنشطة والعمليات والوظائف الأساسية في التنظيم.
- تحديد أجزاء التنظيم الأساسية: التعقيد، والرسمية، والمركزية.

ت. خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

تتميز الهياكل التنظيمية الجيدة بعدة خصائص منها: (رضوان، 2013، الصفحات 34-35)

- **الملاءمة:** يكون ملائماً لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- **الواقعية:** أي ليس مثالياً ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- **المرونة:** إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، والتسلسل وعلاقات السلطة، والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة.

- البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.

ويتطلب التعقيد بصفة خاصة درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات الحاصلة على الدوام في بيئتها المحيطة، كما أن الهياكل التنظيمية الجيدة يجب تبنى على مبدأ التخصص وتقسيم العمل وتحديد الأدوار، وعلى مبدأ تشارك المعرفة مع تشجيع السلوك الفردي على الإبداع، وأن تعتمد المنظمة على بعض القوانين والأنظمة في ضبط سلوك وتصرفات الأفراد دون الإشراف فيها حتى لا تقيد المبادرات الفردية.

يقول خبير الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker، " أن الهيكل التنظيمي الجيد لا يضمن النتائج. لكن الهيكل الرديء يحبط النتائج"، ويضيف Mark S. Plovnick " أن الهيكل التنظيمي يمثل السياق الذي تقع فيه الحياة التنظيمية. فإذا كان الهيكل التنظيمي لا يدعم السلوكيات الضرورية بين أعضاء المنظمة، فإن الفعالية التنظيمية للمنظمة ستتضاءل". (Rudolph، 1991، صفحة 13)

ث. أنواع الهياكل التنظيمية:

هناك العديد من أنواع الهياكل التنظيمية، يمكن تصنيفها إلى هياكل تقليدية وأخرى معاصرة وهي كالتالي:

- الهيكل التنظيمي البسيط:

يمكننا أن نفكر في الهيكل التنظيمي البسيط من حيث ما هو ليس عليه وليس ما هو عليه. فالهيكل البسيط غير مفصل، يتضمن عدد قليل من الأقسام، له نطاق إشراف واسع، وتتركز السلطة المركزية فيه في يد شخص واحد، الرسمية فيه قليلة، وهو هيكل مسطح، عادة ما يكون له مستويان أو ثلاثة مستويات رأسية (عمودية) فقط، ومجموعة من الموظفين غير متحكم فيها، سلطة اتخاذ القرار مركزية وتتركز في يد شخص واحد، لهذا السبب يسمح الهيكل التنظيمي البسيط باتخاذ القرار بأسرع ما يمكن. (Robbins, Judje، 2016، صفحة 278)

من خلال المميزات المذكورة أعلاه يظهر أنه ورغم ما يوفره هذا الهيكل من سرعة في اتخاذ القرار، ومرونة، ووضوح في المسائلة، ورشادة في التكاليف؛ إلا أنه يبقى غير مناسب للمنظمات الراغبة في النمو؛ بسبب أن تركز سلطة صناعة واتخاذ القرار في يد شخص واحد تبقى محفوفة بالمخاطر.

- الهيكل التنظيمي البيروقراطي:

تتميز البيروقراطية بتحقيق مهام تشغيل روتينية للغاية من خلال التخصص. القواعد واللوائح فيها تتميز بالرسمية الصارمة، الأنشطة مجمعة في أقسام وظيفية، السلطة مركزية، نطاق الإشراف ضيق، اتخاذ القرار يتبع التسلسل القيادي. البيروقراطية كلمة قذرة في أذهان كثير من الناس. ومع ذلك، لديها عدة مزايا، قوتها الأساسية هي قدرتها على أداء نشاط موحد بطريقة فعالة للغاية. يتم من خلال هذا الهيكل وضع التخصصات المتشابهة معاً في أقسام وظيفية مما ينتج عنها وفرة في الحجم، وازدواجية قليلة في الأفراد والمعدات، والتكلفة فيها أقل؛ لأنها لا تتطلب مواهب كثيرة لإنجاز المهام، وفي المستوى المتوسط والسفلي تحل القواعد والأنظمة محل المديرين في التصرف. (Robbins, Judje، 2016، صفحة 278).

ومع الزمن اكتشف المدبرون أن الهياكل التنظيمية التقليدية غالباً ما تكون غير مناسبة للبيئة الحالية الديناميكية والمعقدة بشكل متزايد؛ لذلك توجب عليهم إيجاد طرق إبداعية لهيكلة العمل وتنظيمه من أهمها: (Robbins، Decenzo، Coulter، 2013، صفحة 146)

- الهيكل المصفوفي:

يهدف الهيكل المصفوفي إلى الحفاظ على التنسيق بين الوظائف، والمنتجات، والمناطق الجغرافية، فهي تعطي أولوية للهيكل الجغرافي وتطوير المعرفة، لكن هذا النوع من الهياكل يُظهر بعض التوتر عندما تحاول الإدارة العليا تحقيق التوازن بين العوامل الجغرافية، والوظيفية، وخط المنتج. (مالكي، 2020، صفحة 05)

وتكمن قوة الأقسام الوظيفية بالمنظمة في تجميع المتخصصين معاً؛ مما يقلل من الاحتياجات الوظيفية والسماح بتجميع ومشاركة الموارد المخصصة للمنتجات، غير أن من أهم مساوئ الأقسام الوظيفية هو صعوبة تنسيق مهام مختلف المتخصصين في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المتاحة. لذا تحاول المصفوفة اكتساب نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، وتكمن قوة المصفوفة في قدرتها على تسهيل التنسيق عندما تكون المنظمة لديها عدد من الأنشطة المعقدة والمتراطة. فالإتصال المباشر والمتكرر بين التخصصات المختلفة في المصفوفة يمكن أن يسمح للمعلومات بالتغلغل في المنظمة والوصول بشكل أسرع إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها. (Robbins, Judje، 2016، صفحة 279)، ويعرف الهيكل التنظيمي المصفوفي على أنه "هيكل انسيابي ومرن يمكنه الاستجابة للتغيرات البيئية. ويُمكن من اتخاذ القرارات بسرعة، ويعاب عليه تعقيد عملية تكليف الأفراد بالمشاريع، الصراعات الشخصية، والصرعات على المهام". (Robbins, Decenzo, Coulter، 2013، صفحة 146).

وتبقى الخاصية الهيكلية الأكثر وضوحاً للمصفوفة هي أنها تُكسر مفهوم وحدة القيادة. فالموظفون في المصفوفة لديهم اثنين من الرؤساء: مديري الأقسام الوظيفية، ومديري الإنتاج، أي أن تسلسل الأوامر يكون مزدوج. (Robbins, Judje، 2016، صفحة 279).

- هيكل الفريق:

هيكل الفريق هو الهيكل الذي تتكون فيه المنظمة بأكملها من الفرق التي تقوم بالعمل. في هذا الهيكل لا يوجد خط للسلطة الإدارية من أعلى إلى أسفل، لذا فتمكين الموظفين يكون فيه قوي، فتعمل فرق الموظفين بالطريقة التي يعتقدون أنها الأفضل، وتكون هذه الفرق مسؤولة عن جميع نتائج الأداء في مجالات تخصصهم. ويقال هذا النوع من الهياكل من الحواجز ما بين المجالات الوظيفية، ومن أهم عيوبه أنه لا يوجد به تسلسل قيادي واضح، والضغط يكون على فرق العمل في تحقيق الأداء. (Robbins, Decenzo, Coulter، 2013، صفحة 146).

- هيكل بلا حدود:

ويتم فيه إزالة الحدود الرأسية (العمودية)، وتسوية التسلسل الهرمي والتقليل من المكانة والرتب (Robbins, Judje، 2016، صفحة 281)، فهو هيكل لا يمكن معرفته أو تحديده بشكل أفقي أو رأسي أو خارجي، وهو يشمل المنظمات الافتراضية وشبكات الموردين الخارجيين التي تعتمد عليهم المنظمة في توفير مكونات المنتج المطلوبة، وهو هيكل مرن للغاية وسريع الاستجابة ويعتمد على المواهب بشكل كبير، ومن أهم عيوبه عدم القدرة على السيطرة وصعوبة التواصل. (Robbins, Decenzo, Coulter، 2013، صفحة 146).

2. تطوير الهيكل التنظيمي:

في ظل محيط يمتاز بسرعة التغيير فإن كل منظمة عمومية كانت أو خاصة تحتاج لتحديث وتطوير هيكلها التنظيمي؛ لزيادة قدرتها على التأقلم مع هذه التغييرات بدلاً من تركها في شكلها التقليدي الذي يمكن أن يكون قد صمم وفقاً لأسلوب معياري شائع لا يستجيب للتغيرات الحاصلة على الدوام في محيط المنظمة.

ويقصد بتطوير الهيكل التنظيمي التحسين المستمر لمجموعة توزيع المهام والأنشطة ونطاق السلطات، وتحديد دور كل شخص، ووصف كل وظيفة وتطويرها باستمرار، وإحداث تغييرات في مستوى (التعقيد، والمركزية، والرسمية)، بما يتلاءم والتحول في البيئة المحيطة. (النسور، 2019، صفحة 63)

أ. المبادئ الأساسية لتطوير الهيكل التنظيمي:

تستند عملية تطوير الهيكل التنظيمي على عدة مبادئ وأسس تنظيمية رئيسية تعتبر بمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة.

ويرى **ستيفن Stephen P. Robbins** أنه يمكن قبول ثلاثة مبادئ أساسية حاسمة واعتبارها جوهر أبعاد الهيكل التنظيمي، وهي منتشرة بشكل عام تتمثل في: التعقيد، وإضفاء الطابع الرسمي، والمركزية. (Robbins, 1990, p. 82)، لذا سنعتمد في دراستنا هذه على هذه الأبعاد الثلاثة الشاملة، وسنحاول الوقوف على أثرها على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- **الرسمية:** تشير هذه الخاصية أو البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، ويرى الكتاب أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر أنصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضا. (اللوح، 2006، صفحة 25)

- **المركزية:** والمركزية مفاهيم اصطلاحية تعبر عن مدى تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل. (النجار، 2008، صفحة 157)، فالمركزية يمكن التخفيف من حدتها عن طريق تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى الذي هو أحد أبعاد اللامركزية، حيث يسمح مبدأ اللامركزية بإشراك ومساهمة الموظفين في عملية صنع القرار، وبوجه عام فإنه من الملائم أن تكون هناك مركزية في التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى)، ولا مركزية في التخطيط التكتيكي (قصير المدى). (الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، 2015، صفحة 39).

- **التعقيد:** توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد هي: التقسيم والتخصص الأفقي، والتقسيم الراسي، والتقسيم الجغرافي، ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وعدد المهن والتخصصات وتنوعها زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. أما التقسيم الراسي، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي. فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح. ويشير التقسيم الجغرافي إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها. (اللوح، 2006، صفحة 24)

3. فاعلية المنظمة:

أ. تعريف الفاعلية:

يعود أصل كلمة **فاعلية** (Effectiveness) إلى كلمة **فعال** (effective)، وينبع أصل كلمة فعال من الكلمة اللاتينية (effectivus)، والتي تعني الإبداع أو الانتاج، أو الفعالية، وهي الإنجاز في حد ذاته، وليست النتائج المطلوب تحقيقها مقارنة بالموارد التي يتم إنفاقها في سبيل ذلك (الكفاءة، النجاح)، وبالتالي ما هو فعال (effective) ليس بالضرورة أن يكون ناجحاً (Efficacious)، وما هو ناجح ليس بالضرورة أن يكون فعال. ومن المرادفات الأخرى للفاعلية إضافة إلى الفعالية نجد التأثير، القدرة، النجاح، الوزن، الأداء. (Academic Dictionaries and Encyclopedias)

وتعرف الفاعلية أو (الفعالية) Effectiveness على أنها "المقدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة والمبتغاة والمتوقعة" (Wikipedia, 2022)، وقد أشار معهد التسيير والإدارة العامة (Gimpa) إلى أن المنظمة العامة الفاعلة هي المنظمة القادرة على خلق تأثير من خلال مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، لتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان الحصول على الدعم من جميع أصحاب المصلحة. (حيدر عبد الجبار الطائي، 2017، صفحة 69).
ويعد هذا التعريف من أكثر التعاريف شمولية كونه تضمن كل العوامل الداخلية والخارجية التي لها تأثير على عمل وأداء المنظمة العامة.

ب. مداخل دراسة فاعلية المنظمة:

هناك نوعان من المداخل لدراسة الفاعلية التنظيمية هما: المداخل التقليدية وتشمل ثلاث مداخل فرعية هي مدخل الهدف، ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل موارد المنظمة. أما المداخل المعاصرة فتشتمل على مدخل المنتفعين الاستراتيجيين، ومدخل القيم المتنافسة. (عبد الستار و تزولت عمروني، 2020، صفحة 549)، ونظراً لشمولية وملائمة مدخل تحقيق الأهداف ومدخل العمليات الداخلية للجانب التطبيقي من البحث، سنقتصر في دراستنا هذه على هذين المدخلين إضافة لمدخل موارد النظام؛ لعلاقته بوظيفة تكيف المنظمة **Adaptation**.

- مدخل تحقيق الهدف:

"يركز هذا المدخل على مدى فاعلية المنظمة من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها التي يجب أن تتسم بالشرعية والوضوح وإمكانية القياس وقابلية التحقيق على أرض الواقع، مثل الربحية، معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية للمنظمة، ويتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال النشاطات الأساسية للمنظمة". (مراشدة، 2021).
ويعد مدخل الأهداف من أكثر المداخل شيوعاً للحكم على فعالية التنظيم، ويهتم هذا المدخل في تقييم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف أكثر من الاهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها. (عبد الستار و تزولت عمروني، 2020، صفحة 549).

- مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل على العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة، وللوقوف على فاعلية المنظمة وفق هذا المدخل يجب أن تكون هذه الأنشطة متكاملة ومتجانسة ومنسجمة مع بعضها البعض، وقادرة على تحقيق انتاجية عالية مع عاملين سعداء وقانعين في أداء مهامهم، وسيادة روح الفريق الواحد، والولاء الجماعي، وتحفيز العاملين، والثقة والمصادقية، والاتصالات بين المرؤوسين والإدارة لاتخاذ القرارات، ولا يهتم هذا المدخل بعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية. (عبد الحميد أحمد، ناواره رسول، و شيروان عمر، 2016، صفحة 179)

ركز هذا المدخل على تكامل المنظمة والموارد البشرية لتحقيق انسيابية وجودة في عملياتها الداخلية، مما يعني أن هذا المدخل لا يهتم بالبيئة الخارجية، وإنما يركز على الآليات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق أهدافها.

- مدخل موارد النظام:

يركز هذا المدخل على مدخلات المنظمة التي تحصل عليها من البيئة الخارجية، ويعتمد في الأساس على مجموعة من المؤشرات من أهمها: (عيواج و أحميده، 2017، صفحة 280)

- القوة التفاوضية للمؤسسة للحصول على الموارد.

- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

- قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المنظمة في رصد وتحليل خصائص بيئة العمل المحيطة؛ وتتعلق وظيفة التكيف بمهمة الحصول على الموارد الضرورية لتحقيق حاجات وأهداف المنظمة، إذ أن كل منظمة تعمل في بيئة، ويجب أن تكون قادرة على التكيف مع هذه البيئة، وفي عملية التكيف فإن البيئة تتأثر هي الأخرى، ويمكن تكييفها مع المجتمع. (الفاعوري، 2012، صفحة 69)، وإذا كانت المنظمة تعتمد على البيئة للحصول على الموارد فإن بقاءها واستمرارها في العمل يعتمد على قيمة منتجاتها أو خدماتها بالنسبة للبيئة، لذا عليها أن تتكيف مع متطلبات البيئة خاصة وإن كانت تعمل تحت ظروف المنافسة. (عطية، 1999، صفحة 79)

ت. مؤشرات قياس فاعلية المنظمة:

يمكن للمدير الذي يريد تقدير مدى فاعلية منظمته، اعتماد بعض المؤشرات التي تعكس الفاعلية ومنها: (عطية، 1999، صفحة 75)

- النمو والزيادة في نشاطات المنظمة.

- رضا العاملين عن المنظمة وظروف العمل.

- دوران العمالة ويُمثل بنسبة العاملين الذين تركوا العمل في المنظمة خلال فترة محددة وارتفاع هذه النسبة.

- سمعة المنظمة بين المستفيدين من خدماتها والأطراف المتعاملة معها.

وتقاس فاعلية المنظمة وفق مدخل تحقيق الهدف من خلال المؤشرات التالية: (عبد الستار و تزولت عمروني،

2020، صفحة 550).

- مدى ما تحققه المنظمة من أنشطة ومدى انعكاسها على عمل المجتمع.

- مدى استجابة المنظمة لحاجات المستفيدين.

- مدى استجابة المنظمة لما تحدده لها الجهات المشرفة عليها من مهام وأهداف.

- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الطارئة التي تفرضها الظروف والتغيرات الطارئة.

- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الرسمية التي التزمت بها من خلال الوثائق المكتوبة.

ويرى الباحث ستيرس STEERS.R.M، أن مؤشر القدرة على التكيف والمرونة، والإنتاجية، والرضا والربحية،

واكتساب الموارد، والتحكم بالبيئة، والتطوير والكفاءة، والاحتفاظ بالعمال، والنمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة. تعتبر

من أهم العناصر في قياس فاعلية المنظمة. أما الباحثان "أوزبورن وهانت Osborn & Hunt، فقد اعتمد الأداء

الوظيفي كمؤشر لقياس فاعلية المنظمة، والذي يعني مجموع النشاطات أو السلوكيات التي تؤدي إلى نتيجة، وخاصة

السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما. (تاويريت، صفحة 162)

ث. مكونات المنظمة الفاعلة:

تضم المنظمة الفاعلة في الأساس ثلاثة عناصر أساسية هي: (تاويريت، صفحة 148)

- **العنصر البشري:** العاملين ذوي المعرفة (Knowledge Workers)

- **فرق العمل ذاتية الإدارة:** (Self-Managing Teams) المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من بدايتها إلى نهايتها.

- **تكنولوجيا المعلومات:** وتظم الأجهزة والمعدات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والمهارات البشرية، وشبكات الاتصال

التي تربط بين فرق العمل، وتسهل على الإدارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة بين كل

عناصر المنظمة.

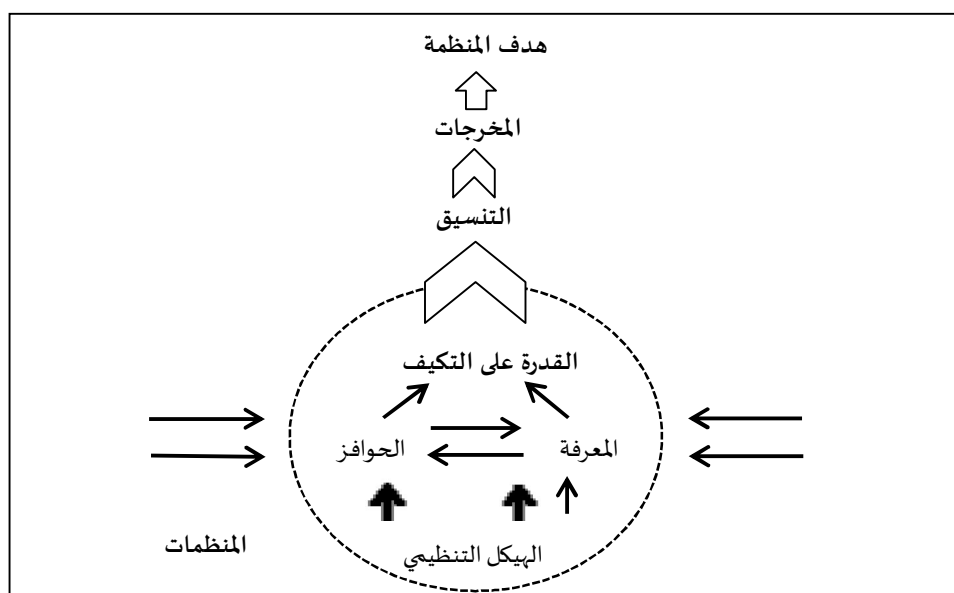
وتعد تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً للتغييرات الرئيسية في الهيكل التنظيمي من خلال قدرتها على تحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف، وتحسين اتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين والمديرين، كما تستخدم في اكتشاف وتحليل المعرفة من خلال إتاحة استخدام محركات البحث وقواعد البيانات.

4. العلاقة بين تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة:

يقع قرار تطوير الهيكل التنظيمي على عاتق الإدارة العليا، وفي بعض الأحيان يكون حجم المنظمة هو العامل المحدد لفاعلية الهيكل التنظيمي. فالمنظمات التي تمتلك وحدات جغرافية عليها إلغاء مركزية الوظائف المختلفة إذا أرادت تحقيق أهدافها بفاعلية، وعليها أن تعكف على تطوير هيكلها التنظيمي بما يتوافق وللمنتجات والخدمات التي تقدمها. وكمثال على ذلك: تسويق خدمات التأمين من خلال الوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني. وفي بعض الأحيان الأخرى تكون درجة تعقيد العمل أحد الأسباب الرئيسية في تطوير الهيكل التنظيمي، أي كل ما زاد التعقيد زادت أهمية تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي؛ لأنه هو من يرسم حدود السلطة والمسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة.

تعمل المنظمة عبر هيكلها التنظيمي على تقديم المعرفة والحوافز للعاملين لأداء المهام والمساهمة في تحقيق أهدافها. كما تعمل على تكييف هيكلها مع الظروف البيئية الجديدة داخل إطار مؤسسي معين، وتعمل على تنسيق الأنشطة وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون بعض الفاعلين جزء من التسلسل الهرمي، كما يقف بعض الآخرين خارج هذه الوحدة الأساسية. في حين يتم تنسيق مساهماتهم عن طريق عقود هجينة أو عقود السوق كما هو موضح في الشكل التالي: (Hauswirth, 2006, p. 53).

شكل رقم (01): العلاقة بين تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

-IRIS A. Hauswirth, **effective and efficient organizations**, springer, Germany, 2006, p.53.

يُظهر الشكل أعلاه أن المتغيرات الثلاثة: المعرفة، والحوافز، والقدرة على التكيف ليست مستقلة تماماً عن بعضها البعض. فالمعرفة المتعلقة بالرقابة تؤثر على حافزية العاملين، في حين أن الحوافز يمكن أن تؤثر على دافعية العاملين لاكتساب المعرفة الجديدة. أما القدرة على التكيف فتتعلق بالجانب الديناميكي للهياكل التنظيمية، فهي تتأثر بالحوافز

والمعرفة معاً، حيث أن الرقابة والمعرفة المتعلقة بالمهام ضرورية لمعرفة الوقت المناسب للتغيير الهياكل، أما الحوافز فهي من تشجع العاملين على متابعة أو مقاومة التغييرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق هدف المنظمة. (Hauswirth, 2006, p. 53)

يعمل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاذي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها. ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، فنقسم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل. (Orbit Horizone Training Centre, 2022).

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي حاولت دراسة العلاقة بين مكونات الهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمات من بينها:

1- دراسة (هادي عبد الوهاب عبد الإمام، 2006): جاءت بعنوان الهيكل التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمات المصرفية، وهي مقالة بمجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد 01، العدد 01، وقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر الهيكل التنظيمي في فاعلية المنظمات المصرفية، وكشفت النتائج على وجود أثر لكل من المركزية، الرسمية، المهنية، وهم السلطة على فاعلية المنظمات المركزية، وأن هناك ميل كبير نحو المركزية خاصة فيما تعلق بوضع الأهداف والخطط، وميل كبير نحو الرسمية من خلال كثرة التقارير التي ترفع بشكل مستمر للإدارة العليا، كما أن هناك دورات تدريبية للأفراد العاملين ولكن ليس على نطاق واسع، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات قليل.

2- دراسة (يوسف صالح الحمد الغنزي، 2013): جاءت بعنوان أثر إدارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وهي رسالة ماجستير، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعادها في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية وبمستوى مرتفع لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

3- دراسة (بوهلال فاطمة، 2016): جاءت بعنوان التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فاعلية المنظمة، وهي أطروحة دكتوراه، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير التوافق بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسات الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن الاستراتيجية المحللة تتعزز بصورة أكبر من خلال العمليات الرسمية في المؤسسة، وأن المؤسسات الجزائرية تؤكد على أهمية الرسمية في العمل و توجههم نحو تطبيق القواعد و الاجراءات التي تتوافق مع القوانين و الأنظمة المعمول بها بطريقة رسمية انسجاماً مع الهيكل التنظيمي المطبق. كما أن العمليات الرسمية في المؤسسة الجزائرية تتمتع بعلاقات إيجابية مع الاستراتيجية المحللة، وذلك للاحتفاظ بالزيائن الحاليين وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن هناك تأثير إيجابي للاستراتيجية المحللة، والهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية.

4- دراسة (عبد العالي عبد الله محمد المغول، 2006): جاءت بعنوان أثر تصميم الهياكل التنظيمية على أداء المنظمة بشركة ليبيا للتأمين، وهي رسالة ماجستير، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تصميم الهياكل التنظيمية على أداء المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن الهيكل التنظيمي للشركة المبحوثة هيكل فعال وبسيط ومرن وقابل لتطوير والتعديل لمواكبة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، كما أن بالشركة خرائط تنظيمية توضح نوعية العلاقات وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها، وأن الرسمية بها لا تعيق تحقيق أهدافها، إضافة إلى وجود

تناسب بين التخصصات والمهام وقدرات العاملين، و أن الشركة تمنح صلاحيات كافية للعاملين لإتجاز أعمالهم، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الهيكل التنظيمي وأداء المنظمة محل الدراسة، ووجود توافق بين حجم الهيكل التنظيمي وحجم العاملين بالشركة وهو سبب استمرار نجاحها، وأن هناك اهتمام من إدارة الشركة بترشيح العاملين بها للدراسة وحصولهم على المؤهلات العلمية العليا وتشجيعهم على ذلك لتحسين مستوى أداءهم.

5- دراسة (نبيل عبد شعبان اللوح، 2006): جاءت بعنوان تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، وهي رسالة ماجستير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية واثار هذا التغيير على الكفاءة الإدارية الفلسطينية من خلال معرفة مركباته (المركزية، التعقيد، الرسمية) وأهم المشاكل التي يعاني منها في ظل التغييرات الوزارية المتلاحقة والتي كان لها الأثر الكبير في عدم رفع كفاءة الوزارات الفلسطينية، وكشفت النتائج عن وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية من سماته ارتفاع درجة المركزية والتعقيد ووجود درجة متوسطة من الرسمية ناتج عن التغييرات الوزارية المتلاحقة، وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، وكان لهذا الخلل في الهياكل التنظيمية الأثر الكبير في عدم قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع استراتيجية هذه الوزارات.

6- دراسة (وشاش، صاطوري، عراك، 2021): جاءت بعنوان تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مقالة بمجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 01، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الجوانب النظرية ذات العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، وتسليط الضوء على علاقة أهم أبعاد للهيكل التنظيمي بتحقيق فعالية المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، من بينها: اعتماد المؤسسات المبحوثة على درجة عالية من المركزية (مركزية شديدة)؛ مما نتج عنه ضعف في المشاركة، وأن بعدي الرسمية والتعقيد يقفان عائقين أمام فعالية المؤسسات المبحوثة.

بناءً على تقدم فإن أهم ما يميز هذه الدراسة هو ما يلي:

أن هذه الدراسة تناولت موضوعاً جديداً يتعلق بتطوير الهياكل التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية. في حين أن الدراسات الأخرى لم تتطرق بشكل مباشر لتطوير الهيكل التنظيمي وتأثيره على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية. فبعضها تطرق إلى أثر مكونات الهيكل التنظيمي على فاعلية المنظمات والبعض الآخر تطرق لأثر تصميم الهيكل التنظيمي وأخرى ركزت على تطور وليس تطوير الهياكل التنظيمية. في حين أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لأثر الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي وهي الرسمية، والمركزية، والتعقيد.

III. الطريقة والإجراءات:

1. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في وكالات التأمين المحلية للمديريات الجهوية بشار، وباتنة، وورقلة، وسطيف، التابعة للمؤسسة العمومية للتأمين SAA، وعددها 90 وكالة تأمين.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مدراء وكالات التأمين التابعة للمديريات الجهوية بشار، باتنة، ورقلة، سطيف.

- **الحدود الزمنية:** الفترة من مارس/2022 إلى سبتمبر 2022.

2. طريقة جمع البيانات:

بعد تحديد المجتمع محل الدراسة والحصول على قوائم المديريات الجهوية والوكالات المحلية الموجودة ضمن الشبكة التجارية 2021 للمؤسسة، تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب المديريات الجهوية المنتشرة عبر عدة ولايات من الوطن والبالغ عددها (15) مديرية، وتم اعتبار كل فئة من الفئات طبقة حسب عدد الوكالات في كل مديرية. قمنا بعدها بتقدير عدد الفئات باستخدام القاعدة $N=1+3\log(n)$ حيث أن N هو عدد الفئات و n هو عدد العناصر في مجموعة البيانات، وحسب التوزيع التكراري لعدد المدراء 09 11 12 12 13 14 20 21 22 23 24 26 27 31 32 ، فإن:

$N=1+3\log(14)=4$ ، ومنه يمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى 4 طبقات يكون فيها طول الفئة $=4/23=5.75$ ، وتم سحب بطريقة عشوائية عينة واحدة من كل طبقة من الطبقات فتحصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم (01): عينة الدراسة

رقم الطبقة	رقم المديرية	اسم المديرية	عدد الوكالات المباشرة	عدد مدراء الوكالات
1	15	بشار	13	13
2	13	باتنة	22	22
3	14	ورقلة	24	24
4	12	سطيف	31	31
المجموع			90	90

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد الشبكة التجارية للشركة الوطنية للتأمين Saa، 2021.

ويلاحظ من الجدول: أن المعدل المقدر لعدد مدراء الوكالات = معدل العينة = $15/2 \times 22 + 15/1 \times 13 = 16.87$ ، وهذه النتيجة قريبة من المعدل الحقيقي للمجتمع $= 15/297 = 19.8$ لذا فإن استخدام العينة الطباقية في مثل هذه الحالات يعتبر ضرورة لا بد منها. وقمنا بتوزيع استبيان إلكتروني على مدراء الوكالات حسب الجدول أعلاه، وحين اكتمال عملية الإجابة عن فقرات الاستبيان تم جمع الاستبيانات في ملف إكسل وتحويله إلى برنامج SPSS، وهذا بعد مراجعتها والتأكد من استقائها للمعلومات المطلوبة.

3. أدوات جمع البيانات:

- **المقابلة:** تم استخدام أداة المقابلة قبل البداية في البحث لتحديد وضمان المحاور الرئيسية للدراسة، والحصول على بعض البيانات الحاسمة للانطلاق في البحث، وبعد الانتهاء من البحث لأجل التوصل لبعض لاستنتاجات.
- **الملاحظة:** من خلال ملاحظة الوثائق والتعليمات والمنشورات المتعلقة بموضوع الدراسة وكذا القوانين المعمول بها في قطاع التأمين الذي يمثل النشاط الأساسي للمؤسسة محل الدراسة.
- **الاستبيان:** حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان الكمي نظرا لطبيعة الدراسة وحيثياتها، والذي تضمن ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير المستقل تطوير الهيكل التنظيمي ويحتوي على ثلاثة أبعاد هي (الرسمية، المركزية، التعقيد)، وتظم 22 مؤشر، مرقمة من (1-22).

المحور الثالث: يتمثل في المتغير التابع فاعلية المؤسسة العمومية ويحتوي على ثلاثة أبعاد هي (الفاعلية في تحقيق الأهداف، فاعلية العمليات الداخلية، القدرة على التكيف)، وتضم 23 مؤشر، مرقمة من (23-45).

4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في الشركة الوطنية للتأمين SAA. والتي تضم 15 مديرية جهوية و 297 وكالة تأمين مباشرة. أما بخصوص عينة الدراسة وبعد تحديد عدد الوكالات المباشرة المزمع إجراء الدراسة عليها، قمنا بتوزيع 90 استمارة إلكترونية حسب عدد مدراء الوكالات؛ لأن آراءهم ستخدم هذه الدراسة بشكل كبير باعتبارها العينة المختصة وذات المعرفة بموضوع الدراسة. أستعيد منها (81) استمارة صالحة للتحليل بنسبة 90% من إجمالي الاستثمارات الموزعة، والتي استقرت عليها عينة الدراسة.

5. خصائص عينة الدراسة:

تتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي أو الشهادات المحصل عليها، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية)، وفيما يلي بيان لهذه المتغيرات من خلال التكرارات والنسب المئوية:

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر

المتغير	مستويات	التكرار	النسبة %	المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	56	69.1%	العمر	أقل من 30 سنة	5	6.2%
	أنثى	25	30.9%		30-40 سنة	20	24.7%
	-	-	-		41-50 سنة	38	46.9%
	-	-	-		51 فأكثر سنة	18	22.2%
	المجموع		100%		المجموع	81	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يتضح من الجدول (02) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور حيث بلغوا (56) إطاراً بنسبة (69.1%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (25) إطاراً بنسبة (30.9%)، وهو ما يعكس تركيبة الموارد البشرية من حيث الجنس في ما يخص إدارات الوكالات التابعة للشركة محل الدراسة. كما أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم تتراوح ما بين (41-50 سنة)، حيث بلغوا (38) إطاراً بنسبة (46.9%) من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من (30-40 سنة) بـ 20 إطاراً، في حين بلغت الفئة العمرية من (51 سنة فأكثر) 18 إطاراً والفئة (أقل من 30 سنة) 5 إدارات فقط، وهذا ما يعكس الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ومدة الخدمة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة	المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي	10	12.3%	مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	11	13.6%
	تقني سامي	6	7.4%		6-10 سنوات	17	21%
	ليسانس	38	46.9%		11 سنة فأكثر	53	65.4%

-	-	-	في الوظيفة الحالية	32.1%	26	ماستر	أو الشهادات المحصل عليها
-	-	-		1.2%	1	دراسات عليا متخصصة DESS	
-	-	-		0%	0	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	
100%	81	المجموع		100%	81	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يتضح من الجدول (03) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان لهم مستوى ليسانس، حيث بلغ عددهم 38 إطاراً وهو ما يمثل نسبة (46.9%) من إجمالي أفراد العينة، يليها عدد الإطارات ذوي شهادة ماستر (26) إطاراً بنسبة 32.1%، في حين بلغ عدد الإطارات الذين يحملون شهادة ثانوي أو أقل (10) وشهادة تقني سامي (6) إطارات فقط، وهذا ما يدل على وجود مستوى أكاديمي على مستوى الوكالات وعلى أن منصب مدير وكالة يتطلب شهادة جامعية (ليسانس/ماستر). كما أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم خبرة تزيد عن (11 سنة)، حيث بلغ عددهم (53) إطاراً بنسبة (65.4%) من إجمالي أفراد العينة، وهذا يدل على أن هذا المنصب يتطلب خبرة عملية لشغلها.

6. طريقة قياس المتغيرات:

من المزمع قياس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة على مقياس اسمي أو ترتيبية، أما تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية المؤسسة سيتم قياسهما كمياً على مقياس ليكارت الخماسي، وبما أن طول الفئة = (الحد الأقصى للإجابة - الحد الأدنى للإجابة) / 3 = 1.33 فإن مقياس التصحيح الوزني يكون كما يلي:

جدول رقم (04): مقياس التصحيح الوزني المعتمد

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	1.00 - 2.33
متوسطة	2.34 - 3.67
مرتفعة	3.68 - 5.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

7. أدوات التحليل:

اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 22 لتحليل البيانات، على اعتبار أن هذا البرنامج من أفضل الأدوات التي تتيح للباحثين ادخال وعرض النتائج بسهولة، كما تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي مثل التكرارات النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار كولموغوروف سمير نوف، وشيبرو ويلك لاختبار التوزيع الطبيعي.
- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار معامل الارتباط سبيرمان للوقوف على درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار ويلكوكسن للعينة الأحادية لقبول أو رفض فرضيات الدراسة.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. ثبات الاستبيان:

تم الاعتماد معامل الثبات ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الاستبيان، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (05): قيم معامل ألفا كرونباخ حسب كل محور

المتغير	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الملاحظة
1	تطوير الهيكل التنظيمي	22	.840	ممتاز
2	فاعلية المؤسسة	23	.902	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

2. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

أ. الإجابة على السؤال الأول: ما مدى تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة؟
فيما يلي عرض لنتائج الإحصائي الوصفي يتضمن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة.

جدول رقم (06): الاحصاء الوصفي لبعده الرسمية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	التكرار
01	يحدد الهيكل التنظيمي للشركة الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح.	4.21	0.862	1	موافق	39
02	تشرف الإدارة العليا بالمؤسسة على وصف العمل بغرض الوقوف على مدى التزام العاملين به.	4.02	0.821	4	موافق	45
03	تحرص الشركة على التحكم في سلوك الافراد من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات.	4.01	0.844	5	موافق	49
04	يتم اعلان رسالة وأهداف الشركة للعاملين كتابيا وبشكل واضح	4.05	0.805	3	موافق	47
05	يتم عادة تبليغ الموظفين داخل الشركة بالتعليمات في شكل مكتوب.	4.06	0.695	2	موافق	54
06	تطبق الشركة إجراءات صارمة عند مخالفة التعليمات المتعلقة بأداء المهام.	3.59	0.932	6	موافق	47
07	يتمتع العاملون بالمؤسسة بقدر عال من الحرية في أداء المهام.	2.69	1.200	7	غير	31
	المجموع	3.80	0.530	-	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يظهر من الجدول أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان نحو الموافقة على إيجابية بعد الرسمية وذلك بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.530). وهو ما يدل على أن مستوى الرسمية في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً، حيث جاءت الفقرة يحدد الهيكل التنظيمي للشركة الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.862). في حين جاءت الفقرة يتمتع العاملون بالشركة بقدر عال من الحرية في أداء المهام في المرتبة الأدنى لكل فقرات الرسمية بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.20) عن الوسط الحسابي. وهذا يدل على اهتمام الشركة بتوثيق وتوضيح المهام والصلاحيات والمسؤوليات بالوحدات التابعة لها، وتحديد متخذ القرار ضمن هيكلها التنظيمي لتجنب اهدار الوقت في أعمالها ومنع التملص من المسؤوليات. ويؤكد على

أن الشركة تعتمد بشكل مرتفع على القوانين والأنظمة والقواعد التعليمات الصارمة والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله.

جدول رقم (07): الاحصاء الوصفي لبعيد المركزية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	التكرار
08	تصدر القرارات الرئيسية المصيرية حول خدمات التأمين من الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الأخرى.	2.90	1.428	5	غير موافق	30
09	تتم الاتصالات الإدارية في الشركة من أعلى إلى أسفل.	4.11	0.612	2	موافق	59
10	تلتزم الشركة مدراء الوكالات برفع تقارير الأعمال التي يقومون بها للمسؤول الأعلى بالمديرية.	4.12	0.765	1	موافق	55
11	تمنحك الشركة سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام التي تتوافق مع الوظيفة الممنوحة لك.	2.48	1.205	6	غير موافق	42
12	مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في الشركة.	3.77	0.810	4	موافق	42
13	ترفع المشاكل التي تظهر أثناء العمل عادة إلى المستويات الإدارية العليا لاتخاذ القرار بشأنها.	3.84	1.123	3	موافق	42
14	تتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالشركة.	2.40	1.148	7	غير موافق	46
	المجموع	3.37	0.608	-	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يظهر من الجدول أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول مظاهر المركزية بالشركة كان نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.608). وهو ما يدل على أن مستوى المركزية في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث حظيت الفقرة تلتزم الشركة مدراء الوكالات برفع تقارير الأعمال التي يقومون بها للمسؤول الأعلى بالمديرية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.765)، وفي المرتبة الثانية الفقرة تتم الاتصالات الإدارية في الشركة من أعلى إلى أسفل بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.611)، في حين جاءت الفقرتين تمنحك الشركة سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام التي تتوافق مع الوظيفة الممنوحة لك، وتتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالشركة في المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي (2.48) و (2.40). وانحراف معياري (1.205، و 1.148) وهي قيم أكبر من الواحد الصحيح تعكس مدى التباين في استجابات أفراد العينة حول مؤشر المركزية. وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بدرجة من تفويض السلطة والصلاحيات لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام التي تتوافق مع الوظائف الممنوحة ولكنها غير كافية. مما يعني عدم تمتع مدراء الوكالات بصلاحيات وسلطة كافية لأداء العمل خاصة فيما تعلق بالجانب المالي، وتركز معظم القرارات في يد الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة إضافة لعدم إشراكهم في وضع الخطط.

جدول رقم (08): الاحصاء الوصفي لبعث التعقيد

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإجابة	التكرار
15	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالبساطة والوضوح.	4.03	0.993	3	موافق	37
16	تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة بسرعة اتخاذ القرارات.	3.01	1.309	7	غير	38
17	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بكثرة عدد الإدارات والأقسام	4.09	0.711	1	موافق	52
18	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بنطاق اشراف واسع.	4.02	0.651	4	موافق	47
19	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات رأسيا وأفقيا.	3.81	0.976	5	موافق	45
20	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف المستويات الادارية للشركة.	3.77	0.926	6	موافق	40
21	هناك سهولة في القيام بالمهام حسب القوانين وسلسلة الاجراءات الموضوعية من قبل الشركة.	2.91	1.353	8	موافق	25
22	هناك وظائف ووحدات تنظيمية جديدة أضافتها الشركة لمواكبة الظروف والمتغيرات الجديدة.	4.04	0.813	2	موافق	48
-	المجموع	3.71	0.608	-	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يظهر من الجدول أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول درجة التعقيد بالشركة كان نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.608). وهو ما يدل على أن مستوى التعقيد في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة نوعا ما، حيث حظيت الفقرة يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بكثرة عدد الإدارات والأقسام الموجودة فيه بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.711)، وفي المرتبة الثانية الفقرة هناك وظائف ووحدات تنظيمية جديدة أضافتها الشركة لمواكبة الظروف والمتغيرات الجديدة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.813). في حين جاءت الفقرة هناك سهولة في القيام بالمهام حسب القوانين وسلسلة الاجراءات الموضوعية من قبل الشركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.353). وهذا يدل على أن المؤسسة تملك شبكة كبيرة من الإدارات المتميزة والوكالات، وأنها تقوم بخلق وظائف ووحدات تنظيمية ووكالات تأمين باستمرار، كما أنها تتميز بالتنسيق الفعال بين مختلف مستوياتها الإدارية.

2. الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الفاعلية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة؟

جدول رقم (09): الاحصاء الوصفي لبعث الفاعلية في تحقيق الأهداف

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإجابة	التكرار
23	يدرك الموظفون بالوكالة أهداف الشركة بوضوح.	4.22	0.775	1	موافق	44
24	تمتلك الوكالة القدرة على التخطيط لتقديم خدمات أفضل للزبائن.	2.86	1.262	7	غير	28
25	تمتلك الوكالة القدرة على تقديم خدمات تتصف بالجودة.	3.32	1.223	5	موافق	44
26	يحرص العاملون بالوكالة على إنجاز المهام الموكلة إليهم.	3.90	0.831	2	موافق	52

27	تحقق وكالتك رقم أعمال يتوافق مع ما هو مخطط له من قبل الشركة.	3.57	0.961	4	موافق	46
28	تحقق الخدمات المقدمة من طرف الوكالة رضى زبائنها.	3.64	0.826	3	محايد	34
29	لا تعيق القوانين والانظمة والتعليمات المعمول تحقيق أهداف الشركة.	3.09	1.296	6	موافق	30
المجموع		3.51	0.681	-	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يظهر من الجدول أن مستوى الفاعلية في تحقيق الأهداف بالمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع اجابات البعد (3.51) وانحراف معياري (0.681). وحظيت الفقرة يدرك الموظفون بالوكالة أهداف الشركة بوضوح بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.755)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة يحرص العاملون بالوكالة على إنجاز المهام الموكلة إليهم بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.831). وهو ما يدل على أن المؤسسة تتسم بدرجة عالية من الشرعية والتخطيط والوضوح في الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها على أرض الواقع وحرص العاملين بالوكالات على تحقيق هذه الأهداف. واتجهت عبارة تحقق الخدمات المقدمة من طرف الوكالة رضى زبائنها نحو الحياد بنسبة (42%) ويرجح ذلك إلى عدم قدرة المستجوبين على تحديد درجة رضا الزبائن. في حين جاءت الفقرة تمتلك الوكالة القدرة على التخطيط لتقديم خدمات أفضل للزبائن في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.262). وهذا يدل على أن قرارات التخطيط تتركز بيد الادارة العليا للمؤسسة.

جدول رقم (10): الاحصاء الوصفي لبعد فاعلية العمليات الداخلية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	التكرار
30	تمتع شركتنا بوجود انسجام وتفاعل في الأنشطة والفعاليات التي تنجزها الأقسام والفروع المختلفة.	3.96	0.732	1	موافق	53
31	السلطة المفوضة إليك تساعدك في اتخاذ قرارات هامة بشأن تسوية ملفات الزبائن المتضررين.	2.52	1.205	9	غير موافق	39
32	تنتقل المعلومات والاتصالات بين المديرية الجهوية ووكالتك بسهولة مما يساعدك على تسيير عمليات خدمة التامين بفاعلية.	3.56	1.162	5	موافق	45
33	هناك انخفاض مستمر في زمن الانجاز الفعلي للخدمة.	3.57	1.048	4	موافق	41
34	أفضل البقاء في الشركة حتى ولو توفرت فرصة عمل خارجها.	3.27	1.025	7	محايد	27
35	يتعاون الأفراد العاملون بالوكالة بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.91	0.809	2	موافق	55
36	تقوم الادارة العليا للشركة بمكافئتك عند تحقيقكم لنتيجة ايجابية كل نهاية السنة.	3.79	0.918	3	موافق	47
37	تتميز القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها بالشركة بالموضوعية.	3.38	1.113	6	موافق	38
38	فرص التدريب والتأهيل الممنوح لي من الشركة مشجعة.	2.80	1.156	8	غير موافق	29
المجموع		3.41	0.633	-	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى فاعلية العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع اجابات البعد (3.41) وانحراف معياري (0.633). وجاءت الفقرة تمتع شركتنا بوجود انسجام وتفاعل في الأنشطة والفعاليات التي تنجزها الأقسام والفروع المختلفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.732) رغم كثرة الوحدات والأقسام بالمؤسسة والعدد الهام من العاملين، وفي المرتبة الثانية الفقرة يتعاون الأفراد العاملون بالوكالة بروح الفريق والعمل الجماعي بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.809). أما فيما يخص الولاء من قبل العاملين بالوكالات فقد اتجهت العبارة أفضل البقاء في الشركة حتى ولو توفرت فرصة عمل خارجها نحو الحياد بنسبة (34 %)، ولم يبدي أغلب مدراء الوكالات رغبتهم في ترك وظائفهم في حالة وجود فرصة أخرى، وجاءت الفقرة فرص التدريب والتأهيل الممنوح لي من الشركة مشجعة في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.156). مما يدل أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير للتدريب. بينما حظيت الفقرة السلطة المفوضة إليك تساعدك في اتخاذ قرارات هامة بشأن تسوية ملفات الزبائن المتضررين. بأقل متوسط حسابي (2.52) وعلی تشتت (1.205). ما يدل على أن مدراء الوكالات يعانون من نقص في تفويض الصلاحيات لإنجاز المهام.

جدول رقم (11): الاحصاء الوصفي للقدرة على التكيف

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	التكرار
39	تمتلك الوكالة القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة.	2.94	1.228	3	غير	34
40	القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها تساعدك على تطبيق طرق مرنة لأداء العمل.	2.78	1.107	4	غير موافق	39
41	قيام الشركة بإضافة وظائف ووحدات تنظيمية جديدة مكنها من مواكبة الظروف والمتغيرات الجديدة .	3.74	0.833	2	موافق	44
42	لديك القدرة على تغيير قراراتك بسرعة كافية في الوكالة.	2.62	1.113	6	غير	45
43	تشجع الشركة العاملين في الوكالات على الابداع.	2.77	1.040	5	غير	38
44	يتيح لك الهيكل التنظيمي للشركة فرصة تكيف قراراتك مع تغيرات بيئة الأعمال.	2.60	0.931	7	غير موافق	49
45	تسعى الشركة لتطوير وتجديد الخدمات المقدمة لزبون باستمرار.	3.86	1.046	1	موافق	37
	المجموع	3.04	0.754	-	غير موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22.

يظهر من الجدول أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول قدرة المؤسسة على التكيف كان غير موافق وذلك بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.754). وهو ما يدل على أن قدرة المؤسسة محل الدراسة متوسطة إلى حد ما، حيث حظيت الفقرة تسعى الشركة لتطوير وتجديد الخدمات المقدمة لزبون باستمرار بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.046)، وفي المرتبة الثانية الفقرة قيام الشركة بإضافة وظائف ووحدات تنظيمية جديدة مكنها من مواكبة الظروف والمتغيرات الجديدة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.833). في حين جاءت

الفقرة يتيح لك الهيكل التنظيمي للشركة فرصة تكيف قراراتك مع تغيرات بيئة والفقرة لديك القدرة على تغيير قراراتك بسرعة كافية في الوكالة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60، 2.62) وانحراف معياري (0.931، 1.113) على التوالي. وهذا يدل على عدم تمتع الوكالات بدرجة مرتفعة من لامركزية اتخاذ القرار الشيء الذي يعيقها في مجابهة المنافسة الشرسة من المؤسسات الناشطة في نفس المجال، ويقتل روح المبادرة لدى العمال ولا يحفزهم على الابداع.

3. الإجابة على السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال يتوجب تحديد أولاً نوع معامل الارتباط الذي سيستخدم في تحديد العلاقة بين المتغيرين بناءً على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي التالي:

جدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

شبيرو-ويلك		كولموكروف-سميرنوف				
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
,069	81	,972	,022	81	,107	الرسمية
,001	81	,940	,000	81	,143	المركزية
,035	81	,967	,021	81	,108	التعقيد
,312	81	,982	,035	81	,103	الفاعلية في تحقيق الأهداف
,373	81	,983	,012	81	,113	فاعلية العمليات الداخلية
,077	81	,972	,002	81	,128	القدرة على التكيف

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS V.22

بما أن حجم العينة يفوق 50 مفردة، فإننا سنعمد على اختبار كولموغوروف سمير نوف لتحديد طبيعة التوزيع الاحتمالي للبيانات، وبما أن مستوى الدلالة Sig لجميع المتغيرات أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإن البيانات لهذه المجالات لا تتبع التوزيع الطبيعي. لذا سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية لدراسة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات، لذا سيتم استخدام معامل الارتباط سبيرمان للوقوف على العلاقة بين تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية المؤسسة محل الدراسة، وجدول مصفوفة الارتباط يوضح نتائج العلاقة كما يلي:

جدول رقم (13): علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بفاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة

فاعلية المنظمة	القدرة على التكيف	فاعلية العمليات الداخلية	الفاعلية في تحقيق الأهداف	تطوير الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	تطوير الهيكل التنظيمي	Spearman's rho
,647	,564	,517	,626	1.000	معامل الارتباط	تطوير الهيكل التنظيمي	Spearman's rho
,000	,000	,000	,000	.	Sig. (2-		
81	81	81	81	81	N		
,824	,600	,548	1.000	,626	معامل الارتباط	الفاعلية في تحقيق الأهداف	Spearman's rho
,000	,000	,000	,	,000	Sig. (2-		
81	81	81	81	81	N		

					معامل الارتباط	فاعلية العمليات الداخلية	Spearman's rho
,856	,570	1.000	,548	,517	Sig. (2-		
,000	,000	,	,000	,000	N		
81	81	81	81	81			
,826	1.000	,570	,600	,564	معامل الارتباط	القدرة على التكيف	Spearman's rho
,000	,	,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)		
81	81	81	81	81	N		
1.000	,826	,856	,824	,647	معامل الارتباط	فاعلية المنظمة	Spearman's rho
,	,000	,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)		
81	81	81	81	81	N		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

طبقاً للجدول أعلاه فإن:

- قيمة الارتباط بين (تطوير الهيكل التنظيمي) ومعيار (الفاعلية في تحقيق الأهداف) هي ($r = 0.626$)، ومستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يدل على أنها دالة إحصائياً وبالتالي فإن هناك علاقة ارتباط متوسطة.
- قيمة الارتباط بين (تطوير الهيكل التنظيمي) ومعيار (فاعلية العمليات الداخلية) هي ($r = 0.517$)، ومستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يدل على أنها دالة إحصائياً وبالتالي فإن هناك علاقة ارتباط متوسطة.
- قيمة الارتباط بين (تطوير الهيكل التنظيمي) ومعيار (القدرة على التكيف) هي ($r = 0.564$)، ومستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يدل على أنها دالة إحصائياً وبالتالي فإن هناك علاقة ارتباط متوسطة.
- قيمة الارتباط بين (تطوير الهيكل التنظيمي) و (فاعلية المؤسسة) محل الدراسة هي ($r = 0.647$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة، ويشير معامل التحديد ($r^2 = 0.418$) إلى أن المتغير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي) قد فسّر ما مقداره (41.8 %) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المؤسسة)، وبعبارة أخرى أن (41.8 %) من التغيير في فاعلية المؤسسة يعزى إلى تطوير الهيكل التنظيمي والباقي يعود لعوامل أخرى.

4. الإجابة على السؤال الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال يتوجب اختبار فرضيات الدراسة:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية (H): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد) على تحقيق الفاعلية (فاعلية تحقيق الأهداف، فاعلية العمليات الداخلية، القدرة على التكيف) بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (فاعلية المؤسسة)

شبيرو-ويلك		كولموكروف-سميرنوف			المتغير
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	
,036	81	,967	,027	81	,105

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

بناءً على اختبار كولموغوروف سمير نوف فإن مستوى الدلالة Sig لمتغير فاعلية المؤسسة جاء بقيمة 0,027 وهو أقل من 0,05، لذا سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لاختبار الفرضية الرئيسية، والجدول التالي يوضح النتائج كما يلي:
جدول رقم (15): الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع فاعلية المؤسسة محل الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأعلى	الحد الأدنى	N	
,58570	3,3339	4,65	2,09	81	فاعلية المؤسسة
				81	Valid N (listwise)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

استناداً إلى النتائج الموضحة أعلاه ونتائج اختبار ويلكوكسن الموضحة في الجدول أدناه، يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير التابع فاعلية المؤسسة هو 3,33، وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري 3,000، كما أن مستوى الدلالة هو 0,000 أقل من 0,05 وفق اختبار ويلكوكسن، مما يتوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (16): نتائج اختبار ويلكوكسن لأثر تطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة

الفرضية الصفرية	الاختبار	Sig.	القرار
المتوسط الحسابي لفاعلية المؤسسة	ويلكوكسن One-Sample Rank Test	,000	رفض الفرضية الصفرية
3,000			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

ب. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_01): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على الفاعلية في تحقيق الأهداف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.
 بناءً على اختبار كولموغوروف سمير نوف فإن مستوى الدلالة Sig لمتغير الفاعلية في تحقيق الأهداف جاء بقيمة 0,035 وهو أقل من 0,05، لذا سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية.
جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعيار الفاعلية في تحقيق الأهداف

المتغير	N	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفاعلية في تحقيق الأهداف	81	1,86	5,00	3,5150	,68126
Valid N (listwise)	81				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير (الفاعلية في تحقيق الأهداف) هو (3,51)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3,000)، كما أن مستوى الدلالة هو (0,000) أقل من (0,05) وفق اختبار ويلكوكسن كما هو مبين في الجدول أدناه، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على أساس وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على الفاعلية في تحقيق الأهداف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (18): نتائج اختبار ويلكوكسن لأثر تطوير الهيكل التنظيمي على الفاعلية في تحقيق الأهداف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية الصفرية	الاختبار	Sig.	القرار
المتوسط الحسابي للفاعلية في تحقيق الأهداف 3,000	ويلكوكسن One-Sample Rank Test	,000	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (Ho2): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية العمليات الداخلية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة. بناء على اختبار كولموغوروف سميير نوف فإن مستوى الدلالة Sig لمتغير فاعلية العمليات الداخلية جاء بقيمة 0,012 وهو أقل من 0,05، لذا سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعيار فاعلية العمليات الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة

المتغير	N	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فاعلية العمليات الداخلية	81	2,11	4,89	3,4184	,63350
Valid N (listwise)	81				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير (فاعلية العمليات الداخلية) هو (3,41)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري (3,000)، كما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وفق اختبار ويلكوكسن كما هو مبين في الجدول أدناه، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على أساس وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية العمليات الداخلية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (20): نتائج اختبار ويلكوكسن لأثر تطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية العمليات الداخلية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة

الفرضية الصفرية	الاختبار	Sig.	القرار
المتوسط الحسابي لفاعلية العمليات الداخلية 3,000	ويلكوكسن One-Sample Rank Test	,000	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (Ho3): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على قدرة المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة على التكيف. بناءً على اختبار كولموغوروف سميير نوف فإن مستوى الدلالة Sig لمتغير القدرة على التكيف جاء بقيمة 0,002 وهو أقل من 0,05، لذا سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير القدرة على التكيف للمؤسسة محل الدراسة

المتغير	N	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على التكيف	81	1,57	5,00	3,0441	,75412
Valid N (listwise)	81				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجمالي متغير القدرة على التكيف هو 3,04 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري 3,000، كما أن مستوى الدلالة هو 0,791 وهو أكبر من 0.05 وفقاً لاختبار ويلكوكسن كما هو مبين في الجدول أدناه، وعليه نحفظ بالفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على قدرة المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة على التكيف. جدول رقم (22): نتائج اختبار ويلكوكسن لأثر تطوير الهيكل التنظيمي على قدرة المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة على التكيف.

الفرضية الصفرية	الاختبار	Sig.	القرار
المتوسط الحسابي للقدرة على التكيف 3,000	ويلكوكسن One-Sample Rank Test	,791	الاحتفاظ بالفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

V. الخلاصة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة الوقوف على تأثير تطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية، حيث قمنا بإجراء الدراسة على عينة من الوكالات التابعة للمؤسسة العمومية الاقتصادية للتأمين SAA، ووضع الإطار المنهجي الذي مكنا من الإجابة على الأسئلة الفرعية والإشكالية المطروحة وكانت النتائج كما يلي:

1. النتائج:

- أن مستوى الرسمية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً.
- أن مستوى تطبيق المركزية في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط.
- أن درجة التعقيد في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة.
- أن فاعلية المؤسسة محل الدراسة جاءت بمستوى متوسط.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تطوير الهيكل التنظيمي والفاعلية في تحقيق الأهداف بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية العمليات الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تطوير الهيكل التنظيمي وقدرة المؤسسة محل الدراسة على التكيف.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين (تطوير الهيكل التنظيمي) و (فاعلية المؤسسة) محل الدراسة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على الفاعلية في تحقيق الأهداف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية العمليات الداخلية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على القدرة على التكيف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة محل الدراسة.
- أن الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو الهيكل التقليدي الذي يتسم بالرسمية المرتفعة والسلطة المركزية والتعقيد المرتفع.
- هناك نقص واضح في السلطة المفوضة لمدراء الوكالات بشأن تسوية ملفات الزبائن المتضررين.
- أن الوكالات المحلية للمؤسسة محل الدراسة لا تمتلك القدرة على التكيف مع محيطها بسبب نقص الصلاحيات الممنوحة لأداء الأعمال، وعدم قدرة مدراء الوكالات على تغيير قراراتهم بسرعة كافية في الوكالة.
- اتضح أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام كبير للتدريب.
- اتضح أن المؤسسة محل لدراسة تعتمد بشكل كبير على ولاء مدراء الوكالات، وتعتبره عامل أساسي من أجل النجاح في تحقيق أهدافها.

2. التوصيات:

- العمل على تحديث لوائح العمل والقوانين المعمول بها في الشركة لأجل تبسيط أكثر لإجراءات تقديم الخدمة، والعمل على منح العاملين قدر من الحرية في أداء المهام.
- الاهتمام باللامركزية كنمط تسيير حديث يوفر بيئة عمل مشجعة لاتخاذ القرارات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تواجه المؤسسة، ومنح تفويض أكبر في الصلاحيات للمسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى من أجل تعزيز المبادرات الفردية لديهم وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في صياغة برامج الخدمة.
- الابتعاد عن التعقيد العمودي لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وتخفيض الزمن الفعلي لإنجاز الخدمة.
- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي وجعله أكثر ملائمة ومرونة بحيث يستجيب لتغيرات البيئية الحاصلة على الدوام ويمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف.
- العمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالتدريب كنشاط مخطط ومستمر لتنمية الأفراد وإكسابهم الخبرة والمهارات اللازمة للقيام بالأعمال.
- إجراء عمليات مراقبة وتقييم دورية للتحقق من مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية المؤسسة.

3. آفاق الدراسة:

- هناك بعض النقاط التي تتعلق بموضوع تطوير الهياكل التنظيمية وفاعلية المنظمة لم نستطع التعمق فيها نظرا لعدة ظروف (علمية وميدانية)، حيث أن مثل هذه النقاط يحتاج إلى دراسة وتحليل أعمق ومتخصص، وعليه يمكن لهذه النقاط أن تشكل مسار لإجراء بحوث مستقبلية مهمة بالصيغ الآتية:
- دور تطوير الهياكل التنظيمية في تحسين أداء المرافق العمومية.
- دراسة مقاربات الهياكل التنظيمية الذكية، بمعنى: دراسة دور الهياكل التنظيمية في ذكاء عمليات إدارة الخدمة التي تؤديها المؤسسة العمومية.

- دراسة مقاربات التنمية الإدارية وتمكين الكفاءات البشرية من تحقيق أهداف المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- تطوير الهياكل التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإدارية بالمرافق العمومية.

VI. الهوامش والإحالات:

- 1- حمي عبد الستار، و حورية تزولت عمروني. (مارس، 2020). الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12(العدد 02).
- 2- الهام حمود علي الفاعوري. (2012). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية. أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، عمان، الأردن: جامعة عمان العربية.
- 3- بلال هاشم النسور. (مارس، 2019). مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 27(العدد 02).
- 4- حامد سوداي عطية. (1999). العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية. القاهرة، مصر: دار الغريب.
- 5- حاييف سي حاييف شيراز. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الإصدار ط1). الأردن، عمان: دار أسامة.
- 6- سردار عبد الحميد أحمد، بختيار ناوارة رسول، و أومر شيروان عمر. (جويلية، 2016). دور متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المنظمة. مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد 20(العدد 02).
- 7- طلال بن عايد الأحمدي. (2012). التنظيم في المنظمات الصحية (الإصدار ط1). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 8- عبد العزيز النجار. (2008). الإدارة الذكية (الإصدار ط1). مصر، الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 9- علي فلاح الزغبى، و عادل عبد الله العززي. (2015). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 10- محمد مالكي. (2020). أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات. أطروحة دكتوراه تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة درارية أدرار.
- 11- محمود عبدالفتاح رضوان. (2013). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 12- مختار عيواج، و مالكية أحميدة. (01 03، 2017). الفعالية التنظيمية ومداخل قيائها. مجلة الأفاق لدراسات الاقتصادية، المجلد 01(العدد 02).
- 13- مصطفى يوسف كافي. (2021). التنمية الإدارية (الإصدار ط1). عمان، الأردن: ألفا للوثائق.
- 14- منى حيدر عبد الجبار الطائي. (سبتمبر، 2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 37(العدد 03).
- 15- نبيل عبد شعبان اللوح. (2006). تطور ال هياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية. رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة قسم ادارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة.

- 16- نورالدين تاويريريت. (بلا تاريخ). قياس فاعلية المنظمة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية، الجزائر: جامعة محمود منتوري قسنطينة.
- 17- Hauswirth, I. (2006). EFFECTIVE AND EFFICIENT ORGANISATIONS. Germany: Springer.
- 18- Helmy H Baligh .(2006) .ORGANIZATION STRUCTURES:THEORY AND DESIGN, ANALYSIS AND 1 (الإصدار ed .(USA: Springer US.
- 19- Henry Mintzberg .(1986) .STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGANIZATIONS .PARIS: LES EDITIONS D'ORGANISATION.
- 20- Stephen P Robbins .(1990) .ORGANIZATION THEORY STRUCTURE DESIGN, AND APPLICATIONS .Englewood Cliffs, New jersey, USA: Prentice Hall.
- 21- Stephen P, David A, Mary Robbins, Decenzo, Coulter .(2013) .FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT: ESSENTIAL CONCEPTS AND APPLICATIONS 8 (الإصدار ed .(USA: Pearson.
- 22- Stephen P, Timothy A Robbins, Judje .(2016) .ESSENTIALS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 13 (الإصدار ed .(England: Pearson.
- 23- Ventresca Rudolph .(1991) .ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR AIR NATIONAL GUARD TACTICAL AIRCRAFT MAINTENANCE .ALABAMA UNITED STATES: AIRPOWER RESEARCH INSTITUTE.
- 24- أروى مرشدة. (2021، 07 27). مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية. تاريخ الاسترداد 01 06، 2022، من <https://ae.linkedin.com/pulse-مرشدة-أروى-التنظيمية-الفاعلية-دراسة-مدخل>
- 25- الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي. (2015). الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي. تاريخ الاسترداد 03 03، 2022، من <https://mbrsgcdn.azureedge.net/cmsstorage/mbrsg/files/61/6179981f-4501-4ff2-9e04-f076ac4e552b.pdf>
- 26- Wikipedia .(2022، 02 13) .Effectiveness.
تاريخ الاسترداد 03 20، 2022، من https://ar.wikipedia.org/wiki#فعالية/cite_note-1
- 27- Academic Dictionaaries and Encyclopedias .(2022) .Effectiveness.
تاريخ الاسترداد 03 25، 2022، من <https://en-academic.com/dic.nsf/enwiki/954844>
- 28- Orbit Horizone Training Centre .(2022) .Mechanisms of developing the organizational structure and building a performance improvement system.
تاريخ الاسترداد 07 27، 2022، من <http://www.orbithorizone.com/site/about>