



إعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

الباحثة زهراء جعفر فرج

أ.م.د. أزهار نعمة أبو غنيم

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

الغرض من البحث الحالي التحقق من العلاقة والاثار بين متغيرات البحث اي بين استراتيجية اعادة الهيكلة التنظيمية والاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة من خلال استطلاع اراء عينة البحث . و حددت مشكلة البحث في مجموعة من الاسئلة تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والاثار بين متغيرات البحث ، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي كوسيلة للحصول على البيانات ، واستند البحث الى المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع البحث من (85) مديرا ، وطبق البحث على عينة مكونة من (70) مديرا وتم استخراج النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ازدياد اهمية استراتيجية اعادة الهيكلة التنظيمية في مجال الاداء الوظيفي وتحسينه نتيجة ازدياد حجم الخدمات التي تقدمها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في ظل التطورات الاجتماعية والسياسية ، و اظهرت النتائج ان لأعاده الهيكلة التنظيمية تأثيرات جوهرية في الاداء الوظيفي مما يؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة للوصول الى اهدافها ، وتبين ايضا بان اعادة الهيكلة التنظيمية والاداء الوظيفي ترتبط ارتباطا ذا دلالة احصائية موجبة على المستوى الكلي .
المصطلحات الرئيسية :- الهيكلة التنظيمية ، اعادة الهيكلة التنظيمية ، الاداء الوظيفي.

Abstract

The purpose of this research to verify of the relationship and impact between the strategy of organizational restructuring and functionality performance, through surveying views of the selected sample.

the research's problem was identified by a set of questions centered on the nature of the correlation and the impact between the research variables . to do so , we propose a conceptual framework as a tool to obtain data.

The research is based on a descriptive and analytical approach the research population consist of 85 managers and the respondents were 70 managers.

The results were extracted by using the statistical software (spss). The researcher concludes a set of conclusions, the most important are the increased importance of the strategy of organizational restructuring in the field of functionality performance and their impact on the improvement of functionality performance due to increased services that the ministry of labor and social affairs offer under the social and political developments.

The results showed that the organizational restructuring have a significant effects on functionality performance which confirm that the ministry of labor and social affairs pay attention to this aspect in order to achieve the desired goals .the results also showed that there are a positive correlation between organizational restructuring and functionality performance at the macro level.



المقدمة

هناك العديد من المواقف والظروف البيئية التي تؤثر في الهيكل التنظيمي ، فالطبيعة الحركية للمنظمات الحديثة تنتج اثارها في العلاقات التنظيمية ، وتجد انه من الافضل تعديل هيكلها التنظيمي لكي تتمكن من تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية وتميُّز وجودة ، ويتطلب هذا الامر انشاء ادارات او اقسام جديدة وفي ظل الاهتمام المتزايد بتطوير الاداء الوظيفي والسعي نحو التميز استدعى الامر بإعادة النظر في الكثير من البرامج والاستراتيجيات واحداث تغيرات جوهرية في صلب العملية الادارية ، وتمّ تبني مفهوم إعادة الهيكلة التنظيمية في الوزارة مجتمع البحث وذلك من اجل احداث نقلة نوعية في اداء هذه الوزارة ودفعها لتقديم افضل الخدمات لبعضها البعض وتحسين أدائها الوظيفي بأكثر الطرق كفاءة وفاعلية ، وانطلاقاً من أهمية البحث ومتغيراته ، فقد تضمنَ البحث اربعة فصول .

المبحث الاول - منهجية البحث

يتناول هذا المبحث المنهجية المعتمدة في البحث من حيث طبيعة مشكلاتها وأهدافها وأهميتها ، ومخطط البحث وفرضياته ، وأهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الوصول إلى النتائج .

أولاً : مشكلة البحث

إنّ الإصلاح التنظيمي هو إعطاء شكلا جديدا للمنظمة وتغييرها بأساليب مقبولة وهذا المفهوم يسمى بإعادة الهيكلة التنظيمية (العنزي، 2016م : 376) ، حيث تتعرض البيئة العراقية للعديد من التحديات والضغوط للتغيرات السريعة والتطورات الكثيرة في عالم اليوم مما يؤثر فيها ويسبب في عرقلة أداء أعمال منظماتها ، وان المنظمات العراقية بحاجة الى ادراك طبيعة واتجاه استراتيجيات الهيكلة التنظيمية بشكل عام وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص ، وأيا من هذه الاستراتيجيات ممكن العمل على وقفها ، لان التنافس آت لا محالة والسوق العراقية كغيرها من الأسواق العالمية ستكون عاجلا أو آجلا ميدانا للمنافسة الدولية ، ومن هنا تتوضَّح أهمية استراتيجيات الهيكلة التنظيمية والبحث عن الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لأيٍّ من المنظمات العراقية .

تقوم وزارة العمل والشؤون الاجتماعية / دائرة التشغيل والقروض ودائرة التدريب المهني (مجتمع البحث) ، بتقديم خدماتها للعاطلين الباحثين عن العمل، وذلك من خلال تسجيلهم بقاعدة بيانات الدائرة والبحث لهم عن فرص للعمل وتدريبهم على مختلف المهن التي يحتاجها سوق العمل، ومنحهم قروضا ميسرة لفتح مشاريع صغيرة مدرة للدخل لتحسين مستواهم المعيشي .

المصدر (موقع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، 2016م)

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

هل إنّ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية تسعى الى تشخيص استراتيجيات الهيكلة التنظيمية فيها وبيان اثر هذه الاستراتيجيات في الأداء الوظيفي ؟

ثانيا: تساؤلات البحث

استنادا للمشكلة انفاً فإنّ البحث الحالي يسعى الى إيجاد الإجابة على الاسئلة الآتية :

1. ماهي أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في الوزارة المبحوثة.



2. ماهي أبعاد الأداء الوظيفي في الوزارة المبحوثة.

3. هل هنالك علاقة إرتباط بين استراتيجيات إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الوظيفي في الوزارة المبحوثة؟

4. هل هنالك علاقة تأثير بين استراتيجيات إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الوظيفي في الوزارة المبحوثة؟

ثالثا: اهداف البحث

يمكن تحديد اهداف البحث في النقاط الآتية :

1. يسهم البحث في اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث فضلا عن اختبار إنموذج البحث الافتراضي والتوصل الى إنموذج واقعي .

2. التحقق من مدى استعداد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية على تبني أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية.

3. تشخيص الاستراتيجية المفضلة لإعادة الهيكلة التنظيمية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

4. تزويد المهتمين بمعلومات نظرية وعملية تعكس الواقع الحقيقي إلى حد ما لمدى استعمال استراتيجيات الهيكلة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي مما يمكّن الوزارة موضوع البحث من الاستفادة منها في الظروف الحالية والمستقبلية .

5. تزويد المكتبات العراقية والعربية بإسهام معرفي حول إعادة الهيكلة التنظيمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي .

6. يسهم البحث في وضع أساس للبحوث المستقبلية حول تأثير إعادة الهيكلة التنظيمية في الأداء الوظيفي .

رابعا :- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في الآتي :

1. محاولة الإسهام في تقديم إطار نظري حول مفهوم كل من إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الوظيفي .

2. تشخيص إعادة الهيكلة التنظيمية المتبعة في المنظمة عينة البحث ودور هذه الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي .

3. من خلال المعاشية الوظيفية للباحثة في دائرة التشغيل والقروض، ولدت فكرة البحث الحالي المتضمن دراسة استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين، من أجل تطوير مهارة الملاكات الإدارية و الخدمة العاملة و بعد قناعة الباحثة من خلال الاطلاع عن العديد من المصادر بأنّ هنالك افتقار في مكتبة الوزارة لتناول مثل هذه المواضيع في الدراسات السابقة (بحسب علم الباحثة). لذا كان من الأجدى إجراء البحث والتوسّع في الخوض بأدبيات الإدارة بشكل عام، وأدبيات السلوك التنظيمي بشكل خاص وفق مصادر ومراجع تخصصية لتحقيق نتائج البحث الحالي، لكون التشخيص الدقيق يؤدي الى ضمان ونجاح النتائج المطلوبة.



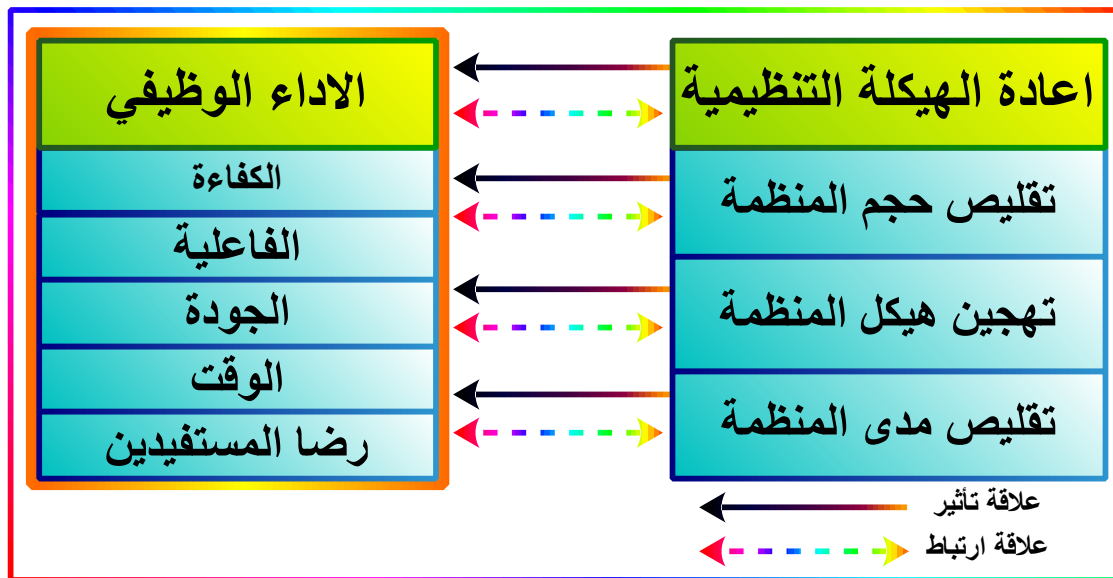
خامسا : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الهيكلة التنظيمية و الأداء الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الاولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين استراتيجية تقليص حجم المنظمة والأداء الوظيفي على المستوى الكلي .
2. الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين استراتيجية تهجين هيكل المنظمة والأداء الوظيفي على المستوى الكلي .
3. الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين استراتيجية تقليص مدى المنظمة والأداء الوظيفي على المستوى الكلي .

الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات الهيكلة التنظيمية والأداء الوظيفي في المستوى الكلي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الاولى : وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لإستراتيجية تقليص حجم المنظمة والأداء الوظيفي على المستوى الكلي.
2. الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لإستراتيجية تهجين هيكل المنظمة والأداء الوظيفي في المستوى الكلي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لإستراتيجية تقليص مدى المنظمة في الأداء الوظيفي في المستوى الكلي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المبحث الثاني - الاطار النظري

المحور الاول: استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية

إن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة ومعقدة ومستمرة ، فهي تتعرض خلال رحلتها العمرية لأمراض شأنها شأن الأفراد ، وهذه الأمراض إذا لم يتم تشخيصها بصورة سليمة وتحديد العلاج المناسب فإنها قد تتسبب في انهيار هذه المنظمات. ولأن هذه المنظمات تقوم على هياكل تنظم كافة أعمالها الفنية والتكنولوجية والمالية والإدارية وغيرها ، وتعتمد على موارد بشرية وإدارية ومالية وبيئية وأفراد ، فعندما تواجه هذه المنظمات مشكلات ضخمة يتحتم عليها مراجعة هذه الهياكل وإعادة تخطيطها بصورة تمكنها من إدارة أكثر فاعلية لهذه الموارد الرئيسة. وعندما تتغير البيئات الخارجية فإن المنظمة عادة ما تبتكر استراتيجيات جديدة وتكيف وتأقلم هياكلها التنظيمية لملاحقة تلك الاستراتيجيات .

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

ان الهيكل التنظيمي يمثل نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة الذي يساعد في فهم وتحليل إجراءاتها وعملياتها، وان تأثيراته لا تقتصر في تحسين الانتاجية والكفاءة الاقتصادية للمنظمة ، بل يتعدى الأمر الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع معنوياتهم وخلق التماسك بينهم ، الأمر الذي يحسن الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ.

إن مفهوم الهيكل التنظيمي نظام لتأدية مهام محددة، وهناك أربع نقاط لتوضيح مفهومه هي:

- إنه يصف توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والأقسام.
- يحدد بشكل رسمي علاقات المسؤولية داخل المنظمة .
- يحدد أسس تجميع النشاطات والأفراد.
- يضع آليات التنسيق وتكامل الجهود لإنجاز الأهداف (Naraynan & Nath, 1993:305).

هو البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، وانه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية (محمود، 2013م : 126). و هو الاطار الذي تتحدد من خلاله العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة، وهو يعكس مجموعة اساليب علمية ، يتم من خلالها تنظيم الأعمال في مهام ، وإجراء التنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة (العنزي ، 2016م : 235).

وفي اطار ما تقدم وتأسيسا عليه تقدم الباحثة تعريفا إجرائيا مبسطا وواضحا للهيكل التنظيمي ، بأنه شكل بناء المنظمة الذي يحدد الوحدات التنظيمية والمواقع الوظيفية داخل المنظمة بشكل مستويات يربطها خط صلاحيات رسمية ويوضح نقاط إتخاذ القرارات والمسؤوليات ، وهو نموذج يبين طبيعة التنسيق الرسمي المصمم من المنظمة للربط بين مهام العاملين أفرادا وجماعات بما يحقق أهدافها.



ثانيا : مفهوم إعادة الهيكلة التنظيمية

ان إعادة الهيكلة كمصطلح انكليزي يتألف من قسمين ، القسم الأول وهو (Re) ويعني البدء من جديد أو إعادة تطبيق الفعل مرة أخرى (Again) ، والقسم الثاني هو (Structure) ويعني الهيكل أو البناء أو التركيب أو التنظيم ، والكلمة بجزئيتها ككل تعني إعادة البناء ، إعادة التنظيم أو إعادة التركيب. (علي، 2011م: 65)

وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إعادة الهيكلة ، وسنتطرق لتعاريف عدّة ومفاهيم بحسب آراء الباحثين منها :

هي التغيير في الهيكل التنظيمي ويتضمن تغيير الاقسام والصلاحيات، وحدود الرقابة، والمستويات الهرمية، فضلاً عن توزيع الموارد ودرجة الرسمية (Bedeian & Zammuto, 1991: 562).

وهي التغيير في الهيكل الذي يحصل في مستويات المنظّمة جميعها، ولا يقتصر على مستوى اداري معين، فالهيكل التنظيمي يتضمن متغيرات عديدة كمنطق الإشراف، ومركزية ولا مركزية السلطة، وحجم التخصص... الخ (جمعة ، 2009م: 482). و أنها العملية التي يتم بها تغيير الهيكل التنظيمي الذي هو مصدر كيفية توزيع المسؤولية وكيفية تنسيق المراكز وبث المعلومات ، وأنها محاولات لجعل الناس والجماعات داخل المنظّمات يعملون سوية بصورة أكفأ (محمد، 2008م: 79 و 80).

وتعدّ بانها إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظّمة وإجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه ، وهي عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد ويعود سبب ذلك الى ان سنّة الحياة هي التطور والحركة المستمرة ، فاذا أعيد تنظيم مؤسسة ما فان هذا التنظيم سيصبح بعد مدة من الزمن غير ملائم وقاصر عن مقابلة المطالب الجديدة أو التكيف مع الظروف الموائمة لها، وعُدّ إعادة الهيكلة مقترنة طبيعياً بإعادة التنظيم والاصلاح الإداري (عصفور ، 2009م : 19) .

وتعتبر واحدة من تلك المصطلحات التي تعبر عن مرحلة حاسمة في تنفيذ الاستراتيجية حيث يحاول المدراء ترشيد وإعادة صياغة الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الثقافة ، ونظم المكافآت لضمان مستوى أساس من التنافس (Pearce & Robinson, 2011: 134).

في حين اكد (علي ، 2001م : 73) بانها أسلوب تكتيكي فعّال يتضمن إجراءات مخططة قد تكون جزئية كالتعديل والتحويل والاصلاح أو كلية كالتغيير الاستراتيجي أو ما يسمى بإعادة الأنشاء ، وقد يكون استباقياً مستنداً الى الحدس الشخصي أو علاجي يستند الى الخبرة التنظيمية ، ويتم اعتمادها من اجل تحسين وتطوير وضع المنظّمة وتعزيز قدرتها على مواجهة البيئة الخارجية وتدعيم مركزها التنافسي.

واوضح (Myers et al., 2012: 45) ان إعادة الهيكلة هو مصطلح واسع الذي يرتبط عادة بالتغيير التنظيمي ، ادارة التغيير، التحسين ، إعادة هندسة عمليات المنظّمة ، تحسين الأداء ، إعادة هيكلة الأعمال ، تغيير المنظّمة نحو الافضل، وحيثما مرتبط بإدارة الازمات .

وبين (Harwood et al. , 2016: 43) مفهوم إعادة الهيكلة بأنها إجراء إعادة تنظيم هياكل الملكية والقانونية والتشغيلية وهياكل المنظّمة الأخرى ، بهدف جعلها أكثر ربحاً ، وفضل تنظيمها لمتطلباتها الحالية.



في حين أكد (العنزي، 2016 م: 376) بأن إعادة الهيكلة التنظيمية تُعدّ اصلاح تنظيمي أي (إعطاء شكلا جديدا للمنظمة وتغييرها بأساليب مقبولة) .

وتعتبر إعادة الهيكلة التنظيمية عملية التحول من هيكل قائم معين الى هيكل جديد الذي يسمح بفاعلية وكفاءة افضل للمنظمة .وتغيير هيكل المنظمة والعلاقة بين الهياكل ،اقسام المنظمة ، عمليات المنظمة ، والعاملين واصحاب المصالح الاخرين الذين يشاركون في هذه العلاقات (Malacic, 2016:11).

وفي ضوء ما تقدّم من التعريفات ، تقدّم الباحثة تعريفا إجرائيا لإعادة الهيكلة التنظيمية : هي استراتيجية مدروسة لتغيير العلاقات الرسمية بين وحدات المنظمة ، وتغييرات للأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة ، للوصول الامثل لحسن ادارة وترشيد إستعمال الموارد المتاحة ، والهدف منها تحسين وزيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء الإداري والوظيفي لتحقيق النجاح التنظيمي وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة .

ثالثا: أهمية إعادة الهيكلة

تأتي أهمية تطبيق إعادة الهيكلة من المزايا والفوائد التي تتحقق نتيجة تطبيقها ، وتتضمن : الاستغلال الأمثل للوقت واستبعاد الأعمال غير الضرورية، توفير قدرات أفضل لدعم القرار . ، تعزيز انسيابية عمل جديدة في حلقات الهيكل التنظيمي ، تحقيق مزايا تنافسية ، رفع معنويات العاملين وكفاءتهم ، القضاء على الازدواجية في المسؤوليات ، تقليل الكلف والطاقة المطلوبة لإدارة المنظمة ، سرعة الاستجابة لحاجات الزبون ، إزالة الأحكام والرقابة غير الضرورية التي تزيد من التعقيد من دون إضافة القيمة وزيادة قيمة استثمار المنظمة من الموارد البشرية (علي، 2005 م: 39-40).

و حددت (محمد ، 2008 م: 85) أهمية إعادة الهيكلة بالجوانب الآتية: تشجيع النمو في مجالات البحث والتطوير، ازالة التدخل والتكرار بين الاقسام والوحدات ، تحقيق اقتصاديات الحجم ،الاستفادة من الموارد المتاحة على افضل صورة وخلق فرص مهنية جديدة من خلال استعراض الواجبات والمسؤوليات الموجودة وتخصيصها.

وبين (محمود) أهمية إعادة الهيكلة من خلال عدة جوانب ، أبرزها ما يأتي :

1. إعادة الهيكلة التنظيمية وتغييرها للتخلص من القيود التنظيمية التي تعيق انطلاق قوى الإنتاج الوطنية ، وبني الاساليب المتطورة التي تكفل ترشيد إتخاذ القرارات.
2. تكريس مفاهيم اللامركزية عن طريق تفويض الصلاحيات لكل قسم في المنظمة بما يتناسب وطبيعة الأنشطة التي يمارسها وحجم المسؤوليات الملقاة عليه ، وكذلك إعادة توزيع السلطات بين الادارة المركزية من ناحية ، ووحدات الإدارة المحلية من ناحية أخرى ، وبحيث تتركز سلطة إتخاذ القرارات عند المستوى التنظيمي المناسب وليس بالضرورة عند الادارة العليا ، ومن المهم كذلك تكريس مبدأ المسائلة على أساس النتائج الفعلية .
3. ابتكار نمط تنظيمي يحقق مشاركة العاملين بطريقة فاعلة ومستمرة ، اي التحرر من النماذج الجامدة والبيروقراطية للأشكال والهياكل التنظيمية التي تؤدي دائما إلى قتل الحافز على الابداع والتجديد والابتكار .



4. التأكيد على الموضوعية في التخطيط والمتابعة والتقييم ، والإلتزام بأسس ومعايير محددة لقياس الأداء وتحديد النجاح والفشل ، وإستعمال مبدأ الثواب والعقاب للموظفين وعلى كل المستويات.
5. حسن و ترشيد وادارة إستعمال الموارد المتاحة ، وتعظيم معدلات الكفاءة والفاعلية في المنظمة (محمود، 2013م: 33).

ويرى (المعاني، 2012م: 132) ان أهمية إعادة الهيكلة تكمن في ما يأتي:

1. تجميع الأعمال ذات التخصصات المتشابهة في جهة واحدة لتوفير الوقت وتقليل الجهد والتكلفة.
 2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى اعمال مركبة بعد تشكيل و تدريب فرق العمليات المتخصصة الذين يعملون سوية لتنفيذ عملية كاملة ، الذي يؤدي الى إنجاز الوظائف بصورة مشتركة بين الأفراد ،الذي يزيد من تعاونهم وتنمية روح الفريق فيهم .
 3. يتحوّل الهيكل التنظيمي من شكله الهرمي الى شكل أفقي ، حيث تمارس فرق العمل عملها بحرية وإستقلالية عالية وتكون قادرة على إتخاذ القرارات بدلا من الادارات .
- في حين حددت (علي ، 2011م: 74) أهمية إعادة الهيكلة بالجوانب الآتية :
1. لكونها احدى تقنيات التغيير المتاحة لأغلب المدراء ، وتمكّن من تجديد صياغة الهيكل في مستويات متعددة بسرعة ودقة بما يقلل نسبياً من حدة القلق والجهود المصاحبة للهيكل القديم.
 2. انها تجعل من الممكن تغيير انماط الأداء بأساليب مثيرة وذلك من خلال تبادل/تناوب الموارد والتركيز الإداري على مناطق جديدة من الهيكل بما يزيد من إحتتمالية رفع كفاءة الأداء .
 3. يمكنها ان تمتص التوتر التنظيمي لدى العاملين والتركيز المباشر نحو قضايا محددة ومهمة وخلق شفافية عالية ، واداريين على مستوى من القوة لقيادة الأعمال والوظائف المحورية .
 4. توفر للقيادات سواء مسؤولو المكاتب أم مدراء المصانع الفرصة لوضع بصماتهم الخاصة على العمليات التشغيلية ، وانها توضح الطريق الدال على قطع الصلة بالماضي والحاجة الى الخروج نحو هيكل جديد الذي سيعمل تماماً ضمن مشروع الخطة الجديدة .
 5. يمكنها ان تؤدي دوراً مهماً في تغيير ثقافة المنظمة أو بيئتها التشغيلية ، والتعديلات في الهيكل ، العمليات ، الأنظمة ، التطبيقات التي تؤثر مباشرة في كيفية اداء وإنجاز الأعمال اذا ما كان سلوكاً معيناً سوف يكافأ أو يُحبط ، وفيما اذا كان العاملون سيتم تشغيلهم أو ترفيعهم والوقت الاضافي للعمل ، كلها ستؤدي دوراً في تشكيل قيم ومعتقدات المنظمة .
- واشار (Harwood, 2016: 45) الى أهمية و فوائد إعادة الهيكلة في تقليل التكاليف التشغيلية ، والمساعدة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات افضل.
- وبعد ايضاح الجوانب المجسدة لأهمية إعادة الهيكلة ، يتبيّن أنّ هناك جوانب عديدة لعملية إعادة الهيكلة تبرز أهميتها كأداة أو استراتيجية تستعملها المنظمات لتحسين ادائها الحالي والمستقبلي .

رابعا: أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية :

إن تطبيقات إعادة الهيكلة تكون اما خارجية أي ما يحصل بالاشتراك والتعاون مع منظمات اخرى كجزء من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة مثل الاندماج ، الاكتساب ، والمشاريع المشتركة ... الخ



ومنها ما هو داخلي يتمثل بالتطبيقات التي تجريها المنظمة ضمن حدود البيئة الداخلية فيها أو بيئة العمل ، مثل التغييرات الداخلية الجارية على الهيكل التنظيمي والتصميم الداخلي للشركة وانظمة العمل فيها ، والتي تنقسم الى نوعين ، جزئية وشاملة.

وارتكزت الباحثة في هذا البحث على الابعاد الاساس التي تعتمد حالة المنظمة المبحوثة لكون مشكلة البحث متعلقة بهذه العمليات تحديداً ولأن التوجهات والامكانيات الحالية في المنظمة المبحوثة تسير باتجاه التقليل والدمج والإلغاء عموماً ، وهي :

1. تقليل حجم المنظمة :

هو استراتيجية إعادة هيكلة شرعية بعد ان كان يُنظر اليها سابقاً على انها مؤشر على تدهور المنظمات ، وتقليل الحجم في عدد وحدات العمل أو في عدد العاملين وقد يؤثر أو لا يؤثر في محتوى اعمال استراتيجية المنظمة ، ويتم تخفيض الحجم كرد فعل إستجابةً للآزمات التي تواجهها المنظمة من اجل الوصول الى نوع من انواع التجديد التنظيمي (Djordjević & Djukić, 2008:56) .

وأوضح (محمود، 2013م: 16) ان تقليل حجم المنظمة أو تصحيح الحجم بتقليل حجم المنظمة من حيث العاملين أو عدد الاقسام والوحدات ، الغرض منه تحسين كل من الكفاءة والفاعلية. في حين اكد (Alkhafaji, 2001:153) على ان الهدف الرئيسي لتقليل الحجم هو الوصول الى رضا المستفيدين و تحقيق منظمة اكثر كفاءة وذات جودة في الخدمة واتصالات افضل ولا مركزية في صنع القرار ، وتكون هذه العوامل جميعها متساوية بالأهمية للحصول على كفاءة افضل للمنظمة عامةً ، التي ستصب كلها في تحسين الأداء التنظيمي . واكد (محمود، 2013م: 46) ان إعادة الهيكلة بتقليل حجم المنظمة ، ليس فقط عن طريق خفض المستويات التنظيمية وتقليل حجم العمالة ، ولكن ايضا بتصحيح العلاقة بين الوحدات التنظيمية.

2. تهجين هيكل المنظمة :

هو مزيج من اثنين أو أكثر من أنواع الهياكل التنظيمية ، ربما يكون للاندماج أو الاستحواذ أو تشكيل هيكل وسيط يستعمل في حال عدم وجود هيكل واحد يحقق استراتيجية الجهة الحكومية بشكل عام ، أوالجمع بين خصائص هياكل مختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويسمح الهيكل الهجين للمنظمة بتكييف التصميم الهيكلي بما يلائم أهدافها ويظهر نقاط قوتها ويخفف نقاط ضعفها ، ومن ايجابياته :القدرة على استهداف المشاكل/ الحلول ، و القدرة على دمج مواطن القوة والاستغناء عن نقاط الضعف للهياكل المجتمعة .

يؤكد (Daft, 2001:112) انه كمسألة عملية وواقعية ، فإن العديد من الهياكل في العالم لا ينبغي ان تكون بالصيغ الخالصة المعروفة عن انواع الهياكل التنظيمية ، ولأن كل نوع منها يتسم بمزايا وسلبيات معينة ويصلح لتحقيق أهداف وغايات محددة ، فإنه في بيئة الأعمال المعقدة تحديداً و اصبحت المنظمات الآن كثيراً ما تستعمل هياكل هجينة أو مركبة لغرض الاستفادة من نقاط قوة الهياكل المتنوعة وتجنب نقاط ضعفها وذلك من خلال دمج الخصائص والصفات لطرق متنوعة ومُكيفة لحاجات استراتيجية محددة .



3. تقليص مدى المنظمة :

هو إعادة تصميم أو إعادة ترتيب للتقسيمات الإدارية داخل المنظمة والعلاقات بينها ونطاق الإشراف الخاص بكل منها وآلية اتخاذ القرارات (محمود، 2013: 16). و بالقياس مع تقليص الحجم ، فإن تقليص المدى له تأثير ايجابي اكثر في كفاءة المنظمة ، فهو يشير الى التجريد (تقليص النطاق) أو وسائل اخرى لإزالة الأعمال غير المرتبطة بالأعمال الجوهرية للشركة ، وهو مجموعة من الأعمال التي تدفع المنظمة الى اعطاء التركيز استراتيجياً على اعمالها الجوهرية ، والمنظمة التي تقلص المدى عادة ما تقلص الحجم تلقائياً ، ومع ذلك فأنها لا تزيل العمال الرؤساء من اعمالهم الأولية لأن ذلك يؤثر في كفاءتهم الجوهرية . ويعمل تقليص المدى على تقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة وبالتالي يسهل تدفق المعلومات من الادارة العليا واليها ، ومن ثم انسيابية إتخاذ القرارات ، ويمنح مدراء المستويات فرصاً اكثر للتمكين والاستفادة من مواهبهم ومهاراتهم ومواردهم وخبراتهم لصنع القرارات (علي ، 2011م: 59) .

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

إهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

اولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

- الأداء لغة : من معاجم اللغة يتضح انّ الأداء مصدر الفعل ادى، ويقال ادى الشيء اوصله ، والاسم الأداء: ادى الامانة ، وادى الشيء قام به.
- الأداء اصطلاحاً: يعني النتائج العملية ، او الانجازات او ما يقوم به الافراد من اعمال او تنفيذ الاعمال.

وسنتطرق الى تعريف عدّة ومفاهيم لمجموعة من الباحثين والكتاب:

عرف (يوسف ، 2005م : 48) الأداء الوظيفي للفرد بشكل عام ، هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة ومستوى الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها. في حين عرفه (الشنطي، 2006م: 47) بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من الواجبات و المسؤوليات بحسب المستوى المطلوب من الموظف الكفاء المدرب.

وإنّ الاداء الوظيفي هو نتيجة الجهد الصافي للفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك مهام العمل الذي يشير إلى مدى تحقيق الأنشطة والمهام لوظيفية للفرد (عكاشة ، 2008 م: 46)، و القدرة على تمييز محصلات النشاطات التنظيمية (69: Ukko, 2009)، و انجاز الفرد للأهداف التنظيمية المنشودة بإستعمال الموارد بكفاءة و فاعلية (صيام ، 2010 م: 43)، و نتاج جهد الموظف من خلال ادائه للمهام المناط بها في المنظمة (ردام ، 2011 م: 54) .

في حين يعرفه (الشريف ، 2012م: 43) بأنه عبارة عن نظام متكامل يمثل أداء المورد البشري العنصر الأساس فيه ، لما يتمتع به من مهارات وقدرات لإنجاز الأنشطة والاعمال المكلف بها ،فهو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين.



و هو ذلك الجهد المبذول من طرف الفرد ونشاطه ، سواء كان عضليا أم فكريا من اجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له، والذي يحقق من خلاله اهداف المنظمة التي تصبو اليها (بوالشرش، 2013م : 83). و مدى او درجة بلوغ الموظف اهداف عمل المنظمة كنتيجة لسلوكه وإستعمال مهاراته ، وقدراته او لكونه نتيجة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة للوصول اليها (الشمري، 2014م : 61)، وحصيلة ومستوى العمل والجهد المبذول من العاملين وفق المسؤوليات والمهام المناطة بهم وبالمنظمة (الكنهل، 2015م: 46) .

ثانيا : أهمية وأهداف الأداء الوظيفي

يشغل موضوع الأداء أهمية حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال لكونه يشكل محورا أساسا يتم من خلاله تحديد مستويات النجاح أو الفشل التي تحققها المنظمات. وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل كل منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم لكونه الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة جميعها التي يقوم بها الفرد او المنظمة ، فاذا كان الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها . فالمنظمة تكون اكثر استقرارا وطول بقاء حين يكون اداء العاملين متميزا. وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز و مرحلة الريادة) (الوافي ، 2013 م: 43) .

وتتلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يأتي (بوزيان وآخرون ، 2014م: 38):

1. إن الأداء الوظيفي مقياس لقدرة العامل على أداء مهامه في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل، و يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.
2. يرتبط نظام الحوافز بأداء العامل، و هذا ما يزيد اهتمامه بأدائه.
3. يرتبط الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالأداء ، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

وبيّن (الشمري، 2014م: 62) أهمية الأداء الوظيفي في النقاط الآتية:

1. يتبوأ الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة لأنه الناتج النهائي للأنشطة جميعها.
2. تكون المنظمة مستقرة وطول بقاء حين يكون الأداء الوظيفي للعاملين فيها اداءً متميزاً.
3. تبرز أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة بسبب ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (الظهور ، البقاء والاستمرار، الاستقرار، ومرحلة التميز).
4. يعبر الأداء الوظيفي عن قدرة المنظمة على تحقيق مرحلة ما من مراحل النمو والدخول الى مرحلة اكثر تقدما.

ثالثا : ابعاد الأداء الوظيفي

1- الكفاءة :

وهي القدرة على تقليل الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال الإستعمال الامثل والمناسب للموارد ، وفق معايير الجودة وتحديد التكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين مقدار الموارد المدخلة ونتائج



المخرجات، وتحقيق الهدف المنشود، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل اقل التكاليف (شرف الدين 2012م : 51)، فهي تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي العامل مهامه باقل وقت واقل تكلفة في الجهد والمال (العربي، 2012 م: 323)، و القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف (النجار ومحسن، 2009م: 29).

2- الفاعلية :

وهي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة. ويمكن القول بأن الفاعلية هي قدرة المنظمة بتوفير الموارد المتاحة و إستعمالها لتحقيق أهداف محددة ، اي بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف (شرف الدين، 2012 م: 51) ، والنتائج النهائية التي تصل إليها المنظمة عند تقييمها للخدمات المقدمة (الشرشاحي، 2010 م: 42)، وتعني بلوغ الأهداف باستعمال ما هو متاح من موارد (صليحة، 2010 م: 62)، ومدى الوصول لتحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيقها ، بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانيات والمعايير المتاحة (Daft,2004:76).

3- الجودة :

تعرف الجودة بأنها تصميم عالي الأداء ، ينصب على جودة الخدمة المقدمة لأجل ان تتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء، واقتصادية الاستعمال ، والملاءمة واللطافة وسهولة الدخول الى مواقع الخدمة (النجار ومحسن، 2009 م: 59) ، وتعني أداء الأشياء بصورة صحيحة ، والجودة لكونها غاية تعني جودة السلعة أو الخدمة كما هي مدركة من الزبون. وتسعى الادارات إلى تقديم خدمات تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات بما يحقق رضا الزبون، إذ إن العميل هو الجزء الأكثر أهمية في خطة الإنتاج ، ويجب أن يكون هدف الجودة حاجات الزبون الحاضرة والمستقبلية ، ولكن المفهوم التقليدي للمطابقة للمواصفات لا يتفق مع المفاهيم المعاصرة التي تتطلب التعرف بصورة تفصيلية على حاجات المستهلكين ورغباتهم، فضلاً عن الأطراف المستفيدة الأخرى (علي، 2005م : 115).

4- الوقت (سرعة انجاز العمل) :

ينصرف هذا البعد الى الوقت المستغرق في كل قسم من اقسام المنظمة من اجل انجاز المهام الخاصة بكل قسم ،ويؤثر هذا البعد في كل من الإنتاجية و المرونة فيشير الوقت الطويل لانخفاض مستوى الأداء الاستراتيجي حيث يؤدي الى عدم إمكانية تلبية خدمات العملاء في الوقت المحدد (محمود، 2013م: 403).

5- رضا العملاء :

ويشمل هذا البعد كلا من العملاء الداخليين (العاملين في المنظمة) والعملاء الخارجيين (المستفيدين من خدمات المنظمة) وينصرف قياس اداء العملاء الداخليين الى مؤشرات عدة مثل (درجة مهارة العاملين ومحافظةهم على اوقات العمل ، معدل دوران العاملين ، هل هناك ثقة متبادلة بين العاملين بعضهم بعضاً وبينهم وبين الإدارة؟ وهل يتوافر التدريب المطلوب ...). فان نجاح المنظمة يقاس بمدى رضا العميل عنها (محمود، 2013م: 402) ، و ادراك العميل لمستوى الإجابة لحاجاته وتوقعاته ، ومن التعاريف السابقة



نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء الخدمة المدركة وتوقعات العميل (القراي ،2014 م :54) .

المحور الثالث: العلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الوظيفي

لاشك ان هناك علاقة مباشرة بين إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء ، اذ ان الهدف من إعادة الهيكلة هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشاكل العمل، فضلا عن زيادة الانتاجية والربح ، من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والابداع في ظل العلاقات الانسانية التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهودهم وانجاز الاعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في المستويات الادارية كافة.

اولا : إعادة الهيكلة التنظيمية وكفاءة وفاعلية الأداء

تهدف استراتيجية إعادة الهيكلة بصفة عامة الى رفع كفاءة الأداء من خلال توزيع الصلاحيات وتغيير الهيكل التنظيمي من خلال استحداث اودمج بعض الاقسام والوحدات الادارية وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم ، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية تحقق كفاءة عالية للأداء ، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتقويضهم سلطات انجاز الاعمال والمهام ، والعمل على اشباع رغباتهم وحاجاتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي ولولائهم وانتمائهم ، مما يرفع كفاءة وفاعلية ادائهم الوظيفي (Mellahi &Wilkinson, 2004: 57) .

ثانيا : إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء

تهدف استراتيجية إعادة الهيكلة الى تحسين قدرات العاملين ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل ، وهذا يتطلب تمكين العاملين وافساح المجال لهم في ممارسة ادوارهم لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء ، وان الهدف الاعلى لإعادة الهيكلة التنظيمية هو تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظّمات ، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والابداع بين العاملين ، وزيادة فاعلية المنظّمات لتمكينها من تحقيق اهدافها واهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية (Musa et al., 2012: 269).

ثالثا: إعادة الهيكلة التنظيمية واتجاهات العاملين وانعكاساتها على الأداء:

لا يتحدد الأداء بناء على توافر او نقص بعض المحددات ، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي : الدافعية الفردية ، مناخ او بيئة العمل والقدرة على انجاز العمل ،لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات ، حيث تؤثر اتجاهات الافراد نحو البقاء في العمل الحالي ،او التسرب منه على ادائهم ، فالفرد الذي تتوافق قدراته وميوله وحماسه مع الهيكل التنظيمي الجديد واساليب العمل الجديدة، يتحسن مستوى ادائه وتزداد خبرته واقباله على العمل يوما بعد يوم . فاتجاه الافراد العاملين نحو قبول التغيير نشاط عقلي ادراكي فمتى ما حققت الوظيفة في ظل عملية التحفيز التي تدعمها إعادة الهيكلة للأفراد ذلك العائد المادي المجزي واشبعت طموحاته وتوقعاته الوظيفية ،فان اتجاهاته تكون ايجابية يحبذ العمل في ظل استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية، ويتحسن ادائه ،وتزداد الكفاءة والفاعلية للأفراد العاملين جميعهم(Fedor et al, 2006:46).



ومما سبق ترى الباحثة ان الفكر الاداري المعاصر يتميز بحجم متزايد من الابحاث والدراسات والنظريات حول اهمية إعادة الهيكلة التنظيمية والادارية بهدف تحرير الادارة من الضغوط والقيود التي تحد من حركتها وفعاليتها ، والاستجابة للتطور الحديث في مجال الادارة ، والذي يكمن في تحول الادارة في المنظمة من ادارة تنفيذية روتينية الى ادارة تتميز بطابع التفكير والبحث والابتكار ، والتنسيق والعمل بروح الفريق الواحد ، والذي يؤدي الى رفع مستوى الأداء ، والقضاء على مظاهر الروتين والضعف والبطء في الأداء ، وسوء إستعمال الموارد المتاحة.

فعملية إعادة الهيكلة التنظيمية في مفهومها وابعادها ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها وسيلة رئيسية تهدف الى تحقيق الاتي:

1. رفع كفاءة الأداء وازالة القيود الادارية التي تعيق العمل وتحد من الانتاجية .
 2. حسن الادارة وترشيد إستعمال الموارد المتاحة ، وتعظيم معدلات الكفاءة والفاعلية والانتاجية.
 3. تكريس مفاهيم اللامركزية ، وتدعيم التنظيم والتخطيط على مستوى الوحدات بما يحقق تحويل المنظمة الى مجموعة من الوحدات الادارية المنتجة، عن طريق تفويض الصلاحيات الكافية لكل مستوى اداري بما يتناسب وطبيعة الانشطة التي يمارسها.
 4. تدعيم قنوات الاتصال وتأمين تدفق المعلومات بين الادارات المختلفة في المنظمة.
- ان لتقليص حجم المنظمة و كيفية تنفيذ العملية ، لها تأثيراتها في أداء المنظمة ، وهناك دراسات عديدة اثبتت التحقيق في تأثيرات تقليص الحجم . بالرغم من ان هذه يمكنها ان تكون بعض النتائج الايجابية لعملية التقليص وخصوصاً اذا تم تطبيقها كجزء من خطة استراتيجية ، ولكن يتفق العديد من الباحثين في التحليل النهائي أن النتائج السلبية ستتفوق على الايجابية منها.

الفصل الثالث - الجانب العملي للبحث

اولاً: مجتمع البحث

تُعد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من الوزارات القديمة حيث استحدثت بموجب المرسوم المرقم (59) لسنة 1939م الذي حدّد التقسيمات الادارية للوزارة . ثم صدرت انظمة عديدة تمّ تعديل تقسيمات الوزارة بموجبها مثل النظام رقم (48) لسنة 1941م ونظام الوزارة رقم (79) لسنة 1946م والنظام رقم (38) لسنة 1952م ونظام الوزارة رقم (48) لسنة 1959م. وفي العام 2012م م صدر القانون المرقم (77) والذي بموجب المادة (3) منه انشطرت دائرة العمل والتدريب المهني (انظر ملحق رقم (4)) الى دائرتين هما : دائرة التشغيل والقروض (انظر ملحق رقم (5)) ودائرة التدريب المهني (انظر ملحق رقم (6)) وذلك لكبر حجم ومهام العمل ، ولغرض النهوض بمهام عمل الوزارة، وتعزيز مبدأ اللامركزية الادارية من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ، ورفع كفاءة وتحسين أداء العاملين ، وزيادة فاعلية الوزارة بشكل عام والدوائر بشكل خاص.

يتكون مجتمع البحث من المدير العام ومعاون المدير العام ومجموعة من المدراء التابعين للأقسام والشُعَب (دائرة العمل والتدريب المهني ودائرة التشغيل والقروض) التي تمثّل نطاق البحث، وبهدف تحديد حجم العينة المستهدفة لمجتمع البحث الحالي (85) من المدراء في دائرتي التدريب المهني والتشغيل و



القروض تمَّ الإستعانة بالجدول الإحصائي (Krejcie & Morgan). واستناداً إليه ظهر ان حجم العينة الأدنى المطلوب هو (70) (Setaran & Bougie, 2010 م) ، ، وبعد أن تمَّ توزيع (70) إستمارة استبيان (والتي تُعد المصدر الرئيسي والمعول عليه لجمع البيانات والمعلومات ، خصوصا إذا ما كانت تتسم بالوضوح والشمولية) ، تمَّ إستعادتها صالحة ، وتم تحليلها بإستعمال برنامج (SPSS).

ثانيا: التحليل العاملي لفقرات الاستبانة (Factors Analysis):

لقد أعتمد البحث النسب المستخرجة بإسلوب تحليل العوامل الأساس (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي من خلال طريقة المكونات الرئيسة الاعتيادية، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة وبالتالي لكل بعد رئيس وفرعي .

وكما هو مبين في الجدول (1)، اذ تأتي أهمية العامل من خلال مقدار تفسيره للتباين وكذلك مقدار الزيادة التي يضيفها عامل بوجود عوامل أخرى وقد شكلت هذه العوامل (62,677) من التباين الكلي لفقرات إعادة الهيكلة التنظيمية، اما تحسين الأداء الوظيفي فد شكلت هذه العوامل نسبة تباين مقدارها (71.568). ولكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد كبير من العوامل فإنَّ الحلَّ الأمثل قد ترشَّح من خلالها ولم تعد أهمية للحصول على مصفوفة التدوير وكما في الجدول (12) للمتغير المستقل إعادة الهيكلة التنظيمية: جدول (12) استخلاص العوامل ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع لفقرات إعادة

الهيكلة التنظيمية

Extraction Sums of Squared Loadings استخلاص العوامل			العامل (الجزر)
التباين المتجمع	نسبة تباين العامل	الكلي	
45.680	45.680	7.766	1
55.691	10.011	1.702	2
62.677	6.986	1.188	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من معطيات الجدول (12) ان النسبة المتراكمة للتباين التي حققتها العوامل (3) التي فسرت ما نسبته (62,677) من التباين الكلي لفقرات إعادة الهيكلة التنظيمية. وهي نسبة جيدة الى حد ما. اما المتغير التابع الذي هو تحسين الأداء الوظيفي فيمكن بيان استخلاص عوامله ونسبة التباين على غرار المتغير المستقل اعلاه وبحسب الجدول (13) المبيَّن أدناه.



جدول (13) استخلاص العوامل ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع لتحسين الأداء الوظيفي

Extraction Sums of Squared Loadings استخلاص العوامل			العامل (الجذر)
التباين المتجمع	نسبة تباين العامل	الكلي	
57.967	57.967	13.332	1
66.425	8.458	1.945	2
71.568	5.144	1.183	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من معطيات الجدول (13) ان النسبة المتراكمة للتباين التي حققتها العوامل (3) التي فسرت ما نسبته (71,568) من التباين الكلي لفقرات تحسين الأداء الوظيفي. وهي نسبة جيدة. فيما يأتي ندرج نسب التشبع لكل فقرة وقيمة الفا كرونباخ لكل بعد:



جدول (14) التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

المتغير	فقرات الاستبانة	نسب التشبع	قيمة الفا كرونباخ
تقليص حجم المنظمة	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المنظمة.	.695	.721
	هناك بعض الاقسام او الشعب قد لا تحتاجها المنظمة .	.660	
	تجري المنظمة بين مدة واخرى عملية دمج لبعض الادارات والاقسام ذات طبيعة العمل المتشابهة والأعمال المتكاملة .	.636	
	تهدف المنظمة من خلال تقليص واختصار الهيكل الى ترشيق ورفع كفاءة وفعالية العمل	.716	
	تسعى المنظمة بشكل مستمر الى الغاء اقسامها القديمة و/ او استحداث اقسام جديدة وبحسب ظروف العمل .	.504	
	هيكل المنظمة مرن وكفوء بما يحقق اختصار الطرق والاجراءات المطلوبة لإنجاز العمل .	.801	
تهجين هيكل المنظمة	ثقافة التغيير والابداع هي السائدة في المنظمة بعيدا عن الجمود والتمسك بالمنصب الوظيفي والمصالح الشخصية.	.768	.789
	يتم اعتماد فريق العمل (Work Team) متعدد المهارات لتأدية الأنشطة والعمليات.	.805	
	تتبع المنظمة التدريب التحويلي* لتدريب العاملين على النشاطات المتنوعة .	.628	
	تتنوع اقسام المنظمة في طريقة تأدية الأعمال والطرق والاساليب المستعملة فيها.	.542	
	يتم وبصورة مستمرة تأسيس وحدات عمل مؤقتة تضم افراد من اقسام مختلفة لمواجهة حالات طارئة .	.664	
	تتبع المنظمة الهيكل التنظيمي المركب (توزع الوظائف على الاقسام طبقا لطبيعة العمل) .	.747	
تقليص مدى المنظمة	يتم إعادة رسم الهيكل وتبسيطه (تقليص المدى) وفقا للحاجة .	.725	.863
	تسعى المنظمة من خلال هياكل مساعدة لاتخاذ القرارات لمعالجة الاختناقات الناجمة عن العمل.	.701	
	تسعى المنظمة للتركيز على اعمالها الجوهرية واعطائها الاولوية عن غيرها .	.669	
	تسعى المنظمة الى جعل الهيكل افقيا و مستويا قدر الامكان لتسهيل تدفق المعلومات من الادارة العليا واليها.	.827	
	تقوم المنظمة بين مدة واخرى باستبعاد الأعمال والاقسام غير الضرورية وتصفيتها اداريا ومالياً.	.707	
	تعمل المنظمة على تقليص المدى لتقليل عدد المستويات الادارية وبما يحقق سياسة التمكين في المنظمة .	.555	
الفا كرونباخ لإعادة الهيكلة التنظيمية			
الكفاءة	امكانية العاملين على التكيف والتأقلم مع التغييرات والتطورات الجديدة في المنظمة، والتغلب على الكثير من التحديات التي تواجههم في العمل.	.761	.780
	مدى معرفة العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم.	.631	
	مدى معرفة العاملين بأهداف ورسالة المنظمة .	.742	
	قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بكفاءة .	.808	
الفاعلية	قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بفاعلية .	.848	.929
	قدرة العاملين على المشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة .	.739	
	امكانية العاملين على التعامل مع الازمات بحكمة.	.807	
	قدرة العاملين على التنسيق واقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.	.847	
	امكانية العاملين على القيادة و تحمل مسؤوليات اعلى.	.746	
الجودة	امكانية العاملين على الابداع وتقديم الافكار والمقترحات.	.822	.909
	قدرة العاملين على الاداء مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة.	.883	
	امكانية العاملين على فهم واستيعاب المعلومات.	.779	
	قدرة العاملين على تطوير وتحسين مستوى العمل.	.874	
	التزام العاملين والتقيد بأنظمة وقوانين العمل.	.786	
الوقت	محافظة العاملين على اوقات العمل.	.768	.921
	قدرة العاملين على انجاز وتقديم الخدمات بالوقت المحدد.	.747	
	امكانية العاملين على بذل الجهد الكافي لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد	.746	
	مدى الانسجام والتكامل بين اقسام العمل لإنجاز مهامهم المشتركة بالوقت المحدد.	.804	
	مدى تبسيط اجراءات العمل .	.613	
رضا المستفيدين	رضا المستفيدين عن عمل المنظمة.	.624	.862
	درجة تعامل العاملين مع المستفيدين .	.728	
	مدى شفافية اجراءات خدمة المستفيدين داخل الدائرة	.752	
قيمة الفا كرونباخ للأداء الوظيفي			
.966			
قيمة الفا كرونباخ للاستبانة ككل			
.964			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية



من خلال جدول (14) تبين ان فقرات الاستبانة جميعها ذات تناسق داخلي متميز ما دامت الفقرات سجلت نسب تشبع اكبر من 50% وهذا يدل على صدق الاستبانة ، اما ثبات الاستبانة تم احتسابه وفق قيم الفا كرونباخ والتي سجلت المتغيرات الفرعية والرئيسية جميعها فضلا عن الاستبانة ككل اعلى من 96% لذا هذه الاستبانة هي ذات ثبات ممتاز.

ثالثا: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد البحث المتمثلة ب(إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي) من خلال استعمال الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري والنسبة المئوية ،اذ ان كل بعد يحصل على وسطاً حسابياً اقل من (3) وسط افتراضي او نسبة مئوية اقل من (60%) فهو مرفوض.

جدول(15) الوصف الإحصائي لفقرات متغير إعادة الهيكلة التنظيمية

ت	تفسير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب
1	تقليص حجم المنظمة	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المنظمة .	3.48	1.08	.696	1
2		هناك بعض الاقسام او الشعب قد لا تحتاجها المنظمة .	3.15	1.29	.63	5
3		تجري المنظمة بين مدة واخرى عملية دمج لبعض الإدارات والاقسام ذات طبيعة العمل المتشابهة والأعمال المتكاملة .	3.32	1.12	.664	2
4		تهدف المنظمة من خلال تقليص واختصار الهيكل الى ترشيح ورفع كفاءة وفعالية العمل .	3.22	1.13	.644	4
5		تسعى المنظمة بشكل مستمر الى الغاء اقسامها القديمة و/ او استحداث اقسام جديدة وبحسب ظروف العمل .	3.30	1.13	.66	3
6		هيكل المنظمة مرن وكفوء بما يحقق اختصار الطرق والاجراءات المطلوبة لإنجاز العمل .	3.07	1.09	.614	6
المعدل الكلي						
1	تهجين هيكل المنظمة	ثقافة التغيير والإبداع هي السائدة في المنظمة بعيدا عن الجمود والتمسك بالمنصب الوظيفي والمصالح الشخصية.	2.77	1.29	.554	6
2		يتم اعتماد فريق العمل (Work Team) متعدد المهارات لتأدية الأنشطة والعمليات.	3.31	1.07	.662	3
3		تتبع المنظمة التدريب التحويلي* لتدريب العاملين على النشاطات المتنوعة .	2.91	1.03	.582	5
4		تتنوع أقسام المنظمة في طريقة تأدية الأعمال والطرق والأساليب المستعملة فيها.	3.75	.84	.75	1
5		يتم وبصورة مستمرة تأسيس وحدات عمل مؤقتة تضم افراد من اقسام مختلفة لمواجهة حالات طارئة .	3.14	.99	.628	4
6		تتبع المنظمة الهيكل التنظيمي المركب (توزع الوظائف على الاقسام طبقا لطبيعة العمل) .	3.44	1.04	.688	2
المعدل الكلي						
1	تقليص مدى المنظمة	يتم إعادة رسم الهيكل وتبسيطه (تقليص المدى) وفقا للحاجة .	3.25	.97	.65	4
2		تسعى المنظمة من خلال هياكل مساعدة لاتخاذ القرارات لمعالجة الاختناقات الناجمة عن العمل.	3.31	.94	.662	3
3		تسعى المنظمة للتركيز على اعمالها الجوهرية واعطائها الأولوية عن غيرها.	3.71	.85	.742	1
4		تسعى المنظمة الى جعل الهيكل افقيا و مستويا قدر الإمكان لتسهيل تدفق المعلومات من الادارة العليا واليها.	3.35	.97	.67	2
5		تقوم المنظمة بين مدة واخرى باستبعاد الأعمال والأقسام غير الضرورية وتصفيها اداريا وماليا .	2.87	.96	.574	5
6		تعمل المنظمة على تقليص المدى لتقليل عدد المستويات الادارية وبما يحقق سياسة التمكين في المنظمة .	2.75	1.09	.55	6
المعدل الكلي						
المعدل الكلي للمتغير المستقل			3.22	1.27	0.644	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية



جدول (16) ملخص الوصف الاحصائي لإعادة الهيكلة التنظيمية

ت	الابعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الابعاد
1	تقليص حجم المنظمة	3.25	1.53	.651	1
2	تهجين هيكل المنظمة	3.22	1.33	.644	2
3	تقليص مدى المنظمة	3.20	.963	.641	3
	إعادة الهيكلة التنظيمية	3.22	1.27	.644	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

ومن جدول (16) يتبين الاتي:

- ❖ حقق متغير تقليص حجم المنظمة للعينه المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.25)، بإنحراف معياري بلغ (1.53)، ووزن مؤوي بلغ (65%)، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة (1) .
- ❖ حقق متغير تهجين هيكل المنظمة للعينه المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.22)، بإنحراف معياري بلغ (1.33)، ووزن مؤوي بلغ (64%)، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة (2) .
- ❖ حقق متغير تقليص حجم المنظمة للعينه المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.20)، بإنحراف معياري بلغ (0.96)، ووزن مؤوي بلغ (64%)، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة (3) .



جدول (17) الوصف الإحصائي لفقرات تحسين الأداء الوظيفي

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب
1	الكفاءة	امكانية العاملين على التكيف والتأقلم مع التغييرات والتطورات الجديدة في المنظمة، والتغلب على الكثير من التحديات التي تواجههم في العمل.	3.35	.93	.67	2
2		مدى معرفة العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم.	3.37	.80	.674	1
3		مدى معرفة العاملين بأهداف ورسالة المنظمة	3.10	.95	.62	4
4		قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بكفاءة	3.14	.85	.628	3
4		المعدل الكلي	3.24	.88	.648	4
1	الفاعلية	قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بفاعلية .	3.35	.96	.67	1
2		قدرة العاملين على المشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة .	2.88	1.01	.576	5
3		امكانية العاملين على التعامل مع الازمات بحكمة.	3.18	.95	.636	3
4		قدرة العاملين على التنسيق واقامة اتصالات عمل فعالة مع الاخرين.	3.18	1.05	.636	4
5		إمكانية العاملين على القيادة و تحمل مسؤوليات اعلى.	3.31	.87	.662	2
5		المعدل الكلي	3.18	.96	.636	5
1	الجودة	إمكانية العاملين على الابداع وتقديم الافكار والمقترحات.	3.22	.80	.644	4
2		قدرة العاملين على الأداء مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة.	3.14	.88	.628	5
3		امكانية العاملين على فهم واستيعاب المعلومات.	3.37	.76	.674	2
4		قدرة العاملين على تطوير وتحسين مستوى العمل.	3.32	.88	.664	3
5		إلتزام العاملين والتقييد بأنظمة وقوانين العمل.	3.48	.91	.696	1
3		المعدل الكلي	3.30	.84	.661	3
1	الوقت	محافظة العاملين على اوقات العمل.	3.50	.92	0.70	1
2		قدرة العاملين على انجاز وتقديم الخدمات في الوقت المحدد.	3.37	.76	.674	3
3		امكانية العاملين على بذل الجهد الكافي لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد	3.40	.82	.68	2
4		مدى الانسجام والتكامل بين اقسام العمل لإنجاز مهامهم المشترك في الوقت المحدد.	3.11	.95	.622	5
5		مدى تبسيط اجراءات العمل .	3.18	.82	.636	4
2		المعدل الكلي	3.31	.85	.662	2
1	رضا المستفيدين	رضا المستفيدين عن عمل المنظمة.	3.11	.89	.622	3
2		درجة تعامل العاملين مع المستفيدين .	3.52	.86	.704	1
3		مدى شفافية اجراءات خدمة المستفيدين داخل الدائرة	3.44	.95	.688	2
1		المعدل الكلي	3.35	.90	.671	1
		المعدل الكلي للمتغير التابع	3.27	.886	.655	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

جدول (18) ملخص الوصف الإحصائي لأبعاد تحسين الأداء الوظيفي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	الكفاءة	3.24	.88	.648	4
2	الفاعلية	3.18	.96	.636	5
3	الجودة	3.30	.84	.661	3
4	الوقت	3.31	.85	.662	2
6	رضا المستفيدين	3.35	.90	.671	1
	تحسين الأداء الوظيفي	3.27	.886	.655	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

وبحسب جدول (18) يتبين الاتي:

- ❖ حقق بعد الكفاءة للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.24)، بإنحراف معياري بلغ (0.88)، ووزن مئوي بلغ (74%)، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة (4) .



- ❖ حقق بعد الفاعلية للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.18)، بإنحراف معياري بلغ (0.96)، ووزن مؤوي بلغ (63%)، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة (5) .
- ❖ حقق بعد الجودة للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.30)، بإنحراف معياري بلغ (0.84)، ووزن مؤوي بلغ (66%)، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة (3) .
- ❖ حقق بعد الوقت للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.31)، بإنحراف معياري بلغ (0.85)، ووزن مؤوي بلغ (66%)، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة (2) .
- ❖ حقق بعد رضا المستفيدين للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.35)، بإنحراف معياري بلغ (0.90)، ووزن مؤوي بلغ (67%)، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة (1) .
- ❖ حقق متغير التابع تحسين الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.27)، بإنحراف معياري بلغ (0.88)، ووزن مؤوي بلغ (65%) .

رابعاً: تحليل علاقات الارتباط Correlation Analysis

يهتم هذا المبحث بدراسة قوة واتجاه علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (إعادة الهيكلة التنظيمية) والمتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)، إذ اعتمدت الباحثة معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيراتها.

وفيما يأتي عرض ومناقشة تفصيلية لنتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وكالاتي:
نصت الفرضية الرئيسية الاولى على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي على المستوى الكلي) وتفرعت عن هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية سيجري اختبارها كما ورودها بمخطط البحث الفرضي :

جدول (19) مصفوفة علاقات الارتباط

ت	البعد التابع الابعاد المستقلة	تحسين الأداء الوظيفي	
		معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تقليص حجم المنظمة	0.55	0.000
2	تهجين هيكل المنظمة	0.61	0.000
3	تقليص مدى المنظمة	0.68	0.000
4	إجمالي إعادة الهيكلة التنظيمية	0.68	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية N= 70

1. الفرضية الفرعية الاولى: افادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين تقليص حجم المنظمة وتحسين الأداء الوظيفي على المستوى الكلي.
- وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (20):



جدول (20) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين تقليص حجم المنظمة وتحسين الأداء الوظيفي

المتغير التابع	تحسين الأداء الوظيفي				
	المتغير المستقل	معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة
	تقليص حجم المنظمة	0.55	69	1.658	5.392
					0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية N= 70

ويتضح من خلال جدول (20) أن علاقة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.55) وهي علاقة موجبة، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل الارتباط بمقياس (t) وظهرت أن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.00) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين على مستوى البحث، وبحسب هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: افادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين تهجين هيكل المنظمة وتحسين الأداء الوظيفي على المستوى الكلي.

وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (21):

جدول (21) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين تهجين هيكل المنظمة وتحسين الأداء الوظيفي

المتغير التابع	تحسين الأداء الوظيفي				
	المتغير المستقل	معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة
	تهجين هيكل المنظمة	0.61	69	1.658	6.410
					0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية N= 70

ويتضح من خلال جدول (21) أن علاقة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.61) وهي علاقة موجبة، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل الارتباط بمقياس (t) وظهرت أن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.00) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين على مستوى البحث، وبحسب هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: افادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين تقليص مدى المنظمة وتحسين الأداء الوظيفي على المستوى الكلي.

وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (22):

جدول (22) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين تقليص مدى المنظمة وتحسين الأداء الوظيفي

المتغير التابع	تحسين الأداء الوظيفي				
	المتغير المستقل	معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة
	تقليص مدى المنظمة	0.68	69	1.658	7.716
					0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية N= 70



ويتضح من خلال جدول (22) أن علاقة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.68) وهي علاقة طردية ، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل الارتباط بمقياس (t) وظهرت أن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.00) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين على مستوى البحث، وبحسب هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

4. الفرضية الرئيسة الأولى : بعد ما تم اختبار الفرضيات الفرعية سيتم اختبار الفرضية الرئيسة للمتغيرات الرئيسة للبحث ،حيث افادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي على المستوى الكلي.

وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول(23):

جدول (23) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي					المتغير التابع
مستوى المعنوية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.000	7.554	1.658	69	0.68	إعادة الهيكلة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية N= 70

ويتضح من خلال جدول (21) أن علاقة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.68) وهي علاقة موجبة ، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل الارتباط بمقياس (t) وظهرت أن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.00) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين على مستوى البحث، وبحسب هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

خامسا: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

سيتم هنا مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسة (بوجود تاثير ذات دلالة احصائية موجبة لإعادة الهيكلة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي على المستوى الكلي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وسيجري اختبارها تباعا وفق ما ورد في مخطط البحث الفرضي:

1. نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسة

تبيين نتائج اختبار علاقة التأثير بين إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي على وفق نتائج تحديد الأنحدار البسيط بأفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لإعادة الهيكلة التنظيمية (X) وتحسين الأداء الوظيفي (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن y = تحسين الأداء الوظيفي.

X = إعادة الهيكلة التنظيمية.

B = ميل المعادلة (مقدار التغير في y الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

a = ثابتة احصائية .



إن هذه المعادلة تبين أن تحسين الأداء الوظيفي هو دالة للقيمة الحقيقية لإعادة الهيكلة التنظيمية ،أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد بحسبت على مستوى عينة البحث البالغة (70) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي بما يأتي:

$$\text{تحسين الأداء الوظيفي} = (1.095) + (0.68) \text{ إعادة الهيكلة التنظيمية}$$

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (24).

الجدول (24) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	14.681	14.681	0.46	57.052	0.000
الخطأ	68	17.495	.257			
المجموع	69	32.176				

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار الى القيم المبينة وبما يأتي:

جدول (25) نتائج اختبار علاقة تأثير إعادة الهيكلة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		T	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا			
الثابت	1.095	.298	.68		3.678	.000
إعادة الهيكلة التنظيمية	.681	.090			7.554	.000

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية (X) وتحسين الأداء الوظيفي (Y) ، وعلى مستوى عينة البحث البالغة (70) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.658) وبمستوى احصائية (0.05) وبدرجتي حرية (1,68)، وهذا يدل على أن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة احصائية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t=7.554)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=1.095)، وهذا يعني إن هناك وجوداً مقداره (1.095) . عندما تكون قيمة إعادة الهيكلة التنظيمية يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β=0.68) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في إعادة الهيكلة التنظيمية (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.68) في تحسين الأداء الوظيفي.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²) المعدلة إلى معامل مقداره (0.46)، بما يعني أن إعادة الهيكلة التنظيمية (X) تفسر نسبة (0.46) من التباين الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي، وإن (0.54) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (57.062) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.



2. اختبار الفرضيات الفرعية: بعد ما تم اختبار فرضية التأثير الرئيسة لا بد من اختبار مدى تأثير إبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي .

وعلى وفق هذه الفرضية فأن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات إعادة الهيكلة التنظيمية (X_1, X_2, X_3) في تحسين الأداء الوظيفي (Y) بدلالة معادلة الانحدار المتعدد الآتية :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية (X) وتحسين الأداء الوظيفي هي:
تحسين الأداء الوظيفي = (1.333) + (0.11) تقليص حجم المنظمة + (0.32) تهجين هيكل المنظمة + (0.52) تقليص مدى المنظمة.

في إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات كما موضح في الجدول (26).

جدول (26) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	3	15.406	5.135	0.48	20.212	0.000
الخطأ	66	16.769	.254			
المجموع	69	32.176				

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول (27) فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (27) نتائج اختبار علاقات التأثير بين إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		T	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري		
الثابت	133.1	.302	3.755	.000
تقليص حجم المنظمة	.105	.127	.828	.411
تهجين هيكل المنظمة	.300	.148	2.029	.027
تقليص مدى المنظمة	.474	.153	3.088	.003

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من جدول (24) تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية (X_1, X_2, X_3) وتحسين الأداء الوظيفي وعلى مستوى عينة البحث البالغة (70) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (3.91) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (66,3)، وهذا يدل على أن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة احصائية (X) وعلى وفق اختبار (t) المحسوبة للأبعاد فقد بلغت ($tx_1 = 0.828, tx_2 = 2.029, tx_3 = 3.088$) وعند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.645) يتضح ان قيم (t) المحسوبة اكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.658) الا قيمة (t) المحسوبة لتقليص حجم المنظمة كانت صغيرة مقارنة بالقيمة الجدولية.



وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=1.133$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للأداء الوظيفي مقداره (1.133) عندما تكون قيمة إعادة الهيكلة التنظيمية يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي لتقليص حجم المنظمة قد بلغ ($\beta_1=0.11$) والمرافقة لـ (X_1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في تقليص حجم المنظمة (X_1) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.11) في تحسين الأداء الوظيفي.

أما قيمة الميل الحدي لتهجين هيكل المنظمة قد بلغ ($\beta_2=0.32$) والمرافقة لـ (X_2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في هيكل المنظمة (X_2) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.32) في تحسين الأداء الوظيفي.

أما قيمة الميل الحدي لتقليص مدى المنظمة قد بلغ ($\beta_3=0.52$) والمرافقة لـ (X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في مدى المنظمة (X_3) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.52) في تحسين الأداء الوظيفي.

قد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) المعدلة إلى معامل مقداره (0.48)، بما يعني أن إعادة الهيكلة التنظيمية من خلال ابعادها تفسر (0.48) من التباين الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي، وأن (0.52) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر مقبول بحسب مستوى المعنوية لقيمة (F) وهي (0.000) أي اقل من مستوى المعنوية التي حددتها الباحثة (0.05).

وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية المتعلقة بتهجين هيكل المنظمة وتقليص مدى المنظمة، وترفض فرضية تقليص حجم المنظمة على مستوى هذا البحث .



المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

اولا :الإستنتاجات

1. إستنتاجات فرضيات الارتباط:

((تأكد وجود علاقة ارتباط معنوية ذا دلالة احصائية بين المتغير الرئيس الاول (إعادة الهيكلة التنظيمية) مع المتغير الرئيس الثاني (الأداء الوظيفي) بشكل عام في المنظمة المبحوثة وعلى ذلك فقد تم قبول الفرضية الأساس الاولى)) وبآلاتي :

- أ. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ذا دلالة احصائية موجبة بين (تقليص حجم المنظمة) و (تحسين الأداء الوظيفي) على المستوى الكلي.
- ب. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ذا دلالة احصائية موجبة بين (تهجين هيكل المنظمة) و (تحسين الأداء الوظيفي) على المستوى الكلي.
- ج. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ذا دلالة احصائية موجبة بين (تقليص مدى المنظمة) و (تحسين الأداء الوظيفي) على المستوى الكلي.

2. استنتاجات فرضية التأثير :

((تأكد وجود علاقة تأثير معنوية ذا دلالة احصائية للمتغير الرئيسي الاول (إعادة الهيكلة التنظيمية) على المتغير الرئيس الثاني (الأداء الوظيفي) بشكل عام في المنظمة المبحوثة وبناءً على ذلك فقد تم قبول الفرضية الأساس الثانية)) ، وبآلاتي :

- أ. تبين وجود تأثير ضعيف لـ (تقليص حجم المنظمة) في (تحسين الأداء الوظيفي) وهذا يشير الى أنَّ أي محاولة مدروسة لتقليص حجم المنظمة لا يؤثر في الأداء الوظيفي للمنظمة ، وعلى ذلك فقد تم رفض هذه الفرضية.
- ب. تبين وجود تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية لـ (تهجين هيكل المنظمة) في (تحسين الأداء الوظيفي) وهذا مؤشر على أنَّ تهجين هيكل المنظمة بالطرق المدروسة من الممكن أن يصاحبه تغيير ايجابي في الأداء الوظيفي، وعلى ذلك فقد تم قبول الفرضية
- ج. تبين وجود تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية لـ (تقليص حجم المنظمة) في (تحسين الأداء الوظيفي) وهذا مؤشر على أنَّ التغيير الحاصل في مدى المنظمة وتقليصه بالطرق المدروسة من الممكن أنَّ يصاحبه تغيير ايجابي في الأداء الوظيفي .

ثانيا :التوصيات

بهدف عدم التوسع العشوائي في الهياكل التنظيمية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية يتوجب على الدوائر والمديريات العامة كافة الأخذ بنظر الإهتمام:

1. تشكيل لجنة الهياكل التنظيمية العليا التي يكون من مهامها مناقشة توصيات لجنة صيانة الهياكل التنظيمية مع الاوليات الخاصة بفقرات المحضر في اجتماعاتها الدورية وترفع توصياتها الى السيد الوزير بمحضر يتضمن تأييد الاعضاء كافة وبمشاركة الدائرة الإدارية.



2. تشكيل لجنة لصيانة الهياكل التنظيمية في الوزارة والتي من مهامها دراسة المقترحات واستضافة مخول من الجهة المستفيدة في حال الحاجة الى ذلك وفق الشروط المطلوبة.
3. لإجراء أي تعديل في الهيكل التنظيمي يتم تحويل أي استحداث أو مقترح تعديل يخص الهياكل التنظيمية لأي تشكيل في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية الى الدائرة الإدارية ثم يتم إحالة الطلب الى لجنة صيانة الهياكل التنظيمية الوزارية مع ضرورة توفر الآتي :
 - أ. تقديم خلاصة عن المهام والواجبات للوحدة التنظيمية المطلوب استحداثها بموجب استمارة طلب استحداث تشكيل تنظيمي أو تقديم مبررات الالغاء أو الدمج أو التعديل المطلوب للشكل التنظيمي.
 - ب. إنسجام الطلب مع ضوابط تشكيل الوحدات التنظيمية.
 - ج. إستحصال تأييد توفير التخصيص المالي للاستحداث الجديد الذي لا يقابله الغاء للمستوى التنظيمي نفسه من الجهات المختصة وبخلافه يتم تأجيل الاستحداث لحين توفر التخصيص المالي لها .
4. مراعاة الضوابط والتعليمات الواردة ادناه عند اجراء أي تعديل على أي وحدة تنظيمية وبالآتي :
 - أ. مفاتحة وإحالة أي طلب لإضافة أو حذف تشكيل تنظيمي أو إعادة هيكلة تنظيمية وفق الية صيانة الهياكل التنظيمية للتأكد من عدم اخلال ذلك الطلب بالخطط المستقبلية المعتمدة في الوزارة .
 - ب. يجب أن تتوفر الموارد البشرية والمادية الضرورية التي يتطلبها العمل في التشكيل المطلوب إستحداثه كالموظفين المؤهلين والآليات والحاسبات الخ، وفي حال عدم توفر الحد الأدنى من الملاكات لإشغال التشكيلات التنظيمية فأن مهامها تتأط بالتشكيل الأكبر الذي يرتبط به.
 - ج. يجب التأكد من عدم وجود الإزدواجية عند تقديم طلب الإستحداث من خلال تحديد المهام والواجبات ويجب أن يكون حجم هذه المهام يبرر أهمية وجود مثل هذا التشكيل حيث يتصف بالديمومة والإستمرارية اللازمة مع ملء إستمارة طلب استحداث تشكيل تنظيمي تحمل رمزاً معيناً.
 - د. يجب أن تضمن وتتأكد الدائرة الإدارية عدم اصدار أي أمر وزاري فيما يخص حالات الدمج أو الحذف أو إعادة الهيكلة الخاصة بالدوائر التابعة للوزارة كافة ، الا من خلال توصيات لجنة صيانة الهياكل التنظيمية واللجنة العليا الخاصة بذلك.
5. **ضرورة القيام بـ (التدريب التحويلي) :** الذي يتضمن القيام بتدريب العاملين على اعمال متنوعة من اجل امكانية الاستفادة منهم في اقسام ووحدات مختلفة ضمن العمل ، في حالة الغاء أو تقليص اقسامهم القديمة.
6. ضرورة وضع خرائط عمليات وتبسيط الاجراءات وتحسينها المستمر لاختصار الوقت والجهد والكلفة



7. ضرورة اقامة دورات لاختبار القادة ومن يتصدر المسؤوليات ليتمّ تحديد الشخص المناسب في المكان المناسب على اساس الكفاءة والخبرة والابتعاد عن المحسوبيات والمصالح الشخصية ووضع المصلحة العامة في المرتبة الأولى.
8. اذا ارادت المنظّمة احداث تغيير كبير ومهم فيها فأنّه يجب الاخذ بعين الإهتمام قوة الثقافة الموجودة في تشكيل الافكار والمعتقدات للأفراد العاملين فيها، الى جانب تعزيز التحفيز وتطوير القيادة المؤثرة في إجراء محاولات التغيير من خلال المشاركة في صناعة القرارات المهمة التي يرفع من شأنها الأداء التنظيمي لها.
9. البحث في تعزيز التطوير الشخصي والمهني والوظيفي لكل الافراد العاملين في المنظّمة ، كي يكونوا جزءاً مهماً من عملية التغير ، فضلاً عن خلق الإلتزام التنظيمي بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة في التغيير التنظيمي

ثالثاً: المقترحات

1. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث، التي تهتم بمجال إعادة الهيكلة التنظيمية في المنظّمات الحكومية العراقية جميعها .
2. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر في تطوير، وتحسين مستوى الأداء في المنظّمات .
3. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في مجال إعادة الهيكلة التنظيمية ودورها في رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء، في المنظّمات الحكومية العراقية .
4. اجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن انواع اخرى من استراتيجيات إعادة الهيكلة مثل استراتيجية إعادة الهيكلة المالية واستراتيجية إعادة هيكلة المحفظة الاستراتيجية واستراتيجية إعادة هيكلة الموارد البشرية، للوقوف على آثارها في تفعيل دور منظّمات القطاع العام .
5. اجراء دراسة تجريبية عن مدى امكانية تطبيق إعادة هندسة نظم الاعمال وتعшиقها مع عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية ضمن اطار علمي متكامل، وبيان اثرها في الأداء الوظيفي في المنظّمات الحكومية العراقية.



المصادر

المصادر العربية

- 1- بو الشرش ، كمال ، 2013 "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية " ، دار الايام للطباعة ، الاردن.
- 2- عصفور ، محمد شاكر ، 2009 "اصول التنظيم والاساليب" دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط6 ، عمان .
- 3- العنزي ، سعد علي ، 2016 " نظرية المنظّمة والسلوك التنظيمي " الذاكرة للنشر والتوزيع ، ط1، بغداد .
- 4- محمود ، محمد مصطفى، 2013، "اعادة الهيكلة الادارية للشركات" الجزء الاول، مصر.
- 5- المعاني ، ايمن عودة ، 2012 "كتاب الادارة العامة الحديثة" دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان.
- 6- النجار ، صباح مجيد ومحسن ، عبدالكريم، 2009 "ادارة الانتاج والعمليات" دار وائل للنشر ، ط3، الاردن.
- 7- بوزيان ، حواء وبوزيان ، حنان و حجاج ، امال ومقدم ، ابتسام " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة لسانس في الاتصال والعلاقات العامة ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس- جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر.
- 8- جمعة ، محمود حسن ، 2009 " اثر ابعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي " دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية / دراسة ماجستير علوم في ادارة الاعمال / كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 9- ردام، حيدر كاظم ، 2011 " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمقدمي الخدمات التمريضية" بحث الدبلوم العالي لإدارة المستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 10- الشرشاحي، رديم حاتم ، 2010 "العلاقة بين اليات الحاكمة واداء المستشفى الخاص "دراسة تطبيقية في المستشفيات العراقية الاهلية " ، بحث الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- 11- شرف الدين ، مؤمن ، 2012 "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة ، شهادة ماجستير في علوم التسيير في الإدارة الاستراتيجية ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- 12- الشريف ، ريم منصور ، 2012 ، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز قسم الإدارة العامة-كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ،المملكة العربية السعودية.
- 13- الشمري ،امير شاكر، 2014، " تأثير السمات الشخصية الخمس الكبرى على الأداء الوظيفي من خلال مشاركة المعرفة " دراسة حالة في مدينة الصدر الطبية في محافظة النجف الأشرف، بحث الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.



- 14- الشنطي ، محمود عبد الرحمن ، 2006 ، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة " ، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة .
- 15- صليحة، شامي ، 2010 ، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، دراسة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية/جامعة أحمد بوقرة بومرداس
- 16- صيام ،آمال نمر، 2003 " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات "دراسة ماجستير بإدارة الأعمال " ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر بغزة .
- 17- عكاشة ، اسعد احمد، 2008 "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patel في فلسطين " دراسة ماجستير في ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية بغزة.
- 18- علي ، امل عبد محمد ، 2005 " العلاقة بين مكونات اعادة هندسة الاعمال وأثرها في أداء العمليات " دراسة استطلاعية لقياس ادراكات عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية- الحلة ،اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
- 19- علي، اقدس احمد حسن ، 2011 " أثر عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية في تعزيز قيمة الزبون الداخلي/دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن "رسالة ماجستير فلسفة في الادارة العامة، جامعة بغداد.
- 20- القراري، يوسف حمد ، 2014 ، " الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات السودانية"، بحث ماجستير العلوم في ادارة الاعمال /كلية الدراسات العليا،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 21- الكنهل ،عبدالله بن محمد، 2015 ،"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط الحرس الوطني بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية العلوم الاجتماعية والادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 22- محمد ، نسرين جاسم ، 2008 " أثر التغير البيئي وخصائص القرارات الاستراتيجية في عمليات إعادة الهيكلة " اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 23- الوافي ، الطاهر ، 2013 ،"التحفيز واداء الممرضين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - عالية صالح - بمدينة تبسة ،بحث ماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية / جامعة قسنطينة "02"الجزائر .
- 24- يوسف، بسام عبد الرحمن ، 2005 " اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز / دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل " اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.



25-العربي ، عطية ، 2012 "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر مجلة الباحث ، عدد 10.

المصادر الأجنبية:

- 1- ALkafaji, F. Abbass, 2001 , "Corporate Transformation& Restructuring : A Strategic Approach" , Quorum Books., London.
- 2- Bedeian . A. G . & Zammuto. R.I. , 1991,"Organization: Theory and Design, 10th ed, Chcago ,IL:Diyden Press.
- 3- Daft, Richard.,2001, "Organization Theory & Design" ,7th ed. , South-Western College Publishing , London.
- 4- Daft, Richard L, 2004 , "Organizational theory and Design", 8th ed. Thomson Learning, USA.
- 5- Fedor, D., Caldwell, S., & Herold, D. , 2006, "The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation" , Personnel Psychology .
- 6- Mellahi .K & Wilkinson . A.,2004 , "Downsizing and innovation output " : A review of literature and research propositions, BAM paper , British Academy of Management.
- 7- Myers, P., Hulks, S. and Wiggins, L. , 2012," Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice". Oxford: Oxford University Press.
- 8- Ukko , J. ,2009 ,"Managing through measurement:A framework for successful operative level Performance measurement ". Phd . Thesis. Lappeenranta University of Technology.
- 9- Djordjević, B .& Djukić ,S.,2008, "The Impact Of Downsizing On The Corporate Reputation" , Facta Universitatis , Series: Economics and Organization Vol. 5, No 1, pp. 51 - 62 .
- 10- Harwood,Isabawa & Nakola , Joel &Nyaana , Derek ,2016,"Effects Of Organizational Restructuring On Firm performance" : A Case Of National Bank Of Kenya", University Of El doret .
- 11- Malacic , Nina & Malacic, Iztok ,2016 "Key Factors For Successful Financial And Business Restrting With A General Corporate Restructuring Model And Slovenian Companies Case Studies" Occasional Paper No.9. Institute for economic research ,Ljubljana.
- 12- Musa ,Garashi &Odera, Odhiambo &Okaka , Ochieng &Riany , Christa , 2012,"Effects of restructuring on Organization Performance of Mobile Phone Service Providers", International Review of Social Sciences and Humanities.
- 13- Narayanan, V. K., & Nath, R., 1993," The influence of group cohesiveness on some changes induced by flexitime: A quasi-experiment. Journal of Applied Behavioral Science.