

## الهيكل التنظيمي واثره على اداء المنشأة دراسة حالة بالتطبيق علي الشركة السودانية للتوليد الحراري)

طالب ماجستير - جامعة النيلين

أ.معتز الجيلي ناصر سليمان

### المستخلص:

تناول البحث الهيكل التنظيمي واثره على اداء المنشأة بالتطبيق علي الشركة السودانية للتوليد الحراري ، وقد تطرق إلى معرفة أكثر العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة ، التعرف على دور الهيكل الحالي في عملية اتخاذ القرارات وانعكاسه على الاداء، التعرف على مدي استجابة الهيكل التنظيمي للمتغيرات التي تحدث في الشركة وبيئة العمل ، التعرف على مدي استجابة الهيكل التنظيمي لتطور التكنولوجيا استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لبيان دور الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة ، المنهج الإستقرائي لإختبارات فرضيات الدراسة.وتوصلت الدراسة إلى أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والتي تؤثر علي اداء المنشأة كان عامل التطور التكنولوجي بنسبة موافقة 83 % وأن التطور التكنولوجي له أثر إيجابي فعال في الهيكل التنظيمي ، كما توصلت الي أن ان المنشأة قيد الدراسة تتبع الهيكل الوظيفي ، لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة، أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي باختلاف متغير المسمى الوظيفي تعزي لصالح الذين مسماهم «مدير إدارة»، أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير الهيكل التنظيمي من خلال الاتجاهات الادارية المعاصرة و استخدام برامج اداريه حديثه، ضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة في مراحل تصميم الهياكل التنظيمية، بنى المناهج الادارية الحديثة التي تناسب وتتوافق مع امكانيات وتاريخ المنشأة

كلمات مفتاحية: الهيكل التنظيمي،عوامل الهيكل التنظيمي أداء المنشأة

## **The organizational structure and its impact on the performance of the facility A case study applied to the Sudanese company for thermal generatio**

**Mutaz Algaili Naser Suliman**

### **ABSTRACT**

The research dealt with the organizational structure and its impact on the performance of the facility by applying to the Sudanese Company for Thermal Generation, and it touched on knowing the most influential factors in the organizational structure and their impact on the performance of the facility, identifying the role of the current structure in the decision-making process and its impact on performance, identifying the extent to which the organizational structure responds to variables The study used the descriptive approach to show the role of the organizational structure and its impact on the performance of the facility, the inductive approach to tests the study's hypotheses. The study concluded that the most important factors affecting the organizational structure and affecting the performance of the facility were the technological development factor with an approval rate of 83 % and that technological development has an effective positive impact on the organizational structure. It also concluded that the facility under study follows the functional structure, there are no significant differences Statistical at a significant level of 0.05 between the factors affecting the organizational structure and their impact on the performance of the establishment, that all axes are considered among the factors affecting the organizational structure. "Management Director", that all axes are considered as factors affecting the organizational structure The study recommended working on the development of the organizational structure through contemporary administrative trends and the use of modern administrative programs, the need to focus on the factors affecting the organizational structure and their impact on the performance of the establishment in the stages of designing organizational structures, the structures of modern administrative curricula that are appropriate and compatible with the capabilities and history of the facility

**Keywords:** Organizational structure, Organizational structure Factors, Performance evaluation

## أولاً : الاطار المنهجي للدراسة : المقدمة:

تشير الاتجاهات الادارية المعاصره في مجال تطوير المنظمات الى استخدام الهيكل التنظيمي بوصفه مجموعه من وسائل التدخل التي تستهدف احدث التغيير ، والمهارات والانشطه والادوات والاساليب المستخدمه لمساعدة المنشآت في ان تكون اكثر كفاءة ، ويرتبط الهيكل التنظيمي بالتطبيق المنهجي لمعارف العلوم السلوكيه في مجال التخطيط للنمو ، والترويج ، والتركيز على الاستراتيجيات ، والهيكل الوظيفيه، وعمليات التنظيم من اجل تحسين فاعليه المنشآت ، اما الاهداف الاستراتيجيه فتربط بحرص الشركات على تطوير مصادرها وامكاناتها على المستوى الداخلي ، او الحصول على تلك المصادر والامكانات من الخارج ، فالشركات الربحيه تسعى بشكل مستمر الى تبنى الاهداف الاستراتيجيه من اجل تحقيق جودة الاداء<sup>(1)</sup>. ولا شك ان التحول من استخدام انظمة وبرامج اداريه تقليديه نحو استخدام برامج اداريه حديثه قادره على زيادة كفاءة المنظمات في تحقيق اهدافها الاستراتيجيه يتطلب الدراسه والتحقق من وجود القناعه والوعى لدى العاملين في الشركات والمنظمات اتجاه هذا النمط الجديد من التحول<sup>(2)</sup>.

### مشكلة الدراسة:

لا تزال مجموعه كبيرة من المنظمات تعتمد بشكل اساسي على انظمة وبرامج اداريه تقليديه تضعها في مواجهة خيارات خطيره وتقلبات مستمره قد تؤدي في نهاية المطاف الى اخفاقها في تحقيق جزء كبير من اهدافها الاستراتيجيه، كما ان هنالك الكثير من المنشآت تعاني من تحديات متزايدة تهدد بقاءها وقدرتها على المنافسه ، بسبب اعتمادها على انظمة اداريه تقليديه او بها خلل تحد من قدرتها على احدث التغييرات المطلوبه في بيئتها الداخليه والخارجيه، تاتي مشكله البحث من عدم سعي بعض المؤسسات السودانيه في تطوير وتحسين ادائها من خلال تبنى المناهج الاداريه الحديثه التي تناسب وتتوافق مع امكانياتها وتاريخها، كما ان عدم التركيز على العوامل المؤثره في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة التي تؤثر في تحقيق النتائج والتوجه المستقبلي ، لذلك تتمثل مشكله هذه الدراسه في السؤال الرئيسي « ماهية أكثر العوامل المؤثره في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة » وتتفرع منه التساولات التاليه:

- أ. هل الهيكل التنظيمي للمنشأة يساعد في سرعة اتخاذ القرارات ؟
- ب. هل الهيكل التنظيمي يساعد على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في الشركة وبيئة العمل؟
- ت. هل الهيكل التنظيمي يساعد على الاستجابة للتطور لتكنولوجي ؟

### أهداف الدراسة:

- معرفة أكثر العوامل المؤثره في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة
- التعرف على دور الهيكل الحالي في عملية اتخاذ القرارات وانعكاسه على الاداء
- التعرف على مدي استجابة الهيكل التنظيمي للمتغيرات التي تحدث في الشركة وبيئة العمل.
- التعرف على مدي استجابة الهيكل التنظيمي لتطور التكنولوجيا

### فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأثرها على أداء المنشأة
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأثرها على أداء المنشأة باختلاف متغير المسمى الوظيفي

### أهمية ومساهمة الدراسة:

تتبع أهمية البحث من الأثر الواضح للهيكل التنظيمي للمنشأة وجودته في تحسين الأداء من خلال الكفاءة التي تمثل الاستخدام الأمثل للموارد والفعالية في تحقيق الأهداف ، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية، كما يمكن ان تسهم نتائج هذه الورقة في تحديد أهم العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأثرها على أداء المنشأة

### منهجية الدراسة:

في هذا الدراسة مجموعة من المناهج تتمثل في مايلي:  
- المنهج الوصفي: من خلال إتباع أسلوب دراسة الحالة التي عرضها الباحث لبيان دور الهيكل التنظيمي وأثرها على أداء المنشأة ، المنهج الإستنباطي الذي من خلاله تم تحديد المشكلة وتصميم وصياغة الفرضيات هذا بالإضافة الي المنهج التاريخي وذلك من خلاله عرضت الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والمنهج الإستقرائي لإختبارات فرضيات الدراسة.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة عبد الرحمن الطيب إبراهيم (2008م): تناولت الدراسة اثر الهيكل التنظيمي على كفاءه الاداء الادارى فى الشركات ( دراسه حاله شركه شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدوده )، وتمثلت مشكله الدراسه فى عدم وضوح اختصاصات وصلاحيات الادارات والاقسام المختلفه فى شركه شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدوده ، وهدفت الدراسه الى التحقق من ان هنالك تضارب واحتكاك فى صلاحيات الوحدات التنفيذيه والوحدات الاستشاريه فى التنظيم ويؤدى الى التضارب والاحتكاك ، وكانت اهم النتائج ان التنظيم الادارى للشركه يعانى من درجه عاليه من التعقيد والرسميه والمركزيه نتيجته لكبر حجم الهيكل وكثرة التخصصات وتعدد الادارات والاقسام وتركيز السلطه فى الادارة العليا وكانت اهم التوصيات : تطبيق مزيج من المركزيه واللامركزيه حتى تتفادى عيوب كليهما ، والاهتمام بالتنظيمات غير الرسميه كالجمعيات والانديه<sup>(3)</sup>

### دراسة د. يوسف عبد بحر(2016):

2. أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، ماهو اثر المناخ التنظيمي السائد على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين فى الجامعة الاسلاميه بغزة .اهم الفرضيات توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد فى الجامعة والاداء الوظيفي للعاملين الاداريين العاملين

بها ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين نمط القيادة والاداء الوظيفي للعاملين الاداريين، توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة والاداء الوظيفي للعاملين الاداريين فيه ، توصلت الدراسة الي ان هنالك توجه محايداً من افراد العينة حول اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب ،هنالك توجهاً سلبياً من افراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم ، مثل تصاميم المكاتب التي لا توفر لهم الراحة النفسية والبدنية، على الجامعة ان تحرص على مواكبه التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطور التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة ، أوصت بضرورة ان تولى ادارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الاداء الوظيفي للعاملين ، استمرار القيادة على تحفيز الافراد وتشجيعهم على التغيير والابداع والابتكار، تعزيز القيادة الداعمة والمدركه لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكن العاملين من القيام باعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على اكمل وجه .<sup>(4)</sup>

3. دراسة موسى حسين البطوش (2005م): أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وعلاقة كل من المناخ التنظيمي، وأداء العاملين ببعض الخصائص الوظيفية اهم الفرضيات يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية) وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح المديرين ورؤساء الأقسام. في حين لا توجد فروق تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).اهم النتائج : أن مستوى تصورات العاملين للمناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية كان متوسطاً. أن عملية اتخاذ القرارات التي تتم في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية لا تتم دائماً من قبل اشخاص مؤهلين ذوي علاقة بموضوع القرار، لا يقوم المديرين في مؤسسة المناطق الحرة بتفويض الصلاحيات بالمستوى المطلوب، اوصت باعداد برامج محكمة بالشفافية تعزز مشاركة الموظفين<sup>(5)</sup>

## ثانياً : الخلفية النظرية للدراسة:

### الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي انه اطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات و طبيعه هذه القرارات تتاثر بطبيعة الهيكل التنظيمي ونوعه ، ويعرف ايضاً بان الهيكل التنظيمي معنى معقد اي انه « يوضح ويحدد كيفيه توزيع المهام والواجبات و المسئول الذي يتبع كل موظف

وادوات التنسيق الرسمي « ويعرف أيضاً بأنه » ترتيب للعلاقات المتبادلة بين اجزاء ووظائف التنظيم ويشير هذا المفهوم الى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الاهداف بفاعلية<sup>(6)</sup> وبشكل عام يمكن ان نعرف الهيكل التنظيمي بأنه « مجموعته الطرق التي تقسم بها المؤسسة افرادها في مهمات متميزه ومحدده ومن ثم التنسيق بينها ليتشكل لدينا خارطة رسمية تصف كيفية توزيع المهام و المسؤوليات على الافراد وكذا تحدد العلاقات الرسمية فيما بينهم .

### الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي:

1. المركزية: تعنى المركزية درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد جهة أو وحدة أو شخص عادة الإدارة العليا، وعلية تجيب المركزية على سؤال أساسي هو أين يتم صنع القرار؟ وعلية تكون المركزية هي تجميع السلطات وحقوق اتخاذ القرار في مركز قيادي اعلي ولا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى التصرف أو اتخاذ القرارات دون الرجوع إلي المركز القيادي الأعلى .

2. التوازن بين المركزية واللامركزية : تؤدى المركزية المفرطة إلى عيوب ومساوئ تقلل من كفاءة المركزية وعلية المدراء أن يوازنوا بين استخدام المركزية في جانب واستخدام اللامركزية في الجانب الآخر، وتعنى اللامركزية منح مزيد من السلطات والحق في اتخاذ القرارات إلى مستويات أدنى تنظيمياً، يمكن تحقيق اللامركزية من خلال إعطاء المستويات الإدارية الأدنى صلاحيات أكثر والتفويض بمنح السلطات للمستوي الأدنى. (7)

3. الرسمية : تشير إلي أي حد تكون الاتصالات والإجراءات في التنظيم مكتوبة وهنالك ملفات لكل شي وتشمل النواحي الرسمية إجراءات وقواعد، وادوار، وإجراءات تفصيلية متعلقة باتخاذ القرارات وتوصيل القرارات....الخ، ومتعمده بواسطة الجهات الإدارية، والرسمية ليست مفهوما لا ادري بحيث ذكر كيج ودنكرلي 1980م في الواقع درجة رسمية في المنظمة هي مؤشر لا ادري لنظرة صناعات القرارات إلي العاملين فإذا كانت النظرة للعاملين أنهم أناس متمكنون من القيام بتقديرات ممتازة لمشاكل المنظمة ويتصفون برقابة ذاتية سوف تكون الرسمية قليلة، أما إذا نظر إليهم على أنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات ويحتاجون إلي عدد كبير من اللوائح لتوجيه سلوكهم فستكون الرسمية عالية، وأن الإجراءات واللوائح ليست بالضرورة أن تكون ملزمة مثل تلك اللوائح والأنظمة السابقة وتوظيف الأنظمة واللوائح كمستودع لتلك الخبرات، ترتبط الرسمية بطبيعة العمل فالأعمال الروتينية والفنية البسيطة يمكن إخضاعها رسمياً في شكل سياسات وقواعد وإجراءات ، أما الأعمال التي تحتاج إلي درجات عالية من المهنية والحرفية والتدريب مثل الطب والهندسة ويصعب إخضاعها للرسمية يضاف إلى ذلك هدف المنظمة ورغبتها في إخضاع أنشطة معينة للرسمية.<sup>(8)</sup>

4. قياس الرسمية: نالك عدة مؤشرات لقياس الرسمية من أهمها:

- وجود وصف للوظائف.

- وجود جدول للصلاحيات والسلطات لكل مستوى تنظيمي.
- وجود انظمه متكاملة لأداء عمليات النشاط والموارد البشرية والمالية والاتصال الرسمي بين كافة الوحدات .
- هنالك سياسات وإجراءات في كافة مجالات العمل.
- هنالك عقاب لمن يخالف أو يكسر السياسات والقواعد والإجراءات.

## 5- التعقيد:

التعقيد هو شئ يصطدم به الإنسان عندما يدخل أي منشأة فتقسيم العمل ومستويات الوظائف وتعدد الأقسام والمستويات الهرمية المختلفة شواهد مباشرة على وجود التعقيد من حيث حجمها وأنشطتها وطريقة الأداء وعدد الأنشطة الجديدة المضافة والأنظمة الجديدة والفروع كلما أدى ذلك إلي ضرورة زيادة وحدات تنظيمية تفصل عن بعضها البعض وتأخذ استقلالها وحريتها في اتخاذ القرار والتصرف والتخطيط والتنفيذ فيما يمس عملها وأنشطتها<sup>(9)</sup>

## 6- التمايز:

- التمايز الأفقي يشير إلي فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها أفقيا وعلي نفس المستوي التنظيمي.
- التمايز الرأسي يشير إلي مدي العمق الرأسي في الهيكل التنظيمي وبصورة أكثر تحديدا ويشير إلي عدد المستويات التنظيمية ويقترح كل من بق، بكسون، هنقر وتبرنر (1968) أن البعد الرأسي يمكن أن يقاس بحساب عدد المراكز الوظيفية بين الرئيس التنفيذي والموظفين علي خط الإنتاج .
- التشتت المكاني (التمييز المكاني) يشير إلي فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة ومخالفة عن بعضها جغرافيا ولقد أصبح التوزيع المكاني عنصرا من مفهوم التعقيد عندما لوحظ أن أي منشأة يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة بنفس تقسيم العمل والترتيب الهرمي في مواقع متعددة

## 7- التخصص:

- يشير إلي تقسيم العمل ويمكن التفريق بين نوعين من التخصص هما:<sup>(10)</sup>
- عدد المتخصصين ويدل ذلك علي الوظائف التي يتم من أدائها بواسطة متخصصين وعادة تقع هذه الوظائف خارج خط السلطة التنفيذية.
- درجة التخصص وتشير إلي عملية تحديد الاختصاصات في كل وظيفة وتحليل الاختصاصات المخصصة لكل وظيفة.

## 8- الشكل:

يختلف هيكل السلطة من تنظيم لأخر ويبين هيكل السلطة العلاقات بين الوظائف المختلفة في شكل السلطة للرؤساء والمرؤوسين ويظهر شكل خريطة التنظيم ذلك ويمكن علي هذا الأساس إجراء مقارنة بين التنظيمات المختلفة ويؤثر علي شكل التنظيم عدة عوامل أهمها ما يلي :

- نطاق الإشراف إذا كان محدود فإن التنظيم سوف يكون طويلاً نتيجة لتعدد المستويات الإدارية ويكون التنظيم مسطحاً إذا كان نطاق الإشراف واسع.
- إلى أي حد ينقسم التنظيم إلى أقسام وإدارات وقطاعات مختلفة..... الخ.
- نسبة الوظائف الإشرافية إلى الوظائف غير الإشرافية.
- نسبة الوظائف الإدارية إلى الوظائف الفنية.

## 9- المرونة:

- وتشير إلى درجة ومعدلات التغيير في الهيكل التنظيمي وهي تتعلق بثلاثة جوانب:
- كمية التغيير وهي كمية التغيير في خلال فترة زمنية مالية.
- يفيد ذلك في معرفة هل تم إدخال التغييرات ببطء على فترة زمنية طويلة أم تم إدخال التغيير في فترة زمنية قصيرة.
- درجة استعداد التنظيم لنقل الأفكار من المجتمع به ومدى استعداده وقدرته على امتصاص هذه الأفكار.

## العوامل المؤثرة على تصميم الهياكل التنظيمية:

- حجم المنظمة : ان حجم المنظمة يؤثر على عملية تقسيم العمل وتحديد الانشطة فاذا كانت المنظمة صغيرة فان ذلك سيكون معقداً ولاكنا اذا كان حجم المنظمة كبيراً نجد ان الانشطة تكون اكثر تنوعاً واتساعاً مما يؤدي الى سهولة تقسيم العمل وفقاً للانشطة المختلفة ، ونتيجة لتنوع الانشطة وكثرتها يتطلب الامر مزيداً من التنسيق والرقابة .
- دورة حياة المنظمة : ان لكل منظمة دورة تبدء من فترة النشو وتصل الى النمو وتستمر الى فترة النضج واخيراً فترة الانحدار ، وهذا يتطلب من المنشأة ان تضع هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع دورة حياتها <sup>(11)</sup>.
- الموقع الجغرافي للمنشأة : ان المنشأة تؤدي انشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً الى حد كبير عن منشأة تعمل في منطقة جغرافية واحدة.
- درجة التخصص : تؤثر درجة التخصص في المهام والانشطة على الهيكل التنظيمي للمنشأة ، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي الى ان يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح .
- القدرات البشرية المطلوبة : تلعب القدرات البشرية دوراً مهماً في اختيار الهيكل المناسب فاذا كانت القدرات البشرية المطلوبة ذات مستوى منخفض من حيث المهارات والخبرات والتخصص فان الهيكل التنظيمي المطلوب سيكون بسيطاً ، واذا كانت القدرات البشرية المطلوب تتطلب مهارات وخبرات عالية فان هذا سيؤدي الى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي
- التكنولوجيا : التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب ، ويمكن القول انه ازداد



- تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك الى تعقيد الهيكل التنظيمى للمنشأة .
- نطاق الاشراف : يعنى نطاق الاشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الادارى الاشراف عليهم بفاعلية وقد يكون نطاق الاشراف واسعاً او ضيقاً ، ونطاق الاشراف الواسع يؤدي الى وجود هيكل تنظيمى مسطح وبالتالي يكون عدد المستويات الادارية محدوداً بينما نطاق الاشراف الضيق يؤدي الى وجود هيكل تنظيمى طولى وبالتالي زيادة عدد المستويات الادارية .
- الفلسفة الادارية للاداريين ( المركزية واللامركزية ) تعنى المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الادارة العليا ، بينما اللامركزية الى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار الى المستويات الادنى ، ان مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمى ، وكلما انتقلنا من المركزية الى اللامركزية زاد الهيكل التنظيمى والعكس صحيح .
- البيئة الخارجية : تلعب البيئة دوراً فى تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمى المناسب فالمنشأة التى تعمل فى بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمى عن المنشأة التى تعمل فى بيئة غير مستقرة وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار على الهيكل التنظيمى، اذ انه فى الحالة الاولى يكون بسيطاً وغير معقد بينما فى الحالة الثانية يكون اكثر تعقيداً .

#### اداء المنشأة :

الاداء هو النتائج التى يحققها الموظف او العامل واداء العامل او الموظف هو ما يؤديه من واجبات وما يتحملة من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التى يشغلها او بمعن آخر هو حصيله نشاط موظف او عامل فى وظيفته او ما يكلف به من مهام وظيفته او عمله ، فقياس الاداء هو منهجيته تساعد فى فهم وادارة وتحسين الاعمال التى تقوم بها المنشأة وقياس الاداء يمكن المنشأة من معرفة الاق: (12)

1. إلى اى مدى تعمل المنشأة بطريقة صحيحة .
2. مدى قدرة المنشأة على تحقيق اهدافها .
3. مدى قدرة المنشأة على تحقيق الرضاء لعملائها .
4. مدى توفر المعلومات تساعد فى الرقابة على عمليات المنظمة .
5. يساعد قياس الاداء المنشأة فى تحديد التحسينات الضرورية التى تسعى الى احداثها لتطوير الاداء ، وتعتبر البيانات السابقة هى المصدر الاساسى الذى تعتمد عليه المنشأة فى اتخاذ القرارات المهمة والتى تمكنها من القيام باعمالها ، وتهدف نظم قياس الاداء الى قياس مدى نجاح الاستراتيجيه ، فعند قيام المديرين فى المنشأة بتصميم نظام قياس الاداء يتم اختيار مجموعه من المقاييس المهمة التى تعبر عن استراتيجيه المنظمة بشكل جيد

لماذا نحتاج الى قياس الاداء للمنشاءة : تحتاج المنشآت الى قياس الاداء للأسباب التالية :

1. الرقابة : يساعد قياس الاداء في تقليل الانحرافات التي تحدث اثناء العمل .
  2. التقييم الذاتي : يستخدم القياس لتقييم اداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها .
  3. التحسين المستمر : يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات ومنع الاخطاء وتحديد كفاءة وفاعلية العمليات وفرص التحسين .
  4. تقييم الادارة : بدون القياس لاتوجد طريقة للتأكد من ان المنشاءة تحقق القيمة المضافة لاهدافها ا وان المنشاءة تعمل بكفاءة وفعالية .
- مؤشرات قياس الاداء في المنشآت الحكومية :

1. مؤشرات تتعلق بالفاعلية : تحقيق الاهداف التي تعمل الاجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط واهداف كل وحدة.
2. مؤشرات تتعلق بالكفاءة : استخدام الموارد في كل جهاز حكومي حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الاجمالية الى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ، ويعبر ذلك بشكل اساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها الجهاز<sup>(12)</sup>.
3. مؤشرات تتعلق بالانتاجية : وحدات الجهاز الحكومي ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الانتاجية الاجمالية والانتاجية الجزئية للعناصر .
4. مؤشرات تتعلق بمستوى جوده الخدمات المؤداة في الاجهزة الحكومية ويتضمن ذلك تحليلا للابعاد الاساسية الى تتكون منها جوده الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص .
5. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل : وهو يقيس قدره المنشاءة على اداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد ، والمعيار هنا يكون على اساس متطلبات العميل .
6. مؤشرات تتعلق بالامان : وهو يقيس كفاءة المنشاءة والبيئة التي يعمل فيها العاملين .

### ثالثاً: اجراءات ونتائج تحليل الدراسة الميدانية:

#### مجتمع الدراسة

يتالف مجتمع الدراسة من كافة المستويات التنظيمية بالشركة السودانية للتوليد الحراري حيث يمثلون مدراء ورؤساء الاقسام والموظفون والذين لهم صلة بموضوع الدراسة ويبلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (140) موظف يشغلون وظائف ادارية وفنية وتطبيقية وذلك حسب سجلات الادارة العامة للموارد البشرية بالشركة

## عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث قام الباحث بتوزيع عدد (5) استبانة على عينة من المستهدفين وتم استرداد عدد (47) استبانة، بنسبة تجاوزت (94%) وهي نسبة عالية ومقبولة.

## اداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على طريقة الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات الاولية من مجتمع الدراسة اعتمدت هذه الدراسة على طريقة الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات الاولية من مجتمع الدراسة، احتوت الاستبانة على قسمين رئيسين :

القسم الاول: يحتوي على بيانات الخصائص الديمغرافية لافراد مجتمع الدراسة حيث يشمل هذا الجزء على : المسمي الوظيفي .

القسم الثاني : يحتوى هذا القسم على اربعة محاور نحو العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بعدد (15) عبارة ، وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذى يتكون من خمس مستويات ( اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة ) وتأخذ الاوزان ( 5,4,3,2,1 ) وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة .

**ثبات وصدق اداة الدراسة :** قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة الفا - كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة:

جدول ( 1 ) معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

المحور	درجة الثبات	عدد الفقرات
المحور الاول	0.851	2
المحور الثانى	0.854	5
المحور الثالث	0.900	4
المحور الرابع	0.920	4
معامل الثبات العام	0.941	15

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يلاحظ من الجدول (1) ان معامل الثبات العام بلغ (0.941) مما يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق مما ينعكس ايجاباً على الدراسة ويجعل التحليل الاحصائى سليماً ويعطى نتائج عالية .

## الاساليب الاحصائية المستخدمة :

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان تم استخدام البرنامج الاحصائى (spss) لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية :

1. التوزيع التكرارى للاجابات .النسب المئوية .
2. المتوسط الحسابى الموزون (المرجح) « Weighted Mean » وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو

- انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي « Mean » وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. اختبار مربع كاي Chi square لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية لاتجاهات افراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات محاور الدراسة
5. استخدام تحليل التباين ANOVA لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة

### التحليل الوصفي:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمي
% 19	9	مدير ادارة
% 23	11	رئيس قسم
% 49	23	موظف
% 9	4	أخري
% 100	47	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (2) أن (23) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (49%) من إجمالي أفراد الدراسة المسمي الوظيفي لديهم موظف وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن (11) منهم يمثلون ما نسبته (23%) من إجمالي أفراد الدراسة المسمي الوظيفي رئيس قسم، أن (9) منهم يمثلون ما نسبته (19%) من إجمالي أفراد الدراسة المسمي الوظيفي مدير ادارة و (9%) فقط مسميهم اخري(فني)، هذا التباين مؤشّر جيد يعكس اراء عينة الدراسة من كافة الوظائف نحو تساؤلات الدراسة .

### العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بالمنشأة واثرها على أداء الشركة:

جدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بالشركة واثرها على أداء الشركة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

الترتيب	درجة الاستجابة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
<b>نوع الهيكل التنظيمي</b>						
1	اوافق بشدة	% 79	.650	2.37	الهيكل الحالي يدعم عمليات التدريب وتوفير الخبرة للكادر والعمل	1
2	اوافق بشدة	% 78	.538	2.34	الهيكل الحالي في الشركة له اثر ايجابي على الرضا الوظيفي بالشركة	2
	اوافق بشدة	% 79	.594	2.36	المتوسط العام	
<b>إتخاذ القرارات</b>						
1	اوافق بشدة	% 82	.662	2.47	الإدارة العليا قادرة على سرعة إتخاذ القرارات	1
5	أوافق	% 77	.736	3.09	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على حل المشاكل التي تحدث وغير المتوقعة بسرعة فائقة	2
4	اوافق بشدة	% 76	.675	2.28	الأدارة العليا تقبل آراء منسوبيها من الكوادر وأصحاب الخبرات	3
2	اوافق بشدة	% 78	.561	2.33	نجاح سياسة مركزية القرارات في الشركة	4
3	اوافق بشدة	% 77	.649	2.32	فشل مركزية إتخاذ القرارات في الشركة	5
	اوافق بشدة	% 82	.547	2.47	المتوسط العام	
<b>الإستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل</b>						
3	أوافق	75%	.577	2.26	الهيكل التنظيمي الحالي قادر على الاستجابة الفورية للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية.	1

الترتيب	درجة الاستجابة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
4	أوافق	75%	.577	2.26	الهيكل الحالي بالشركة قابل للتطوير	2
1	اوافق بشدة	% 79	.650	2.37	الهيكل الحالي مرن بدرجة تمكنه من الاستجابة الفورية للمتغيرات الخارجية	3
2	اوافق بشدة	% 78	.538	2.34	الادارة العليا القائمة على الامر تقوم باستثمار الموارد المتاحة بطريقة افضل لتحقيق اهدافها.	4
	اوافق بشدة	% 77	.585	2.31	المتوسط العام	
<b>التطور التكنولوجي</b>						
1	اوافق بشدة	80%	.629	2.39	استخدام التكنولوجيا في الشركة السودانية للتوليد الحراري قلص بعض العاملين	1
4	اوافق	% 74	.576	2.22	استلزم التطور التكنولوجي الاستعانة بخبرات اجنبية.	2
3	اوافق	% 76	.586	2.28	دخول اجهزة تقنية وبرامج حديثة غير شكل التدريب للعاملين	3
2	أوافق	% 77	.736	3.09	التطور التكنولوجي غير شكل الهيكل التنظيمي بالشركة	4
	اوافق بشدة	% 83	.631	2.50	المتوسط العام	

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول اعلاه :

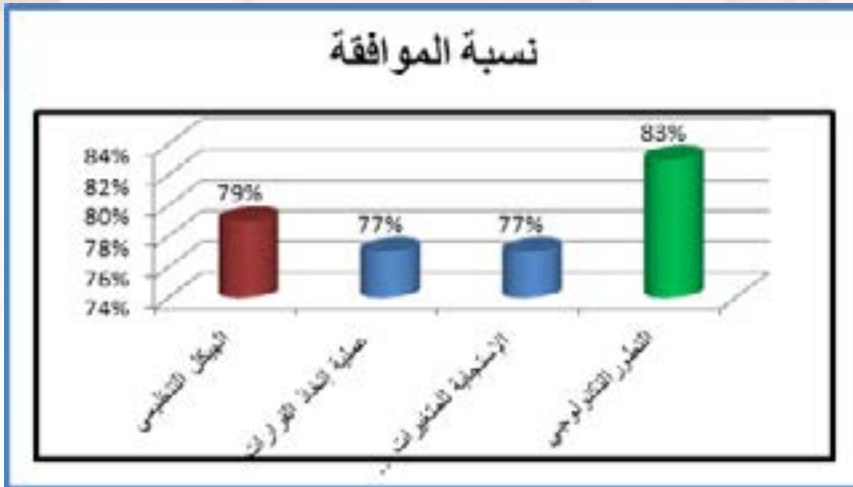
- اكثر العوامل المؤثرة على الهيكل التنظمي والتي تؤثر علي اداء المنشأة كان عامل التطور التكنولوجي بمتوسط 2.50، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة (من 2.50 الي 3.0)
- والتي تشير الي خيار اوافق بشدة على اداة الدراسة وبنسبة استجابة 83 % ، ومن اكثر العبارات التي تؤكد ذلك:
- استخدام التكنولوجيا في الشركة السودانية للتوليد الحراري قلص بعض العاملين
- التطور التكنولوجي غير شكل الهيكل التنظيمي بالشركة

ويمكن ان يعزى ذلك الي ان استخدام التقنية في بيئة العمل تساعد في تحقيق الاهداف من خلال سرعة المعلومات ودقتها بالاضافة الي إمكانية ربط جميع أقسام الهيكل التنظيمي للمنشأة من خلال شبكات نقل المعلومات بسرعة وتوافرها في الزمان والمكان المناسب مما يمكن من سرعة اتخاذ القرار وبالتالي ينعكس على اداء المنشأة بالصورة الإيجابية، كما نجد ان تطور المنشأة من حيث ادخال التقنيات يقلص الظل الاداري ويمند من اعباء المنشأة.

هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة د. يوسف عبد بحر(2019) التي توصلت الي أن الجامعة تحرص على مواكبه التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطور التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة

- عليه يمكن استنتاج ان التطور التكنولوجي له أثر إيجابي فعال في الهيكل التنظيمي
- بينما جاء بالمرتبة الثانية من حيث تأثيره على الهيكل التنظيمي إتخاذ القرارات بمتوسط يقع في الفئة الثالثة (من 2.47 الي 3.0) والتي تشير الي خيار اوافق بشدة على اداة الدراسة وبنسبة استجابة 82 % ، ومن اكثر العبارات التي تؤكد ذلك:
  - الإدارة العليا قادرة على سرعة إتخاذ القرارات
  - نجاح سياسة مركزية القرارات في الشركة
- ويمكن ان يعزى ذلك الي ان درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد جهة أو وحدة « الإدارة العليا» حيث يتم تجميع السلطات وحقوق اتخاذ القرار في مركز قيادي اعلي ولا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى التصرف أو اتخاذ القرارات دون الرجوع إلي المركز القيادي الأعلى، وهذا بسبب طبيعة المنشأة « قطاع حكومي» يتطلب تنظيم مناسب معها
- وفي المرتبة الثالثة جاء عامل نوع الهيكل التنظيمي بمتوسط يقع في الفئة الثالثة (من 2.36 الي 3.0) والتي تشير الي خيار اوافق بشدة على اداة الدراسة وبنسبة استجابة 79 %، ومن اكثر العبارات التي تؤكد ذلك:
  - الهيكل الحالي يدعم عمليات التدريب وتوفير الخبرة للكادر والعالم
  - الهيكل الحالي في الشركة له اثر ايجابي على الرضا الوظيفي بالشركة
- ويمكن ان يعزى ذلك الي ان المنشأة قيد الدراسة تتبع الهيكل الوظيفي الذي يعمل على مبدأ وضع جميع المهام ذات التشابه الوظيفي تحت رئيس واحد والذي من مميزاته تحقيق درجه عالية من التنسيق وتوحيد المسؤولية، تحقيق مزايا المهارات والخبرات المتخصصة، سهولة عمليات تقييم الاداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية
- وفي المرتبة الاخيرة جاء عامل الإستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل بمتوسط يقع في الفئة الثالثة (من 2.31 الي 3.0) والتي تشير الي خيار اوافق بشدة على اداة الدراسة وبنسبة استجابة 77 % ، ومن اكثر العبارات التي تؤكد ذلك:
  - الهيكل الحالي مرن بدرجة تمكنه من الاستجابة الفورية للمتغيرات الخارجية
  - الادارة العليا القائمة على الامر تقوم باستثمار الموارد المتاحة بطريقة افضل لتحقيق اهدافها.

شكل رقم (1) : يوضح نسبة الموافقة علي العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بالشركة واثرها على اداء الشركة



المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2022م  
اختبار فرضيات الدراسة:

### الفرضية الأولى:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة  
للتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار مربع كاي Chi square لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية لاتجاهات افراد عينة الدراسة حول كل محور من محاور الدراسة والجدول ادناه يوضح ذلك:

جدول (4) نتائج اختبار مربع كاي

المحور	التوزيع الحقيقي	التوزيع المتوقع	قيمة مربع كاي	تفسير النتيجة
نوع الهيكل التنظيمي	79	80	.283	لا يوجد فرق معنوي
نوع الهيكل التنظيمي	82	80		
الإستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	77	80		
التطور التكنولوجي	83	80		

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2022م



من الجدول رقم (4) اعلاه يلاحظ ان قيمة مربع كاي بلغت (283). وبقيمة احتمالية (0.962) وهى اكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق معنوي بين التوزيع الحقيقي والتوزيع المتوقع لاراء المبحوثين نحو محاور الدراسة وان هذا الفرق يرجع لعامل الصدفة، اي أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وبالتالي يكون لها تأثير فعال وموجب على اداء المنشأة

ويمكن ان يعزى ذلك الي ان التناغم الداخلى بين وحدات المنشأة وقدره الهيكل على تحقيق اهداف المنشأة بالاضافة الى ان الهيكل التنظيمى يتضمن الوحدات المختلفة على المستويات الادارية العليا والوسطى والتشغيلية وكذلك علاقة السلطة وخطوط الاتصال بين الوحدات والواجبات والمسئوليات لكل وحدة تنظيمية ويتم تطوير الهياكل على شكل خريطة تنظيمية، كل هذه العوامل وغيرها تؤدي الي تحسين الأداة بالمنشأة وهذا ما توفر في هذه النتائج عليه يمكن قبول الفرضية : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة بإختلاف متغير المسمي الوظيفي للتحقق من الفرضية تم استخدام تحليل التباين ANOVA لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين المتغير الديموغرافي ومحاور الدراسة

جدول (5) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA نحو العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

باختلاف المسمي الوظيفي

المسمي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ف	القيمة الاحتمالية
مدير إدارة	14.22	5.52	3.636	*0.029
رئيس قسم	12.49	2.60		
موظف	12.28	2.73		

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من الجدول رقم (5) اعلاه نجد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي بإختلاف متغير المسمي الوظيفي، حيث كانت قيمة اختبار ف (3.636) وبقيمة احتمالية (0.029) وهى أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فرق معنوي بين إختلاف متغير المسمي الوظيفي لاراء المبحوثين نحو عوامل الهيكل التنظيمي تعزى لصالح الذين مساهم مدير إدارة هم أكثر موافقة ومعرفة بعوامل الهيكل للتنظيمي مقارنة بكل من (رئيس قسم موظف) وعليه يمكن استنتاج ان المستويات الادارية العليا لها القدرة في تحديد عوامل الهيكل التنظيمي المؤثرة علي اداء المنشأة

## الخاتمة:

ان التأكيدات المستمرة لإهمية الهيكل التنظيمي في خضم المستجدات البيئية والتطور التكنولوجي تضع هذه الوظيفة الهامة كاحد اهم اولويات المنشأة من خلال معرفه وفهم جوانبها ، فلا يمكن تنفيذ الخطط من خلال تنظيم سيء تتداخل فيه الاختصاصات او تتضارب فيه السلطات وتميع فيه المسؤوليات او تختلط فيه العلاقات ويضيع فيه التعاون وروح الفريق او يمهش فيه التنسيق بين افراد التنظيم ونشاطاته ، او تطرح فيه مبادئ التنظيم جانباً ، فهي وسائل ارشادية يقتدى بها لتفعيل الاداء ، لذلك جاءت هذه الورقة لتبرز الدور الفعال للعوامل المؤثر علي الهيكل الوظيفي وأثره على أداء المنشأة ،اهمية تحديد أكثر العوامل تأثيراً والكشف عن نوعية الهيكل الذي يتوافق مع حجم وتاريخ المنشأة ، فيجب على المؤسسات حماية منشأتها بتكوين هياكل تنظيمية تسهم في انجاز الاهداف المنشودة ولتوظيف مواردها المتاحة توظيفاً سليماً بالاضافة الى اتسامه بالحركية والتحديث التي قد تفرضها بيئتها من مستجدات شريطة ان تتمشى مع واقعها.

## النتائج:

- أن أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والتي تؤثر علي أداء المنشأة كان عامل التطور التكنولوجي بمتوسط 2.50 وبنسبة استجابة 83 % ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك :
- استخدام التكنولوجيا في الشركة السودانية للتوليد الحراري قلص بعض العاملين
- التطور التكنولوجي غير شكل الهيكل التنظيمي بالشركة
- ان التطور التكنولوجي له أثر إيجابي فعال في الهيكل التنظيمي
- إتخاذ القرارات جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط 2.47 وبنسبة استجابة 82 % ، ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك:
- الإدارة العليا قادرة على سرعة إتخاذ القرارات
- نجاح سياسة مركزية القرارات في الشركة
- في المرتبة الثالثة جاء عامل نوع الهيكل التنظيمي بمتوسط 2.36 وبنسبة استجابة 79% ، ومن اكثر العبارات التي توكد ذلك:
- الهيكل الحالي يدعم عمليات التدريب وتوفير الخبرة للكادر والعامل
- الهيكل الحالي في الشركة له اثر ايجابي على الرضا الوظيفي بالشركة
- ان المنشأة قيد الدراسة تتبع الهيكل الوظيفي
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على أداء المنشأة
- أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في

الهيكل التنظيمي باختلاف متغير المسمى الوظيفي تعزي لصالح الذين مساهم  
«مدير إدارة»

- ان المستويات الادارية العليا لها القدرة في تحديد عوامل الهيكل التنظيمي المؤثرة علي

إداء المنشأة

### التوصيات:

- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي من خلال الاتجاهات الادارية المعاصره و استخدام برامج اداريه حديثه
- تبني المناهج الادارية الحديثة التي تناسب وتتوافق مع امكانيات وتاريخ المنشأة
- ضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي واثرها على اداء المنشأة في مراحل تصميم الهياكل التنظيمية
- العمل على تبني هيكل تنظيمي يساعد في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة
- الحرص على مواكبه التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطويرها وصيانتها لتحسين الاداء وتقليص الظل الاداري
- جراء المزيد من البحوث حول هذا الموضوع والاهتمام بالنتائج والتوصيات التي تخرج بها هذه البحوث

## الهوامش:

- (1) مخامر محسن وآخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط 6، مركز الكتب الاردني - 2000م ص33.
- (2) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون ، قياس الاداء الموسسى للاجهزة الحكومية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارة ، 2000م ص 57 .
- (3) عبد الرحمن الطيب ابراهيم ، اثر الهيكل التنظيمى على كفاءة الاداء الادارى فى الشركات ، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدوده ، رسالة ماجستير غير منشورة فى ادارة الاعمال ، الخرطوم ، جامعة النيلين ، العام 2008م ،، ص 51 .
- (4) موسى حسين ، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية ، - رسالة دكتوراه الاردن ، عمان دار وائل للنشر ، 2005م، ص71
- (5) 5. يوسف عبد بحر ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة(الاردن ، مركز يزيد للنشر ، 2016، ص17
- (6) هير ثابت ، كيف تقيم اداء الشركات والعاملين ، القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001م ، ص42.
- (7) العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمى فى منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، 2002م ص 102 .
- (8) بوى زيد منير ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006م ، ص 66 .
- (9) مصطفى كامل ، حول ترشيد الهياكل التنظيمية فى الاجهزة الحكومية ، الملتقى العربي الثانى حزيران ، 2005م ، ص32
- (10) محمود العميان ، السلوك التنظيمى فى منظمات الاعمال ، ط 3 ، الاردن ، دار وائل للنشر ، 2008م، ص 50 .
- (11) هدى حموده ، نحو آفاق الاصلاح والتطوير الادارى لاداء الاعمال الكترونياً عبر شبكة الانترنت شؤون الشرق الاوسط ، العدد الخامس عشر ، القاهرة ، مركز بحوث الشرق الاوسط - جامعة عين شمس ، 2005م ص8
- (12) محمد السيد ابو مصبح ، دور القيادة فى ادارة التنمية البشرية واثرها على العدالة والالتزام التنظيمى ، ورقة عمل مقدمة فى مؤتمر الاصلاح والتطوير الادارى ، غزة ، بد.ن ، 2000م ، ص 14 .