



مجلة القلزم العلمية



ISSN: 1858-9766

علمية دولية مُحكمة ربع سنوية - تصدر بالشراكة مع كلية المنهل للعلوم - السودان

في هذا العدد:

■ مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي

(دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي 2022 - 2023م)
د. آلاء عبدالحافظ حموده موسى
د. محمد محجوب سليمان فضيل

■ أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

(دراسة على قطاع المصارف بولاية الخرطوم)
أ. د. علي عبد الله الحاكم
أ. محمد عصام عوض

■ دور المرأة في عملية بناء السلام في مناطق النزاعات

د. علي الصادق الخليفة علي

■ Studying some Optical Properties of Titanium Oxide Compound doped with Lead Oxide by using an Ultraviolet Spectrometer

Ghofran Grieb Mastour Ahmed
Dr. Mohammedain Adam Allhgabo Belal
Dr.Ali Salih Ali Salih

■ Determination of Lead Level Concentration in El-Gash River water At the Beginning of the Flood, Kassala State, Sudan

A.nugod Algaily Mohamed
Dr.osman Mohamed Saad
Dr.abdelgadir Mohamed Ahmed



العدد الثامن والثلاثون - ذو الحجة 1445 - يونيو 2024م

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية - السودان
مجلة القلزم العلمية
Al Qulzum Scientific Journal

الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر 2024
تصدر عن دار آريشيريا للنشر والتوزيع - السوق العربي الخرطوم - السودان

ردمك: 1858-9766

الهيئة العلمية والإستشارية

- أ.د. يوسف فضل حسن (السودان)
- أ.د. علي عثمان محمد صالح (السودان)
- أ.د. عبد العزيز بن راشد السنيدي (المملكة العربية السعودية)
- أ.د. أبوبكر حسن محمد باشا (السودان)
- أ.د. محجوب محمد آدم (السودان)
- أ.د. سيف الإسلام بدوي (السودان)
- أ.د. صبري فارس كماش الهيتي (السودان)
- أ.د. محمد البشير عبد الهادي (السودان)
- د. علي صالح كرار (السودان)
- د. سامي شرف محمد غالب (اليمن)
- د. محمد عبد الرحمن محمد عريف (جمهورية مصر العربية)

هيئة التحرير

- رئيس هيئة التحرير**
- أ. د. حاتم الصديق محمد أحمد
- رئيس التحرير**
- د. عوض أحمد حسين شبا
- نائب رئيس التحرير**
- د. سلمى عثمان سيد أحمد
- سكرتير التحرير**
- أ. عثمان يحيى
- التدقيق اللغوي**
- أ. الفاتح يحيى محمد عبد القادر (السودان)
- الإشراف الإلكتروني**
- د. بهية فهد الشريف (المملكة العربية السعودية)
- التصميم والإخراج الفني**
- خالد عثمان أحمد

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة
تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

ترسل الأوراق العلمية على العنوان التالي
هاتف: +249121566207 - +249910785855
بريد إلكتروني: rsbcrcs@gmail.com
السودان - الخرطوم - السوق العربي
عمارة جي تاون - الطابق الثالث



موجهات النشر

تعريف المجلة:

مجلة (القلزم) للدراسات العلمية مجلة علمية محكمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر - السودان، بالشراكة مع أكاديمية المنهل للعلوم - السودان. تهتم المجلة بالبحوث والدراسات العلمية والمواضيع ذات الصلة بدول حوض البحر الأحمر.

موجهات المجلة:

1. يجب أن يتسم البحث بالجودة والأصالة، وألا يكون قد سبق نشره قبل ذلك.
 2. على الباحث أن يقدم بحثه من نسختين. وأن يكون بخط (Traditional Arabic) بحجم 14 على أن تكون الجداول مرقمة وفي نهاية البحث وقبل المراجع على أن يشار إلى رقم الجدول بين قوسين دائريين ().
 3. يجب ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً بالأرقام العربية بما في ذلك الجداول والأشكال التي تلتحق بالبحث.
 4. المصادر والمراجع الحديثة يستخدم أسم المؤلف، اسم الكتاب، رقم الطبعة، مكان الطبع، تاريخ الطبع، رقم الصفحة.
 5. المصادر الأجنبية يستخدم اسم العائلة (Hill, R).
 6. يجب ألا يزيد البحث عن 30 صفحة، وبالإمكان كتابته باللغة العربية أو الإنجليزية.
 7. يجب أن يكون هناك مستخلص لكل بحث باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يزيد على 200 كلمة بالنسبة للغة الإنجليزية. أما بالنسبة للغة العربية فيجب أن يكون المستخلص وافيّاً للبحث بما في ذلك طريقة البحث والنتائج والاستنتاجات، مما يساعد القارئ العربي على استيعاب موضوع البحث وبما لا يزيد عن 300 كلمة.
 8. لا تلزم هيئة تحرير المجلة بإعادة الأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
 9. على الباحث إرفاق عنوانه كاملاً مع الورقة المقدمة (الاسم رباعي، مكان العمل، الهاتف، البريد الإلكتروني).
- نأمل قراءة شروط النشر قبل الشروع في إعداد الورقة العلمية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة التحرير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين

وبعد:

القارئ الكريم ..

السلام عليك ورحمة الله وبركاته.. نطل على حضراتكم من نافذة جديدة من نوافذ النشر العلمي وهي مجلة القلزم العلمية، ونحن في غاية السعادة والمجلة تصل عددها الثامن والثلاثون بفضل الله تعالى ومنتته.

القارئ الكريم:

هذه المجلة تصدر بالشراكة مع أكاديمية المنهل للعلوم وهي إحدى الأكاديميات السودانية الفنية التي وضعت بصمات مميزة في مسيرة البحث العلمي، وهذا العدد هو الثامن والثلاثون في إطار هذه الشراكة العلمية التي تأتي في إطار استراتيجية مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر في تفعيل الحراك العلمي والبحث داخل السودان وخارجه..

القارئ الكريم:

هذا العدد يشتمل على عدد من البحوث والدراسات المهمة ذات البعد النظري والتطبيقي ولضمان نجاح واستمرارية هذه المجلة بإذن الله تعالى نأمل أن يرفدنا الباحثون بمزيد من اسهاماتهم العلمية المميزة مع خالص الشكر والتقدير للجميع..

أسرة التحرير

المحتويات

الصفحة	الموضوع
9	مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي 2022 - 2023م) د. آلاء عبدالحافظ حموده موسى د. محمد محجوب سليمان فضيل
27	أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة على قطاع المصارف بولاية الخرطوم) أ. د. علي عبد الله الحاكم أ. محمد عصام عوض
43	دور المرأة في عملية بناء السلام في مناطق النزاعات د. علي الصادق الخليفة علي
73	مفهوم التجديد وضوابطه والمفاهيم المتداخلة: (الاجتهاد، الإحياء، التنوير، البحث) د. محمد الرشيد سعيد عيسى
109	دور المحاسبة البيئية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالشركات الصناعية بولاية الخرطوم 2022 م أ. إسراء كمال الدين قاسم علي د. محمد الناير محمد نور د. زهير أحمد علي النور د. عمر بشير حسن أحمد
133	أثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية جامعة الرازي الأهلية الجمهورية اليمنية في الفترة 2012 - 2022 م) أ. محمد محمد عبد الله المطري د. الهادي سليمان اسحق عبد الله

167	<p>Studying some Optical Properties of Titanium Oxide Compound doped with Lead Oxide by using an Ultraviolet Spectrometer</p> <p>Ghofran Grieb Mastour Ahmed Dr. Mohammedain Adam Allhgabo Belal Dr.Ali Salih Ali Salih</p>
187	<p>Characterization of Phytochemical Constituents and Evaluation of Biological Activities of Enteromorpha intestinalis from Red Sea, Sudan</p> <p>Dr. Awatif A.B. Sugga Dr. Amjed Ginawi Dr. Itmad A. Elhassan Sara Elsir Mustafa Mohamed H. Farah</p>
213	<p>Determination of Lead Level Concentration in El-Gash River water At the Beginning of the Flood, Kassala State, Sudan</p> <p>A.nugod Algaily Mohamed Dr.osman Mohamed Saad Dr.abdelgadir Mohamed Ahmed</p>
227	<p>Sero-Detection of Hepatitis B Virus Antigen Among Hemodialysis Patients in Blue Nile State- Sudan 2022AD</p> <p>Dr. Sid M.A DR. Salah E Dr.Hassan Mohamed Eissa Abdelrahim .M. Abdelrazig Salma Nasur Eldin Ahmed</p>

مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي

(دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي 2022-2023م)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- جامعة شندي

د. آلاء عبدالحافظ حموده موسى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- جامعة شندي

د. محمد محبوب سليمان فضيل

المستخلص :

هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي وتمثلت مشكلة دراسة في ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي؟، إفتترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن توزيع المهام والأنشطة بصورة واضحة يساعد في تحقيق التميز المؤسسي وأن الهيكل التنظيمي يساعد في السيطرة على الموارد بطريقة فعالة. اوصت الدراسة بضرورة مراعاة الموضوع عند توزيع المهام والأنشطة كما أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من الهيكل التنظيمي في السيطرة على الموارد وتوزيعها بطريقة فعالة.

الكلمات الافتتاحية: الهيكل التنظيمي ، التميز المؤسسي.

The contribution of the organizational structure to achieving institutional excellence:

A field study on the Sudanese Electricity Distribution Company
Shendi locality (2022-2023AD)

■ Dr. Alaa Abdelhafez Hmoda Musa

■ Dr. Mohamed Mhgoub Suliman Fedail

Abstract:

The study aimed to find out the contribution of the organizational structure in achieving institutional excellence, a field study of the Sudanese Electricity

Distribution Company, Shendi locality. The problem of the study was to what extent the organizational structure contributes to achieving institutional excellence? The study assumed the existence of a statistically significant relationship between organizational structure and institutional excellence. The study followed the descriptive analytical approach and the case study approach. The questionnaire was relied upon as a tool for collecting study data. The study reached a set of results, including: that clearly distributing tasks and activities helps in achieving institutional excellence and that the organizational structure helps in controlling resources in an effective manner. The study recommended the need to take into account clarity when distributing tasks and activities. The study also recommended the need to benefit from the organizational structure in controlling and distributing resources in an effective manner.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

مقدمة:

يعتبر وجود المنظمات ضرورة في عالم اليوم فلا يستطيع الإنسان أن يعيش بدون وجود هذه المنظمات التي تنظم جميع تعاملاته المختلفة . وقد كانت المنظمات في القرون السابقة صغيرة الحجم ومع التطور الذي حدث في شتى مناحي الحياة أصبحت المنظمات كبيرة الحجم ومتعددة التخصصات الأمر الذي أدى إلى الإهتمام بشكل التنظيم الداخلى لهذه المنظمات حتى تستطيع المواكبة والإستمرار في ظل المتغيرات المختلفة ومن الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها هو تحقيق التميز المؤسسي والذي لا يتأتى إلا من خلال وجود هيكل تنظيمي يتميز بالكفاءة والفعالية على حد سواء.

مشكلة الدراسة:

تعمل المنظمات المختلفة على مواكبة التطورات الحديثة في تنفيذ أنشطتها المختلفة ليس من أجل البقاء والإستمرار فقط وإنما لتحقيق التميز في الأداء حيث تعاني بعض المؤسسات من عدم ملائمة الهيكل التنظيمي لمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

مما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي؟

فرضية الدراسة:

تتمثل فرضية الدراسة في:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي.
2. التعرف على مفهوم الهياكل التنظيمية وأنواعها.
3. توضيح مفهوم التميز المؤسسي وعناصره.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الهيكل التنظيمي ومساهمته الكبيرة في تميز المؤسسات كما تظهر أهمية الدراسة من خلال عملها على إثراء المكتبات بمعلومات جديدة عن موضوع التميز المؤسسي وعلاقته بالهيكل التنظيمي والخروج بنتائج وتوصيات تفيد المنظمات المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي.

منهج الدراسة:

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي إضافة إلى منهج دراسة الحالة وذلك بتصميم إستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية.

مصادر جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات على :

مصادر أولية: تتمثل في الإستبانة .

مصادر ثانوية: تشمل الكتب والمراجع والدوريات العلمية والرسائل الجامعية , الإنترنت.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ولاية نهر النيل: محلية شندي - الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

الحدود الزمانية: 2022-2023م.

الدراسات السابقة:

1/ دراسة : (1)

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التفكير الريادي والتميز المؤسسي ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت مشكلة الدراسة في هل هنالك علاقة بين التفكير الريادي والتميز المؤسسي ؟ وإفترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتميز المؤسسي ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الريادي والتميز المؤسسي وأوصت الدراسة بضرورة قيام رواد الأعمال بإبتكار مشروعات غير مطروقة.

2/ دراسة (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت مشكلة الدراسة في هل هناك أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء، التعويضات والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بالخدمة المقدمة) في شركة صناعية أو خدمية ، إفترضت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الموارد البشرية بأبعادها على التميز المؤسسي لمؤسسة سونغار، توصلت الدراسة إلى تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي واوصت الدراسة بالربط بين مهام وأدوار الأفراد ومواصفات التميز المؤسسي.

3/ دراسة (3)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت مشكلة الدراسة في هل يوجد أثر معنوي للهيكل التنظيمي من خلال أبعاده التالية: التخصص، التعقيد، الرسمية والمركزية في تعزيز المعرفة التشاركية في المنظمات، وافترضت الدراسة وجود أثر معنوي لبعده التخصص في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز المعرفة التشاركية توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي معنوي لكل من التخصص والتعقيد والرسمية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور إدارة المعرفة أوصت الدراسة بتوفير هيكل تنظيمي ذو أبعاد متناسبة ورؤية الجامعة الجزائرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة متغيري الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي من زوايا متعددة حيث تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية وكذلك علاقة التميز المؤسسي بممارسات

إدارة الموارد البشرية إضافة إلى العلاقة بين التفكير الريادي والتميز المؤسسي بينما تناولت الدراسة الحالية مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي .

ثانياً: الإطار النظري:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

مفهوم الهيكل التنظيمي:

يطرح كتاب الفكر الإداري مفاهيم عديدة للهيكل التنظيمي ومن بين هذه المفاهيم نجد ان الهيكل التنظيمي يعرف بأنه صيغة لتحديد اطار العمل الذي تجرى ضمنه مختلف التعاملات الانسانية المقصود والمخطط لها رسمياً⁽⁴⁾ فالهيكل ببساطة يعبر عن العلاقات النموذجية بين اجزاء المؤسسة ، وهو كذلك البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات والتنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة ، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة⁽⁵⁾ . وهو توزيع الأدوار العمل والأنشطة التي تسمح للمؤسسة بأداء اعمالها⁽⁶⁾ . كما أن الهيكل التنظيمي هو ناتج لعدة خيارات تضعها المنظمة من اجل السيطرة على المواد والافراد ، فهناك هياكل مختلفة تتيح للمدراء السيطرة على الموارد والافراد بطرق مختلفة⁽⁷⁾ . والهيكل التنظيمي هو الآلية التي تقوم من خلالها الادارة بالتوجيه والتنسيق والاشراف على نشاطات المؤسسة ، وهو يمثل الإطار الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات الوظيفية ، المتحكم بكيفية تعاون الافراد في المؤسسة⁽⁸⁾ . كذلك الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد العلاقات بين المراكز الادارية المختلفة وكيفية أو طريقة توزيع المهام بين افراد المؤسسة وكذلك يبين كيف تتم علمية الاتصال والآليات الخاصة بالتنسيق بين اقسام المؤسسة⁽⁹⁾ . والهيكل التنظيمي هو وسيلة المؤسسة التي تمكنها من تحقيق اهدافها ، وانه يوفر للمؤسسة وسيلة التنسيق بين اعمالها من خلال الوسائل التي يتم من خلالها عملية تجزئة وتجميع تلك الأعمال⁽¹⁰⁾ .

أهمية الهيكل التنظيمي:

تكمن اهمية الهيكل التنظيمي في انه يلعب دوراً حيوياً في ادراك المنظمة وبلوغها غايتها واهدافها بكفاءة وفعالية وضمانه التكيف والتلازم بين مكونات ومتغيرات بيئة المؤسسة الخارجية ، وضمان التدفق الفاعل للعمليات المختلفة⁽¹¹⁾ . كما أن الهيكل التنظيمي هو نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة ، ويساهم في تحليل عملياتها ، ودعم المشاركة الفاعلة لاعضاء المنظمة ، وتفعيل الاداء⁽¹²⁾ . ويوفر الهيكل التنظيمي آلية لعمليات التنسيق داخل المنظمة وتحقيق الانسياب بالكفاءة للعمل ، من خلال دوره في ضمان توحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية لانظمة فرعية بماي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة وتأثيرها المباشر على اداء المنظمة وكفاءتها⁽¹³⁾ .

أبعاد الهيكل التنظيمي:

ويتفق الاداريون على ثلاثة ابعاد رئيسية للهيكل وهي:

1/التعقيد : نعني بالتعقيد درجة اختلاف او التمايز الموجودة في المنظمة . ويعتبر مبدأ تقسيم العمل التخصص اساساً مهماً في عملية التنظيم . ويتضمن تقسيم المنظمة الي عدد من الوحدات وفق اساس معينة ، ويتم ترتيب هذه الوحدات عمودياً ، ويشرف كل منها على عدد من الاقسام والفروع ، مما يتضمن الاشراف الدقيق والمساءلة . والتعقيد التنظيمي محصلة اسباب كثيرة اهمها تنوع الوحدات الادارية افقياً ، وعمودياً ، وجغرافياً .

2/الرسمية : يشير مفهوم الي الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد واجراءات العمل ، بحيث تتم بأدوية الاعمال بشكل محدد ومنظم . ونعني بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً ، اي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد واجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لان هنالك تحزيرات عديده من قبل الادارة تمنعه من ممارسة ذلك .

3/المركزية : ونعني بالمركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الادارية الدنيا اتخاذ قرار دون الرجوع الي المركز الاداري الاعلى .

العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي:

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز للتطبيق في المنظمة لذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب مع مراعاة عدة عوامل ابرزها:⁽¹⁴⁾

1. حجم المنظمة : وهو اهم عامل على الاطلاق قد يكون هنالك زيادة في عدد العاملين أو عدد التخصصات والمعدات المستخدمة ، فكلما زاد حجم المنظمة تقعد الهيكل التنظيمي والعكس .
2. دورة حياة المنظمة (عمر المنظمة) : حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بحجم المنظمة وهل هي بدايتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها.⁽¹⁵⁾
3. درجة التخصص : ان التخصص في المهام يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي فإن كان التخصص في العمل منخفض كان الهيكل بسيطاً والعكس .
4. بيئة المنظمة: للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المنظمة ، فالمؤسسة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن المنظمة التي تعاني من عدم الاستقرار ، فالاستقرار يفي هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمنظمة يستلزم هيكل معقد.⁽¹⁶⁾

5. اتساع نطاق عمل المنظمة: حيث أن زيادة حجم المنظمة يؤدي إلى تعقيد هيكلها التنظيمي، فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية كان تكون اقليمية أو عالمية تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد.

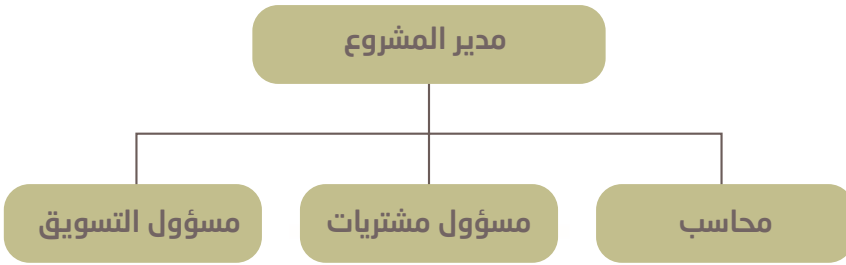
أنواع الهيكل التنظيمي:

هناك عدة أنواع للهيكل التنظيمي يمكن إيجازها في الآتي:

1/ الهيكل التنظيمي البسيط:

يتميز هذا الهيكل بالبساطة وعدم التعقيد وتتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري وهذا النوع يتبع في المنظمات التي تكون في مراحلها الأولى من التأسيس. والتحكم فيها من قبل الإدارة المركزية. والشكل الآتي يوضح هذا النوع :

شكل رقم (1)



المصدر : الباحثان ، 2023م

2/ الهيكل التنظيمي الوظيفي:

وفيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هنالك إدارة مالية واحدة وإدارة مشتريات واحدة وإدارة صيانة واحدة ، يعيب هذا النظام طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كبيرة ، ميزة هذا النظام إستفادة كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لانهم يعملون في نفس الإدارة .

والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي :

شكل رقم (2)



المصدر: إعداد الباحثان ، 2023م

3/ الهيكل التنظيمي القطاعي:

وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد.

شكل رقم (3)



المصدر: إعداد الباحثان ، 2023م

ثانياً: التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي:

توجد العديد من التعريفات للتميز المؤسسي حيث يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث يعرف التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة .

عناصر التميز المؤسسي:

لتحقيق التميز المؤسسي لابد من توفر مجموعة من العناصر وهي:

1. المناخ التنظيمي : حيث لابد من أن تتم تهيئة المناخ التنظيمي بالشكل الذي يساعد إدارة المنظمة والعاملين فيها على حدّ سواء على تحقيق التميز المؤسسي. لابد من معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم لإستخراج أفضل مآلديهم من أفكار.
2. الإمكانيات اللازمة : حيث يجب أن تتوفر الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق التميز .
3. الثقافة التنظيمية : تعتبرثقافة المنظمة عنصر من عناصر الإبداع الإداري إذ تعمل هذه الثقافة على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين⁽¹⁷⁾.

طرق تحقيق التميز المؤسسي:

توجد العدد من الطرق الحديثة التي يتم إتباعها لتحقيق التميز المؤسسي يمكن إيرادها على النحو التالي:

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن : تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على تحديد الأهداف ووضع المقاييس والنتائج التي يجب أن تترتب على تحقيق تلك الأهداف. وتشتمل على الجوانب التالية:

1. العميل (كيف يرانا العميل الداخلي والخارجي؟).
2. الأعمال الداخلية (هل يمكن تطوير طريقة العمل؟)
3. الابتكار والتعلم (كيف يمكننا التحسين المستمر لما نقوم به؟)
4. المالية (ماذا نفعل من أجل أصحاب المصلحة والمعنيين؟)

ثانياً: السجلات الست:

يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات تتمثل في:

1. وضع أهداف التطبيق والتي تتمثل في تحسين الأعمال والتشغيل إضافة إلى العمليات .
2. تحديد روافد القيمة المضافة والتي تشتمل على العمليات الحرجة وكيفية تقديم الخدمات للعملاء.
3. قياس مستوى الأداء الحالي وفي هذه المرحلة يتم معرفة مدى جودة الخدمة المقدمة للعميل وهل المقاييس المستخدمة في ذلك دقيقة وواقعية .
4. تجويد الأداء وفي هذه الخطوة يتم إعادة تصميم المنتج أو الخدمة ليصبح أثر فاعلية.
5. معايير الإتجاه وفي هذه الخطوة يتم كتابة الإجراءات الوصفية لكيفية تشغيل العمليات الجديدة وتدريب العاملين عليها.

ثالثاً: نموذج التميز المؤسسي الأوربي : حيث قامت المؤسسة الأوربية للجودة بوضع نموذج للتميز المؤسسي يشتمل على تسعة معايير وهي القيادة , السياسات والإستراتيجيات , الموارد البشرية , إدارة الموارد والشراكة, العمليات , نتائج المتعاملين , نتائج الموارد البشرية , نتائج المجتمع , نتائج الأداء المؤسسي.⁽¹⁸⁾

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

أولاً: إجراءات وتحليل بيانات الدراسة:

أداة الدراسة:

تناول الباحثان في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، حيث قاما بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يمثل العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء - محلية شندي ، حيث تم اختيار 30 مبحوث ليمثلوا عينة الدراسة وإجراءات الدراسة تمثلت في الآتي:

أولاً: إختبار الصدق والثبات:

جدول (1) إختبار الصدق والثبات

المعامل	القيمة	التفسير
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للثبات	0.93	إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالثبات
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للصدق	0.86	إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالصدق

من الجدول (1) نلاحظ أن قيمة ارتباط ألفا كرونباخ تساوي 0.93 وهي أكبر من 0.5 مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي ، وكذلك أن قيمة ألفا كرونباخ للصدق تساوي 0.86 وهي أكبر من 0.5 مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدق عالي.

ثانياً: وصف البيانات الشخصية للأستبيان:-

1-العمر:-

جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
20.0	6	أقل من ٣٠ سنة
36.7	11	٣٠ وأقل من ٤٠ سنة
6.7	2	٤٠ وأقل من ٥٠ سنة
36.7	11	50 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن هنالك (36.7%) فرد أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة ، وأن هنالك نسبة (36.7%) فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر ، وأن هنالك (20.0%) فرد أعمارهم أقل من 30 سنة ، وأن هنالك نسبة (6.7%) فرد أعمارهم من 40 وأقل من 50 سنة. وهذا يدل على أن العاملين أغلبهم من فئة الشباب وهذا مؤشر جيد يميز الشركة.

2- المؤهل العلمي:-

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
10.0	3	ثانوي
63.4	19	جامعي
23.3	7	فوق الجامعي
3.3	1	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن هنالك (63.4%) فرد مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (23.3%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن هنالك نسبة (10.0%) مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن هنالك نسبة (3.3%) مؤهلهم العلمي أخرى ويؤشر هذا إلى إرتفاع المستوى التعليمي للعاملين.

3- التخصص:

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

النسبة المئوية %	العدد	التخصص
50.0	15	هندسة
13.3	4	إدارة أعمال
23.3	7	محاسبة
13.3	4	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن هنالك (50.0%) فرد تخصصهم هندسة، وأن هنالك نسبة (23.3%) فرد تخصصهم محاسبة، وأن هنالك (13.3%) فرد تخصصهم إدارة أعمال، وأن هنالك (13.3%) فرد تخصصهم أخرى.

4- سنوات الخبرة:

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	عدد السنوات
20.0	6	أقل من 5 سنوات
16.7	5	5 سنوات وأقل من 10 سنوات
16.7	5	10 سنوات وأقل من 15 سنة
46.6	14	15 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (5) أعلاه أن هنالك (46.6%) فرد سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (20.0%) فرد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، وأن هنالك نسبة (16.7%) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، وأن هنالك نسبة (16.7%) فرد سنوات خبرتهم 10 سنوات وأقل من 15 سنة الأمر الذي يدل على وجود خبرات كبيرة للعاملين بالشركة وتوفر قدر من الإستقرار الوظيفي.

5- المسمى الوظيفي:

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
23.3	7	مدير
0	0	رئيس قسم
0	0	مشرف وردية
46.7	14	موظف
13.3	4	فني
16.7	5	أخرى
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (6) أعلاه أن هنالك (46.7%) فرد مسماهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (23.3%) فرد مسماهم الوظيفي مدير، وأن هنالك نسبة (16.7%) فرد مسماهم الوظيفي أخرى (مهندس) ، وأن هنالك نسبة (13.3%) فرد مسماهم الوظيفي فني.

ثانياً: عرض ومناقشة الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي)

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توزيع المهام والانشطة بوضوح يحقق التميز المؤسسي.	4.67	0.606	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يساعد الهيكل التنظيمي في السيطرة على الموارد بطريقة فعالة.	4.37	5560.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
سهولة الاتصال الإداري يجعل المؤسسة متميزة.	4.67	0.547	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
اللامركزية في اتخاذ القرارات تشجع العاملين على التميز.	4.01	9640.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وضوح نطاق السلطة والمسؤولية يحقق الاستقرار في المؤسسة.	4.63	5560.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.	4.30	7940.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يسهم الهيكل التنظيمي الفعال في الاستفادة من مهارات العاملين.	4.23	6260.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يراعى في اختيار نوع الهيكل التنظيمي تحقيق التميز المؤسسي.	4.13	9730.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2032م

يتضح من جدول (7) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (8) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبرة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	22.400	توزيع المهام والانشطة بوضوح يحقق التميز المؤسسي.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.001	13.400	يساعد الهيكل التنظيمي في السيطرة على الموارد بطريقة فعالة.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	20.600	سهولة الاتصال الإداري يجعل المؤسسة متميزة.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.004	13.467	اللامركزية في اتخاذ القرارات تشجع العاملين على التميز.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	18.200	وضوح نطاق السلطة والمسؤولية يحقق الاستقرار في المؤسسة.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.001	16.667	مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.007	9.800	يسهم الهيكل التنظيمي الفعال في الاستفادة من مهارات العاملين.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	24.000	يراعى في اختيار نوع الهيكل التنظيمي تحقيق التميز المؤسسي.

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2032م

نلاحظ من الجدول (7) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحثان بأن الفرضية التي تنص على ان (توجد علاقة ذات إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي قد تحققت .

الخاتمة:

من خلال الدراسة التطبيقية توصل الباحثان إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي وذلك من خلال مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي ، كذلك اتضح للباحثان أن الهيكل التنظيمي يساعد الشركة في السيطرة على مواردها بصورة فعالة مما ينعكس ايجاباً في تحقيق التميز المؤسسي .

النتائج:

توصلت الدراسة لعدد من النتائج :

1. توزيع المهام والأنشطة بوضوح يحقق التميز المؤسسي.
2. يساعد الهيكل التنظيمي في السيطرة على الموارد بطريقة فعالة.
3. سهولة الإتصال الإداري يجعل المؤسسة متميزة.
4. تشجع اللامركزية في إتخاذ القرارات العاملين على التميز.
5. وضوح نطاق السلطة والمسؤولية يحقق الإستقرار في المؤسسة.
6. تساهم مرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي.
7. يساهم الهيكل التنظيمي الفعال في الإستفادة من مهارات العاملين.
8. يتم مراعاة تحقيق التميز المؤسسي عند إختيار نوع الهيكل التنظيمي.

التوصيات:

توصلت الدراسة لعدد من التوصيات وهي :

1. ضرورة مراعاة الوضوح عند توزيع المهام والأنشطة .
2. لا بد من أن يكون الإتصال الإداري سهلاً لتحقيق التميز المؤسسي.
3. لتحقيق الإستقرار في المؤسسة يجب أن يكون نطاق السلطة والمسؤولية واضحاً.
4. يجب مراعاة المرونة في تصميم الهيكل التنظيمي.
5. يوصي الباحثان بضرورة الإستفادة من الهيكل التنظيمي في السيطرة على الموارد وتوزيعها بطريقة فعالة.

المصادر والمراجع

- (1) آل علي ، رضا صاحب أبو حمد، والموسوي، سنان كاظم ، ، وظائف الادارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة ،عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2001 م.
- (2) الحسين فلاح حسن ، الدوري مؤيد عبد الرحمن ، إدارة البنوك ،عمان. دار وائل للنشر ، 2003م.
- (3) العاني ، اثير انور شريف ، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والاثر ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ،بغداد2002م.
- (4) القريوتي ، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2000م
- (5) المليجي رضا إبراهيم ،إدارة التميز المؤسسي ،القاهرة ،عالم الكتب ،2012م.
- (6) الشماع ، محمد حسن خليل ، حمود ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، مطبعة دار الشؤون الثقافية ، 1989 م.
- (7) بعزیز امنة ،ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة العربي بن مهيدي ،2021.
- (8) جاكسون ، جون هد ، واخرون ، نظرية التنظيم ، منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق، الرياض، معهد الإدارة العامة ، 1988م.
- (9) درويش عبدالكريم أبو الفتوح ،إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي ،الشارقة ،مركز بحوث شرطة الشارقة ،2009.
- (10) سيد محمد الهواري، التنظيم النظريات والهيكل ،القاهرة، مكتبة عين شمس، 2003م.
- (11) سيد محمد الهواري، المدير الفعال الكفاءات المحدودية ،القاهرة، مكتبة عين شمس، 2006م.
- (12) سيد محمد الهواري، الادارة الأصول والأسس العلمية ،القاهرة، مكتبة عين شمس، 1996 م.
- (13) سيد محمد الهواري، المدير الفعال للقرن 21 ،القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000 م.
- (14) خليل ، نبيل مرسي، التخطيط الاستراتيجي ،القاهرة ، دار المعرفة العربية، 1994 م.

- (15) منتربك هنري، تصميم المؤسسة - موضة أم توافق - عن فن الإدارة ، ل باورجوزيف دال ، ترجمة أبو ليدة أسعد، مراجعة ياغي محمد، الجزائر، دار البشير للتوزيع والنشر ، 1997م..
- (16) لينا جمال ، إدارة التميز والإبداع الإداري ، عمان ، دار خالد للحياني ، 2017م.
- (17) مالي محمد ،أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر 2020.
- (18) ندى حسن عبدالقادر ، أثر التفكير الريادي في التميز المؤسسي ، ورقة علمية منشورة ،مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ، العدد الأول ، المجلد الرابع ، الخرطوم، 2023م.



دار آريثيريا للنشر والتوزيع
Arrythria for Publishing and Distribution

ردمك ISSN: 1858-9766