



## مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>

## أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الاداء

"دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات الحكومية"

إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب

الجزيرة - الحصاصيصا

## المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المصادر الثانوية والأولية لجمع المعلومات. ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث إتمدت الدراسة على الإستبانة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (110) فرد من العاملين بمختلف وظائفهم ودرجاتهم في بعض المؤسسات الحكومية، وقد تم إختيارهم عشوائياً. ومن أهم نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يعمل على تحقيق أهدافها ، ومن أهم توصياتها ضرورة أن تعمل المنظمة على تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بها ليتوافق مع طموحات العاملين.

## ABSTRACT

This study aimed to investigate the impact of organizational structure on performance efficiency; whereas it adopted the descriptive and analytical method depending on both secondary and primary sources for gathering the data. To deal with the analytical aspects of the research topic; the study relied on a questionnaire, which was distributed to a random sample of 110 staff who work in various jobs and grades in some government corporations. The study most important findings indicated that the current organizational structure of the organization is working to achieve its goals; while it's most important recommendations calls for the organization to develop its own organizational structure in order to be in line with the aspirations of its workers.

الكلمات المفتاحية : الهيكل التنظيمي ، كفاءة الاداء ، المنظمة .

## المقدمة:

تختلف المنظمات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمدها ، فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية يصلح للتطبيق من قبل جميع المنظمات ومرد ذلك يعود إلى أن لكل منظمة مهام وأهداف وظروف بيئية خاصة بها ، ولذلك فإن مدراء المنظمات المختلفة يواجهون مشكلة كيفية صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والكفاء (محمد عطا الله ، 2015م ) ، و الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة الطرق التي تقسم بها الشركة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة و من ثم التنسيق بينها ويمكن أن يصور الهيكل على شكل خارطة رسمية للتتظيم تصف كيفية توزيع المهمات والواجبات والمسئوليات بين التقسيمات والأفراد داخل الشركة وتحدد العلاقات الرسمية بينها وتعيين عدد المستويات الهرمية في الهيكل التنظيمي ، ويساهم الهيكل

التنظيمي بصورة مباشرة علي رفع كفاء الاداء وتؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تمطيد الأداء ، ويؤثر الهيكل التنظيمي على كفاءة العمل الإداري ، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم لتقييم العاملين ، و إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم، ( أحمد ماهر ، 2009م ) ومما سبق يتضح لنا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للهيكل التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التوجيه.

#### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من المنظمات تعاني من عدم معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الاداء في المؤسسات الحكومية، وأخذت الدراسة في الإعتبارمدي التأثير المتوقع على الاداء وبناءاً على ذلك وضع الباحث التساؤل التالي:

أ- الي مدي يؤثر الهيكل علي التنظيمي علي كفاءة الاداء بالمنظمة ؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة على المستوى العلمي بإعتبارها تناقش مدي تأثير الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك من خلال معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الاداء ، وكذلك تشكل الدراسة محاولة للتعرف علي درجة تأثير الهيكل التنظيمي على كفاءة الاداء .

#### الأهمية العملية :

الهيكل التنظيمي بمختلف موضوعاته في مجال الاعمال والاداء توجد ضرورة ملحة في تطبيق الهيكل التنظيمي بمختلف انواعه ، وحسب حوجة المنظمة حتي ينتهي لها تحسين الاداء ، لذلك نأمل أن يساهم هذا البحث في جانبه التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤي العملية لبعض المؤسسات الحكومية وتعميم التجربة علي بقية المؤسسات حتي تعم الفائدة علي المستوي القومي.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مديأثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء بالتطبيق على بعض المؤسسات الحكومية وذلك من وجهة نظر المبحوثين، وكذلك معرفة مدى توجه المبحوثين نحو تحسين الاداء بالمؤسسات. كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تؤدي الي تطوير الهيكل التنظيمي حتى يتمكن من القيام بدوره على مستوى المنظمة.

#### فرضية الدراسة:

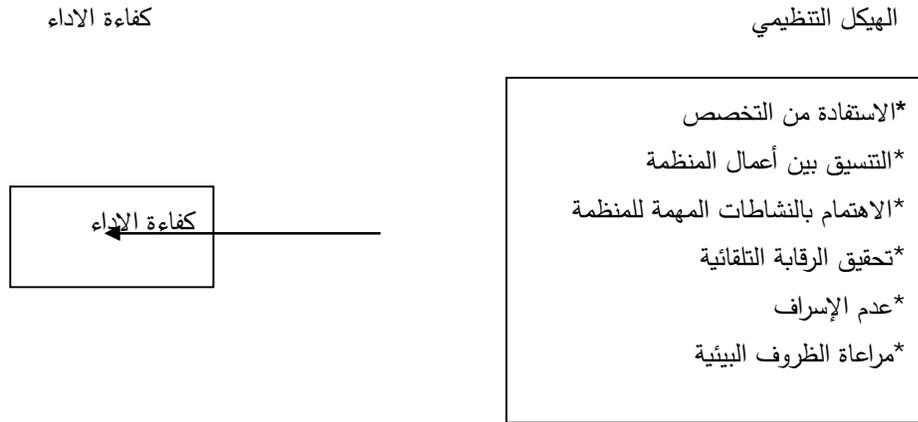
تحاول الدراسة إختبار الفرضية التالية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي(الاستفادة من التنسيق بين أعمال المنظمة، الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة، تحقيق الرقابة التلقائية، عدم الإسراف، وكفاءة الأداء).

- توجد علاقة ايجابية بين التخصص وكفاء الاداء .

- توجد علاقة ترابطية بين الظروف البيئية التنظيمية وكفاءة الاداء .

## نموذج الدراسة :



المصدر : إعداد الباحث، 2016م

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

## منهج الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن مسحاً مكتتبياً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة وكذلك الإستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات.

## أدوات ووسائل جمع البيانات:

أ- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال الإستبانات التي وزعت على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات الحكومية.  
ب- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة.

## هيكل الدراسة:

لخدمة أهداف الدراسة فقد تم تقسيمها إلى الآتي:

أ- الإطار النظري للدراسة.

ب- الدراسة الميدانية.

## الدراسات السابقة:

دراسة : ماجد محمد عبدالسلام الفرا ، (2007م):

هدفت الدراسة الي التعرف علي واقع ومشاكل الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية وتسليط الضوء على تطور الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية وكيفية مواجهة التغيرات المستمرة.ومن نتائج هذه الدراسة : احداث التغير على الهياكل التنظيمية للوزارات لفلسطينة بدون دراسة معمقة وبما لايتفق مع أهداف واستراتيجيات هذه الوزارات ومن قبل أناس غير متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية، كما أن عدم إشراك القائمين على تنفيذ مهام الوزارات الفلسطينية في إعداد الهياكل التنظيمية ساهم في زيادة الخلل في الهياكل التنظيمية . كما ان الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية لم ترقى للمستوى الكافي في التعامل مع التكنولوجيا المتطورة وبما لا يتعارض معها ،ودلت الدراسة أيضاً بأنه لايد من زيادة استخدام التكنولوجيا الموجودة في الوزارات

الفلسطينية، لما توفره من تقليل الجهد والتكاليف ومن تبسيط إجراءات العمل وزيادة سرعة اتخاذ القرار كون الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية يغلب عليها الجمود وعدم التطوير وعدم المرونة. ولذلك أوصت الدراسة بالاتي : إنشاء مركز تدريبي يتم من خلاله تدريب الفئس من الموظفين الموجودين في الوزارات الفلسطينية لإمكانية الاستعادة منهم في وزاراتهم أو في وزارات أخرى تحتاج لموظفين ذوي شروط خاصة وكذلك العمل على تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع مستوي أدائهم الوظيفي ، والعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لما توفره من جهد وتكاليف وسرعة في إتخاذ القرار وتطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بما يتفق وهذه التكنولوجيا وبما يخدم تحقيق أهداف الوزارات .

#### دراسة : آمال حجاج ، (2014م):

هدفت الدراسة الي توضيح واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين وترقية الاداء من خلال إنجاز البحوث والرقابة وتقويم نتائج الاعمال والقرارات.ومن نتائجها: وجود تأثير للإتصال التنظيمي على الاداء الوظيفي ، والكشف عن نمط الاتصال السائد في المؤسسة ، ووجود تنفيذ للتعليمات النازلة بالشكل المطلوب.كما أوصت الدراسة : إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة وإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، وزيادة الدورات التكوينية للعاملين من اجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.

تناولت الدراسات السابقة الهياكل التنظيمية وأثرها علي الكفاءة الادارية و الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ، اي أن الدراسات السابقة تناولت التأثير بصورة عامة علي الوظائف مما يؤدي الي غياب بعض الحقائق عن طبيعة الاداء ، لذلك أتت دراسة أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الاداء بالتطبيق علي بعض المؤسسات الحكومية لكشف طبيعة الاداء ومستواه ومستقبله

#### مفهوم الهيكل التنظيمي:

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدوده ، فهو مسؤول عن أهدافه وعن حل المشكلات التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف واتخاذ القرارات واتباع الأساليب التي يراها مناسبة وكذلك جدولة الأنشطة التي يقوم بها سعياً نحو أهدافه ،( محمد مصطفى الخشروم ، 1999م) فإذا انضم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إنشاء تنظيم حيث تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده وتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيهابين الأفراد الذين يؤدون عملاً مشتركاً وحدود اختصاص كل منهم ومع وجود الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية ، لابد أن نتدبر الأساليب والأدوات التي تضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وبتفاعلية تحقق الأهداف.

#### مكونات الهيكل الوظيفي:

- أ. تتحصر مكونات الهيكل الوظيفي في الاتي ( حسين حريم ، 2014م):
- ب. ترتيب الوظائف: ان عملية ترتيب الوظائف قائمة علي مراحل تتمثل في (تجميع الأنشطة والفئات والوظائف التي تجتمع في التشابه ودرجة الصعوبة كل على حده، في مجموعة قائمة بذاتها) .
- ت. تصنيف الوظائف: تعد إحدى المكونات الاساسية التي يضمها الهيكل الوظيفي، ويتم من خلالها جمع الوظائف المتشابهة ضمن إطار موحد على إعتبار أن كل وظيفة وفئة ودرجة ومهنة .
- ث. تدرج الوظائف: ويقصد به التسلسل الرئاسي للوظائف وفقاً لمستوي المسؤولية والصلاحيية ودرجة الصعوبة والنسبية التي تمتاز بها كل وظيفة ، ان مفهوم تدرج الوظائف يعتمد علي طبيعة بناء الهيكل ويعتمد علي مفهومين اساسين هما ، المفهوم الموضوعي القائم علي مبدأ التخصص الذي يعطي التدرج للترقية وينال بمرور الزمن الخبرة والكفاءة التي تؤهله لشغل وظيفة

أعلي و المفهوم الشخصي القائم علي اساس السلم الوظيفي وأعتبر الوظيفة مهنة ، فمحور المفهوم الشخصي هو الرتبة الشخصية للفرد اي درجته المالية وهذه الدرجة يتم تحديدها في ضوء مؤهلات وأقدمية الفرد ذاته .

ج.التكامل الوظيفي: تظهر من هيكل الوظيفة قنوات إتصال التي تربط بين المستويات المختلفة لأداء الوظيفة الواحدة، وتبعاً لذلك فإن التكامل يعد أحد مكونات الهيكل الوظيفي المهمة لأنه ينظم هيكل الوظيفة الواحدة بمستوياتها المتعددة كما ونوعاً كما أنه يحقق مبدأ الموازنة بين السلطة والمسئولية عن إنجاز عمل ما تقابله السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، وتكون الوظائف متكاملة عندما تتكافأ الواجبات والمسئوليات مع السلطات والصلاحيات المرافقة لها (خالعبد الرحيم مطر الهيتي، 2003).

ح. نطاق الوظيفة ويقصد به الأسلوب الذي تؤدي به الوظيفة عملاً ويتناول مفهوم نطاق الوظيفة الجوانب التالية: ( جاري ديسلر ، 2003 م ) .

1. طبيعة الوظيفة وتختلف الوظائف فيما بينهما من حيث حجم الانشطة التي تمارسها والتي يتحدد تبعاً لها كون الوظيفة الواحدة وظيفة منفردة ، أي أنها تؤدي بشكل منفرد أو مركبة حيث تمتلك الوظيفة مستويات متعددة في الاداء والتعقيد ودرجة الصعوبة أو أنها وظيفة متعددة أذ تؤدي من خلال عدة وظائف فرعية .

2. ارتباط الوظيفة بعملية ترتيب الوظائف وتخلق نوعاً من الارتباطات الوظيفية بين الوظائف كافة ولجميع مستوياتها و قد يكون الارتباط عمودياً (بالمستويين الأعلى والأدنى من الوظيفة)و ارتباطاً أفقياً .

3. طبيعة علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى حيث تتضمن بعض الوظائف مسؤولية الاشراف على أعمال الغير وقد يكون هذا الاشراف تفصيلاً أو إشرافاً ادارياً فقط ويتطلب ذلك تحليل عناصر العمل المشرف عليه لمعرفة طبيعة الوظائف الواقعة ضمنه مع تحديد عدد الافراد الخاضعين للإشراف .

4. حجم المسئوليات وطبيعتها حيث لكل وظيفة مجموعة مسئوليات تختلف باختلاف طبيعة المهمات والواجبات التي تؤديها الوظيفة الواحدة فهناك المسئوليات القيادية والاشرفية والتنفيذية والتطويرية ومسئوليات أخرى .

### أنواع الهيكل التنظيمي:

هنالك عدة انواع من الهيكل التنظيمي أهمها الاتي : ( حسين صديق ، 2012 م )

1. هيكل بيروقراطي: يصلح في المنظمات الكبيرة ، وقد عدد المفكر (ويبير) خصائص البيروقراطية منها تحديد الادوار والمسئوليات والبنية الهرمية واحترام الجدارة، وظهرت البيروقراطية في علم الاجتماع والعلوم السياسية، ويشير المصطلح الي تطبيق القوانين في المجتمعات التي تعتمد الانظمة والاجراءات الموحدة وتوزيع المسئوليات بطريقة هرمية (الحكومات - المحاكم ) .

2. هيكل وظيفي: وهذا يؤدي كفاءة تشغيلية عالية ضمن المجموعة الا أنها تؤدي الي غياب التواصل بين المجموعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة مما يجعل المنظمة بطيئة وغير مرنة ، ويناسب مؤسسات منتجة للسلع والخدمات ويتميز بالمركزية والتخصص (ريمون ، مايلز ، تشارلز سنوس 1992 م ) .

3. هيكل تشعبي: يسمي هيكل منتجات وتنشئ المنظمة شعبة لكل وظيفة تحتاجها للقيام بعملها ويتم تصنيف الشعب من وجهات نظر مختلفة مثل التقسيم على أساس جغرافي أو على أساس منتج .

4. هيكل مصفوفي: يقسم الهيكل المصفوفي موظفيه بحسب الوظيفة والمنتج على حد سواء تنظم المصفوفة فرق الموظفين لإنجاز العمل وذلك للاستفادة من نقاط القوة (www.wikipedia.org).

وتصمم اشكال الخرائط التنظيمية بطريقة تعكس الهيكل البنائي للمنظمة ومن هذه الخرائط الاتي :

أ. الخرائط التنفيذية وهي أبسط انواع التنظيم ويطلق عليها التنظيم الراسي أو الهرمي ويكون له قمة ضيقة وقاعدة عريضة.

ب. الخرائط الوظيفية: يطلق عليها الخرائط التخصصية لأن أي فرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً يجب أن يختص بأقل قدر من الواجبات فتظهر هذه الخرائط المهام والواجبات الرئيسية لأقسام المنظمة.

ت. الخرائط التنفيذية الاستشارية: ويطلق عليها أحياناً التنظيم الرأسي الاستشاري وفيه أجهزة تنفيذية وأجهزة استشارية، ويتداخل الهيكل التنظيمي في بعده الاجتماعي بإعتباره إدارية تلي التخطيط مباشرة ويعني هذا البعد بالعلاقات بين الموارد البشرية و لهم أهداف محددة يسعون لتحقيقها (علي بن صالح، 1995م).

### تصميم الهيكل التنظيمي:

يشير إلى تقسيم العمل وتحديد الوحدات وطبيعة العمليات التنظيمية وقنوات الاتصال وطريقة التأكد من سلوك العاملين وضمان رؤيتهم الموحدة لأهداف وسياسات المنظمة، ويتطلب تصميم العمل أن يقرر المدير المهام التي سيمارسها شاغل كل وظيفة وتعتبر قدرة المدير علي تقسيم العمل او القطاع هامة للغاية ويتحدد تخصص كل وظيفة، (ندا محمد العموي، 2009م). وكلما كانت الوظيفة معقولة في اعبائها سهل تدريب شاغليها، وعندما يكون نوع العمل روتيني متكرر يمكن للموظف أن يصبح أعلي مهارة، وأيضاً يتيح التخصص فرصاً أفضل للأفراد ليختار ما يناسبه من عمل ويناسب قدراته، أحياناً يتطلب العمل تجزئة بعض المهام لتداخلها وما يلحق بالعامل من ملل ورتابة.

### التنسيق:

هو أداة تنظيمية تهدف لربط جهود الافراد والجماعات والوحدات التنظيمية من حيث الجهود والاساليب والتوقيت لتعزيز فاعلية الاداء الجماعي لبلوغ هدف مشترك او أكثر، فكلما زاد حجم المنظمة وتعقدت أنشطتها عظمت أهمية التنسيق لتطبيق نظام فاعل من الاتصالات الرأسية والافقية واهم مداخل للتنسيق هي الاتي:

- أ. تسعى الادارة لإرساء ثقافة تقوم على توسيع سلوكيات تعاونية .
- ب. تلمس الاحتياجات التدريبية والتفاعل الجماعي .
- ت. تنمي التنسيق المشترك بين الوظائف وتكوين لجان تضم في عضويتها ممثلي عدة أقسام أو وحدات إدارية (حسين حريم، 2014م) .

### نطاق الاشراف:

ويعبر عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيسهم أن يشرف عليهم بكفاءة ومع زيادة عدد المرؤوسين تزيد العلاقات الفردية المباشرة الافقية والجماعية بشكل خطي واهم العوامل التي تؤثر علي نطاق الاشراف:

- (1) القدرة الشخصية: يتحدد نطاق الاشراف اتساعاً وضيقاً في ضوء القدرة الجسمانية والذهنية .
- (2) خبرة المرؤوس وقدرتهم على التحمل بالتالي يظهر حدود الاشراف على العدد.
- (3) مدي وجود الخدمات الاستشارية بالتنظيم مع وجود هذه المساعدات والمشورة في الهيكل التنظيمي .
- (4) الوقت المتاح للمدير فكلما كان الوقت كافياً زادت مهارات المدير وامكنه توسيع نطاق الاشراف .
- (5) مدي تفويض السلطة، وكلما زاد التفويض اتسعت مجالات المدير .
- (6) مدي تشتت مواقع الاداء، فكلما تناثرت مواقع العمل زاد الجهد والتنقل وبالتالي قل الاشراف .
- (7) ظهور المشكلات العارضة إذا تكرر حدوثها في بيئة العمل وجب توسيع نطاق الاشراف وخفض التكاليف الادارية ( احمد ماهر، 2008م ) .

### السلطة:

تعتبر السلطة ضرورية لممارسة الاعمال و هنالك عدد من السلطات وهي:(خالد عبدالرحيم الهيثي، 2003 م )

1. السلطة الرسمية التنفيذية : وهي التي يكتبها مدير او موظف ويترتب عليها قرارات.
  2. السلطة الاستشارية : وهي تقديم إقتراحات أو توصيات غير ملزمة لزميل أو مدير .
  3. السلطة الوظيفية : هي تلك التي يمارسها صاحبها مستنداً الي ما يقدمه من خدمات وظيفية لغيره من المديرين والموظفين .
  4. السلطة الشخصية: وهي قوة التأثير على الاخرين المستمدة من خصائص شخصية المدير ومن مزايا تفويض السلطة للمرؤوس المفوض اليه ، يتيح له فرصة لتطوير قدراته وشعوره بالرضاء و إشباع رغبة المرؤوسين للمشاركة في تحليل مواقف العمل ، أما مجالات التفويض تتمثل في أمور التعيين والاختيار والنقل واهم الامور التي تفوض فيها السلطة ، ( Druck Peter. 1999 ) مثل القرارات المتخذة من المدراء الاقليميين و القرارات المتخذة في المستويات الادارية الادني بالنسبة لقرارات المنظمة والوزن النسبي الي مدي أهمية القرارات المتخذة بالمستويات الادارية الادني الي اجمالي الوحدات الادارية الاقليمية ، وتؤثر بعض العوامل علي فاعلية لتفويض مثل مدي إقتناع الرئيس بمزايا واهمية التفويض ومدي رغبة المرؤوس للتفويض ومدي الاتصال بين الرئيس والمرؤوس واهم مهام المفوض: ( Hodge.1991 ) .
- أ.يحدد المهمة موضوع التفويض بشكل واضح .
- ب. يتشاور مع مرؤوسيه للوصول الي النتيجة .
- ج. يسجل اتفاقية كتابية للتذكرة ويتفق معه على الاولويات ويتابع ويقيم بموضوعية وبصورة عامة تتميز الهياكل بعدد من المميزات العامة أهمها:

- أ. التسلسل الهرمي لتفادي التضارب بين الموظفين .
  - ب. المرونة حيث يتم الفصل بين الوظيفة والشخص الذي يشغلها فقد تتطلب أكثر من شخص
  - ت. التخصص الفصل بين النشاطات المختلفة .
  - ث. تفويض السلطة ، حيث يفوض الرئيس بعض سلطاته الي مرؤوسيه.( جاري ديسلر ، 2003م ) .
- المسؤولية:**هي التزام الموظف المعين والذي يؤدي لبلوغ نتيجة او نتائج محددة مع كل ما يتطلبه ذلك من جهود وان يتناسب مع قدر السلطة مع تحديد المسؤولية.
- السلطة والنفوذ:** يجب ان تقترن السلطة بتوفر درجة من النفوذ ، ومن شروط توفر النفوذ القدرة علالتأثير في الاخرين ونفوذ الطرف الاخر وامكانياته .

#### المشاكل التي تعاني منها الهياكل التنظيمية:

إن واقع الحال يدلنا إلى العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجه الهياكل التنظيمية ونستخلص أهم المشاكل التنظيمية في الاتي : (احمد سيد الكردي ، 2016م) .

1. المبالغة في الشكل الرسمي للهيكل وطغيان المركزية على العلاقات بين الوحدات التنظيمية ، وبالتالي نجم عن ذلك تضخم الجهاز الإداري حيث يتزايد أعداد الموظفين عن حاجة العمل إليهم واتجاههم إلى التمسك بالشكليات حفاظا على مظهر مركزهم وبالتالي تدعيم البيروقراطية.
2. عدم وجودلائحة تنظيمية قانونية تحتوي على دليل يساعد الباحثين التنظيميين على وضع وإ إنشاء هياكل تنظيمية على أسس علمية منظمة ومتسقة ، وعدم وجود نماذج معينة للوحدات النمطية يمكن الاسترشاد بها في تحليل التنظيم الداخلي للوحدات .

3. سوء تنظيم العمل وتركيز السلطة بأيدي قليلة وعدم تفويضها الأمر الذي يعيق الوحدة من الحركة اللازمة لتسيير أعمالها ، وقد يرجع ذلك إلى تخوف بعض الرؤساء من فشل مرءوسيه المفاوضين ووقوعهم في الأخطاء .
4. نقص كفاءة الباحث التنظيمي إن لم نقل انعدامها .
5. تشتت مبدأ المسؤولية وغيابه بسبب ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤسين وما يترتب عليه من ازدياد ملحوظ في تداول الأوراق وشيوع ظاهرة التوقعات المتتالفة .
6. غياب التصنيف والتوصيف الوظيفي والذي يعتبر عاملاً هاماً لتحليل الهياكل التنظيمية ومعرفة مدى ملاءمتها وكفاءتها .
7. عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يفقده اعتزازه وحبه لعمله ويصرفه لاهتمامات أخرى ليس لها صلة بعمله وتفصيل بعض الوظائف على أشخاص وكأنها خلقت لهم وحدهم دون اعتبار للكفاءة والمهارات والقدرات .
8. مقاومة الموظفين لأي محاولة تجديد أو عدم قبول فكرة التطوير السريع كالاستغناء عن الأعمال الزائدة أو تبسيط الإجراءات وذلك خوفاً من أن يؤدي ذلك للاستغناء عن بعض الموظفين نتيجة عدم الحاجة إليهم .

#### ماهية الأداء :

لم يظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية وعندما إزداد نمو المنظمات وأتسع نطاق عملها إحتل موضوع تقييم الاداء جزءاً من اهتمام المفكرين والممارسين وأصبح هذا محور عدد من الدراسات الأكاديمية ، كما تطورت النظرة إليه بإعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري منذ الأربعينيات من القرن العشرين برز الحديث عن إرتباط رضا العاملين بأدائهم (حسن صديق ، 2012م ) ويقصد الأداء الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وأوجه الربط بين النشاط والأهداف ، ومفهوم الأداء يركز على النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في فترة زمنية معينة ، فإذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فهي أهداف إستراتيجية أو أهداف طويلة الأجل ، أما إذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير فهي أهداف تكتيكية أو أهداف قصيرة ، أما بالنسبة للنظام عبارة عن تكوين منظم متناسق لتحقيق أهداف محددة وإن تحسين الأداء وتطوير المؤسسات يعد أمراً اختيارياً ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً للبقاء والاستمرارية ، لذا فإن الاهتمام بقضية الأداء من منظور كلي شامل ، (عبدالكريم بن رزوق ، 1437هـ )، يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً وتتميز محتوياته بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ، ويشير مفهوم العمل في عمومه إلى ذلك الفصل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ، ومن ثم فهو المعنى المحدد لنجاح المؤسسة كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها ، لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى تعريف دقيق وشامل للأداء ، ولغويًا هو مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية to perform والذي أشتق بدوره من الفرنسية performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ، الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته ، وبناء على المفاهيم السابقة يمكن إستنتاج الآتي :

الإنتاجية = الأداء البشري × التكنولوجيا .

الأداء = القدرة × الرغبة .

القدرة = المعرفة × المهارة .

الإتجاهات = مناخ العمل × المناخ الأسري .

التكنولوجيا = المعدات × الأساليب .

#### عناصر الاداء :

هنالك عدد من العناصر المهمة والتي تعتبر مكونة للأداء منها: (عبدالله حمد محمد الجاسسي ، 2011م)  
1) القدرة: تعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة تفاعل متغيرين هامين هما المعرفة والمهارة.

أ. المهارة: يقصد بها ما يعرفه الإنسان من خلال اكتساب الخبرة وصقل قدرته .

ب. المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين .

2) الرغبة: تتعلق بالدوافع وتختلف في تكوينها أو معالجتها ولها عناصر متداخلة:

أ. الإتجاهات هي حالة فردية أو مجموع الأراء في ذهن الفرد حول العمل أو الزملاء .

ب. مناخ العمل والمناخ الأسري إنتاج الفرد هي محصلة التفاعل مع المجموعة .

#### قياس الأداء :

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء ويقصد بالقياس measurement عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء والأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس، (عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، 2011م) وتكتسب عملية قياس الاداء أهمية بالغة ويمكن قياس الاتي:

1. قياس الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها .

2. يمكن لقياس الاداء ان يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال احراز التقدم في تحقيق الغايات .

3. تركز عملية القياس علي الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المنظمات علي توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الاهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف، وإذا كانت النتائج تختلف عن الاهداف ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل علي تحليل الفجوات الموجودة في الاداء وإجراء التعديلات .

4. إيجاد نوع من المنافسة بين الاقسام والادارات المماثلة ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الاهداف المرجوة، والاهداف التي تتحقق بقياس الاداء الترقية والنقل وتعديلات الرواتب والجرور واكتشاف الحاجات التدريبية Discovering of Training Needs (مصطفى نجيب شاويش، 2005م).

وتتمثل بطاقة الاداء المتوازن على مستوى المنظمة في الاتي:

أ. ترجمة وتوضيح رؤية المنظمة و يتم تحديد كل ما هو مطلوب وتوزيع افراد المنظمة بذلك .

ب. توصيل الاستراتيجية وربطها بالاهداف حيث تساعد في ربط أهداف الادارات والاقسام بإستراتيجية المنظمة .

ت. التخطيط ووضع الاهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية وذلك لإحداث تغيير تنظيمي يضعه المديرون التنفيذيون ، وبالتالي تصبح الامكانات مترجمة لأداء مالي وتعزيز التعلم والتغذية العكسية للاستراتيجية وتمكن المديرين من فحص الاداء وإجراء التعديلات اللازمة أثناء تنفيذ الاستراتيجية .

#### طرق تقييم الأداء :

هنالك طرق عديدة لتقييم الأداء ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة أهم هذه الطرق الآتي: (مدحت محمد النصر، 2008م):

1) مقياس إعطاء الدرجات: Ratingscale وهي تقييم العامل وذلك بإعطائه درجات بناء على بعض المعايير قبل الولاء للمنظمة والتعاون مع الزملاء وكيفية العمل حيث يقوم المسئول بتقييم الموظف بناء على هذه المعايير .

2) الأحداث الجوهرية: Critical incident حيث يقوم الشخص المسئول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو إيجابية ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل.

3) الترتيب: Ranking هو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسئول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم ببعضهم ببعض.

4) قائمة الاختيار: check list و تتطلب قيام الشخص المسئول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات وتختلف هذه النقاط باختلاف أهميتها للمنظمة.

5) المقارنة الزوجية: omparativelypair إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين وتكرر هذه العملية لبقية العاملين لتوضيح ذلك يقارن (أ) مع (ب) و (ج) مع (د) وإذ افترضنا أن (أ) أفضل من (ب) وأن (ج) أفضل من (د) نقارن (أ) مع (ج) وأن (ج) أفضل من (أ) نقارن (ب) مع (د) وإذا وجدنا (ب) أفضل من (د) فإن الترتيب النهائي هو ج.أ.ب.د.

#### 6) طريقة معدلات الأداء:

وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب والذي على العامل إنجازه خلال فترة زمنية معينة في الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناء على إنجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى، وبصفة عامة فإنه يمكن أن نقول أن هناك العديد من المؤشرات والمقاييس التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء ومن الأفضل أن تكون مركزة على السلوك الوظيفي أكثر من تركيزها على النواحي الشخصية للموظف أو العامل ، وذلك حتى تتصف بالموضوعية وعدم الذاتية ، وحتى يتوفر أساس عادل لتقييم أداء العاملين وبعد إجراء القياس يتم مقارنته بالنتائج المحققة من العاملين بمستوى الانجاز المطلوب والتعرف على مدى تحقيق العاملين لهذه المستويات .

#### مشكلات تقييم الأداء:

يوجد عدد من مشكلات تقييم الاداء ويمكن حصر بعض المصادر الشائعة للخطأ في تقييم الاداء في الاتي:

1) خطأ التعميم Halo Effect:والذي يعني ميل المقيم أن يقرر أو يقسم كل أبعاد وجوانب الأداء والتي أفترض أن هذه الجوانب مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة ويعطي تقدير عام للشخص موضع التقييم وبذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الإتجاه إلى التعميم من الإنطباع العام المسبق لتقييم الأداء والسلوكيات المعنية(المنتدي العربي للموارد البشرية، 2015م).

2) التحيز: Bais تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائمين بالتقييم، قد يحدث هذا التحيز لعدة أسباب والتي ترجع إلى النوع او الجنس والثقافة والتعليم، والصراع والاضطراب النفسي رغم أنه من الصعب التعامل في ظل هذا التحيز بعامل الوقت، فالإنطباع الحالي له تأثير أكبر في التحيز في التقييم وقد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى.

3) التضخم في التقدير: inflation العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفاعليته هو الإتجاه نحو تضخم أو تكبير التقديرات ففي بغض الأحيان يتم التضخم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن، فقد يتم في بعض التنظيمات أن يلجأ القانون بالتقييم إلى تضخم أو المبالغة في التقديرات في كل الأوقات.

4) الميل للنزعة المركزية: central tendency تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون بالتقييم الاقتراب من طرفي المقياس المدرج، وبمعنى آخر يبدو أنهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس.

5) المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق reliability problem: يقصد القائمون بالتقييم الثبات والوثوق بالتقييم وكذلك المصدقية نتيجة معايير متباينة غير متناسقة ونتيجة غياب أو الضعف التدريبي على أساليب ووسائل التقييم ويعتبر الفشل والتقصير في المتابعة العملية للتقييم وما يترتب على ذلك من نتائج مشكلة أخرى.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة (102) مفردة من بين العاملين في الشركات التي تستخدم النظام اللوجستي بالسودان (قطاع صناعة النفط). تم إختيار مفردات هذه العينة بإستخدام الطريقة العمدية وهي عينة (جزء من المجتمع) يتم إختيار مفرداتها قصدياً أو عملاً دون غيرها من المفردات لتمتعها بصفات أو خصائص محددة مع مراعاة تمثيلها لجميع المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية بتلك الشركات ويقدر يتناسب مع متغيرات الدراسة.

#### أسلوب جمع بيانات الدراسة:

إعتمد الباحث على أسلوب الإستبانة للحصول على بيانات الدراسة وذلك بعد تحكيمها من قبل محكمين مختصين في هذا المجال وكذلك من خلال الإستعانة ببعض الدراسات ذات الصلة (القيسي ، 2010م). تم توزيع عدد (150) إستبانة على العاملين في الشركات التي تطبق النظام اللوجستي في السودان (قطاع صناعة البترول) ، بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض العاملين والإدارات بهذه الشركات تمكن الباحث من إستلام عدد (102) إستبانة بنسبة (68%) ، بينما يبلغ عدد الإستبانات الغير صالحة للتحليل (صفر) إستبانة وهي نسبة تعتبر مقبولة في البحوث التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الإستبانات وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها:

#### أ - أساليب الإحصاء الوصفي:

تستخدم (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الإحتراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف المعلومات العامة للعينة لغرض وصف عينة الدراسة.

#### ب - أساليب الإحصاء التحليلي:

تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس إعتماذية الأداة وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة وإختبار الفرضيات حيث يستخدم الآتي :

#### معامل الارتباط لكرونباخ ألفا:

يستخدم لقياس إعتماذية الأداة المستخدمة في الدراسة.

#### أسلوب التحليل العاملي:

يستخدم في هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة ، حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك تجرى تعديلات في الفرضيات بناءً على نتائج التحليل العاملي.

#### معامل إرتباط بيرسون:

يستخدم لقياس درجة الإرتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الإرتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

#### الانحدار البسيط:

يستخدم لإختبار العلاقة بين متغيرين.

**الانحدار المتعدد:**

يستخدم لإختبار العلاقة بين ثلاثة متغيرات فأكثر.

**برنامج SPSS:**

يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) رقم (15) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

**الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل والمتغير التابع:**

من الجدول رقم (1) نستنتج أن المصالح الحكومية في السودان تركز على بعد الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة، ويليه في الأهمية بعد عدم الإسراف ثم بعد التنسيق بين أعمال المنظمة ثم بعد تحقيق الرقابة التلقائية ثم بعد مراعاة الظروف البيئية ثم بعد الاستفادة من التخصص. والجدول رقم (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع كفاءة الأداء.

جدول رقم (1): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الهيكل التنظيمي - حجم العينة (110)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة	2.6091	1.0928
التنسيق بين أعمال المنظمة	2.4545	1.1623
عدم الإسراف	2.5818	1.1493
الاستفادة من التخصص	2.0580	1.2261
تحقيق الرقابة التلقائية	2.1455	1.1608
مراعاة الظروف البيئية	2.0545	1.1623

المصدر: إعداد الباحث، 2016م

جدول رقم (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع وكفاءة الأداء - حجم العينة (110)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وكفاءة الأداء	3.2119	1.4334

المصدر: إعداد الباحث، 2016م

**مناقشة وإختبار الفرضيات:**

الجدول رقم (1) التالي يوضح نتائج إختبار العلاقة بين العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء والجدول رقم (2) يوضح أن بعد الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة، وبعد عدم الإسراف لهما تأثير إيجابي ومعنوي على كفاءة الأداء حيث كانت  $(\beta = .340)$ ،  $(\beta = .314)$  على الترتيب عند مستوى معنوية 1%. أما بعد الاستفادة من التخصص، وبعد تحقيق الرقابة التلقائية

لهما تأثير سلبي ومعنوي على كفاءة الأداء حيث كانت  $(\beta = -.257)$ ،  $(\beta = -.102)$  وذلك عند مستوى معنوية 1%، 10% على الترتيب. من جانب آخر نجد أن بعد التنسيق بين أعمال المنظمة، وبعد مراعاة الظروف البيئية لهما تأثير إيجابي ضعيف على مرونة الدعم اللوجستي حيث كانت  $(\beta = .088)$ ،  $(\beta = .089)$  على الترتيب، كما كانت قيمة F المحسوبة معنوية. جدول رقم (3) : نتائج إختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء (حجم العينة = 110)

المتغير	مرونة الدعم اللوجستي DV3
	Beta
الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة IV1	.340***
التنسيق بين أعمال المنظمة IV2	.088
عدم الإسراف IV3	.314***
الاستفادة من التخصص IV4	-.257***
تحقيق الرقابة التلقائية IV5	-.102*
مراعاة الظروف البيئية IV6	.089
R square	.352
المعدل R square	.312
قيمة F المحسوبة	8.617***

Note: Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث، 2016م

جدول رقم (4) : نتائج إثبات الفرضيات (العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء)

رقم الفرضية	نص الفرضية	التعليق
3/1	توجد علاقة ايجابية بين الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة وكفاءة الأداء	دعم جزئي

لم تدعم	توجد علاقة ايجابية بين التنسيق بين أعمال المنظمة وكفاءة الأداء	1/3/1
دعم كامل	توجد علاقة ايجابية بين عدم الإسراف وكفاءة الأداء	2/3/1
دعم كامل	توجد علاقة ايجابية بين الاستفادة من التخصص وكفاءة الأداء	3/3/1
دعم كامل	توجد علاقة ايجابية بين تحقيق الرقابة التلقائية وكفاءة الأداء	4/3/1
لم تدعم	توجد علاقة ايجابية بين مراعاة الظروف البيئية وكفاءة الأداء	5/3/1

\*\*\* علاقة ايجابية عند مستوي معنوية 0,01 = دعم كامل حسب المقياس المستخدم في الاختبار .

\*\* علاقة ايجابية عند مستوي معنوية 0,05 = دعم كامل حسب المقياس المستخدم في الاختبار .

\* علاقة ايجابية أو سلبية عند مستوي معنوية 0,10 = دعم جزئي حسب المقياس المستخدم في الاختبار .  
لم تدعم تعني أما العلاقة ايجابية أو سلبية ضعيفة.

المصدر: إعداد الباحث، 2016م

### العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء:

#### العلاقة بين الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة وكفاءة الأداء:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة وكفاءة الأداء. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة وكفاءة الأداء. يدل هذا على أن الهيكل التنظيمي بالوحدات الحكومية يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

#### العلاقة بين التنسيق بين أعمال المنظمة وكفاءة الأداء:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التنسيق بين أعمال المنظمة وكفاءة الأداء. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ضعيفة بين التنسيق بين أعمال المنظمة وكفاءة الأداء وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حجاج آمال (2014م).

#### العلاقة بين عدم الإسراف وكفاءة الأداء:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين عدم الإسراف وكفاءة الأداء. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين عدم الإسراف وكفاءة الأداء. وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يساعد على تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل اكبر.

#### العلاقة بين الاستفادة من التخصص وكفاءة الأداء:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين الاستفادة من التخصص وكفاءة الأداء. أشارت نتائج هذه الدراسة لوجود علاقة سلبية ومعنوية بين الاستفادة من التخصص وكفاءة الأداء.

**العلاقة بين تحقيق الرقابة التلقائية وكفاءة الأداء:**

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية البحث والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تحقيق الرقابة التلقائية وكفاءة الأداء . أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة سلبية ومعنوية بين العلاقة بين تحقيق الرقابة التلقائية وكفاءة الأداء .

**العلاقة بين مراعاة الظروف البيئية وكفاءة الأداء:**

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية البحث والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين مراعاة الظروف البيئية وكفاءة الأداء . أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ضعيفة بين مراعاة الظروف البيئية وكفاءة الأداء .

**النتائج:**

1. أكدت الدراسة بأن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يعمل على تحقيق أهدافها .
  2. أكدت الدراسة بأن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يسهل من عملية تدفق المعلومات بين كل مستوياتها .
  3. أكدت الدراسة بأن العاملين يلتزمون بالعمل في إطار الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة .
  4. أكدت الدراسة بأن العاملين يشاركون بأرائهم في تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة .
  5. أكدت الدراسة بأن تخصص العاملين يتناسب مع أدوارهم في الهيكل التنظيمي بالمنظمة .
- ويلاحظ الباحث أن نتائج الدراسة اوضحت أن الهيكل التنظيمي يتناسب مع طبيعة العمل بنسبة جيدة ، تستطيع من خلاله المؤسسات تأدية الاعمال والواجبات المؤكده اليها بسهولة ، بينما عكست نتائج الدراسات السابقة عدم تناسب الهيكل التنظيمي واكدت علي تدريب وتعزيز مشاركة العاملين في صياغة الهيكل

**التوصيات:**

1. ضرورة أن تعمل المنظمة على تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بها ليتوافق مع طموحات العاملين .
2. ضرورة أن تلتزم المنظمة بالتخصصات الوظيفية وفق الهيكل التنظيمي الخاص بها .
3. ضرورة وجود المرونة في الهيكل التنظيمي لتسريع وتيرة الاداء بالمنظمة .
4. ضرورة توسيع قاعدة مشاركة العاملين في تطوير الهيكل التنظيمي بالمنظمة .

**المراجع :**

1. أحمد ماهر ، (2009م) ، مبادئ الادارة بين العلم والمهارة، ط1، القاهرة، الدار الجامعية .
2. نداء محمد العمومي ، (2009م) ، السلوك الوظيفي ، ط1 ، عمان ، المجمع العربي .
3. مدحت محمد النصر ، (2008م) ، الأداء الإداري المتميز ، ط1، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
4. علي بن صالح ، (1995م) ، تقويم الاداء الوظيفي ، ط1 ، الرياض ، الرياض ، معهد الادارة العامة .
5. مصطفى نجيب شوايش، (2005م) ، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، ط1، الاردن، عمان، دار الشروق .
6. مدني عبد القادر علاقي، (2009م) ، ادارة الموارد البشرية، ط1، جدة، خوارزم العلمية .
7. ريمون إ. مايلز، تشارلز سنوس، (1992م) ، أسباب الفشل في شبكة المنظمات، كاليفورنيا المراجعة الادارية .
8. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، (2003م) ، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار الاوتل .
9. احمد ماهر ، (2008م) ، ادارة الموارد البشرية ، ط2، ( الاسكندرية ، الدار الجامعية ) .
10. جاري ديسلر ، (2003م) ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، ( الرياض ، دار المريخ ) .

11. حسين حريم ، (2014م) ، مبادي الادارة الحديثة (النظريات . العمليات الادارية . وظائف المنظمة ) ، ط3 ، الاردن . عمان ، دار الحامد للنشر) .
12. عبدالله حمد محمد الجساسي، (2011م) ، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
13. حسين صديق ، (2012م) ، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد الأول .
14. شوقي السيد فودة، (2002م) ، نحو إطار مقترح لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية من خلال التكامل بين اسلوب تقنية ضبط الوقت (JIT) ومفهوم ادارة الجودة الشاملة (TQM)، طنطا: جامعة طنطا، كلية التجارة، العددان الاول والثاني، المجلد الخامس والعشرون .
15. Druck Peter F, (1999) Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge . California Management Review. Vol. (41) .No. (2).
16. Hodge .B.j. Anthony (1991) .William p. Organization Theory; A strategic approach. 4<sup>th</sup> ed. Boston Allen and Bacon .P .
17. محمد عطا الله ، <http://www.proz.com> ،
18. المنتدى العربي للموارد البشرية ، <http://www.hrdiscussion.com> ،
19. أحمد سيد الكردي ، <http://kenanaonline.com> ،