

الهيكل التنظيمي وأثره على أداء المديرين

الهيكل التنظيمي وأثره على أداء المديرين (دراسة ميدانية في الشركة العامة لتصنيع الحبوب في العراق)

مخطط بحث أُعد كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد: رولا محمد سويرة

فهرس المحتويات

4.....	مقدمة
4.....	1. أسباب اختيار الموضوع
5.....	2. أهمية الدراسة
5.....	3. إشكالية البحث والتساؤلات المطروحة حولها
6.....	4. نموذج الدراسة
7.....	5. فرضيات الدراسة
8.....	6. أهداف الدراسة
8.....	7. الدراسات السابقة
10.....	8. مخطط الدراسة
10.....	9. منهجية البحث المعتمدة
11.....	10. أداة الدراسة وأساليب وأدوات التحليل الإحصائي
11.....	11. حدود الدراسة
12.....	12. المصطلحات الرئيسية
88.....	المصادر والمراجع
88.....	أولاً: المراجع العربية
90.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

Abstract

This study aimed to know the impact of the organizational structure on the performance of managers in the General Company for the Processing of Grain.

The study relied on the descriptive–analytical approach, and I used it to collect and analyze data utilizing a questionnaire. The questionnaire was formulated according to the five–year Likert scale and included three main sections: a section that measures the personal and functional characteristics of the study sample’s vocabulary, and a section that includes paragraphs that measure the dimensions of the organizational structure, and a section that measures the performance of managers.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب، ويتفرع عن هذا الهدف الآتي: التعرف إلى أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد، التخصص) في تحسين أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمته في جمع وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة، وصيغت الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، واشتملت على ثلاثة أقسام رئيسية:

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

قسم يقيس الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة، وقسم يتضمن فقرات تقيس أبعاد الهيكل التنظيمي، وقسم يقيس أداء المديرين.

مقدمة

يعد التنظيم آلية حيوية وأساس لنشاط الإدارة وله تأثير شامل على كامل نشاطات المؤسسة، حيث إن الخطط الموضوعية والأهداف المرسومة من طرف التخطيط تحتاج إلى بناء تنظيمي قادر على تنفيذها بالشكل المطلوب الذي يحقق رسالة المؤسسة. فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف، فهو يؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات، وهو يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، فالتنظيم يساهم في توفير الآليات التي تمكن الموظفين من العمل بالتنسيق فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك يتوقف إلى حد كبير على كيفية إعداد الهيكل التنظيمي الملائم.

إن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي من خلاله تحدد المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصال بين أجزائه وذلك من خلال تقسيم العمل إلى مهام رئيسية، وفرعية ووضع هذه المهام في وحدات تنظيمية مع إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل. إن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يتضمن تعاريف دقيقة، ويضع حدود وعلاقات واضحة ومحددة لكافة العناصر المؤثرة فيه، فهو الذي يحدد وظيفة وسلطة كل وحدة من الوحدات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، وكذلك مسؤولياتها عن إنجاز الأعمال والأهداف الخاصة بها، كما أن الهيكل التنظيمي الجيد يشجع التخصص ويساعد على تنمية المهارات، ويسهل عملية التخطيط ومتابعة التنفيذ والرقابة مما يؤدي

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

إلى تحسين في أداء المديرين. وعليه فالهيكل التنظيمي يعد الحجر الأساس في المنظمة تستطيع المنظمة من خلاله توجيه أهدافها حسب متطلبات موظفيها والسوق على حد سواء.

من هذا المنطلق كانت هذه الدراسة التي سنعالج فيها الهيكل التنظيمي وأثره على أداء المديرين بهدف خلق بيئة متميزة للشركات في مجالها مما يعطيها ميزة تنافسية في مجال تصنيع الحبوب. وقد اختار الباحث العراق كنموذج تطبيقي للكشف عن هذه المتطلبات وميزاتها التنافسية.

1. أسباب اختيار الموضوع

يعد موضوع الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للمديرين من الموضوعات التي ينبغي أن تبقى موضع البحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فالهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة قد يكون إيجابياً للمؤسسة، وقد يكون سلبياً ومؤدياً لها، وعليه فهناك العديد من الأسباب التي ساهمت في اختيار الموضوع كعنوان بحثٍ يمكن إيجازها فيما يلي:

1. يعتبر موضوع الهيكل التنظيمي أحد المواضيع الواسعة والحديثة في مجال الإدارة.
2. أهمية المتغيرين بالنسبة للمؤسسات، ومحاولة معرفة طبيعة علاقة الهيكل التنظيمي وأبعاده المختلفة بالأداء الوظيفي للمديرين.
3. سد الفجوة العلمية الناتجة عن قلة الدراسات السابقة التي تناولت أثر الهيكل التنظيمي على أداء المديرين، حد علم الباحث.
4. لفت نظر الشركة إلى الدور المتميز الذي يؤديه بناء هيكل تنظيمي جيد في الوصول إلى غاياتها من خلال تحسين أداء المديرين، إضافةً إلى تقديم الفائدة البحثية للشركة محل الدراسة. فجاءت هذه الدراسة؛ لتبين أثر الهيكل التنظيمي على أداء المديرين في مجتمع الدراسة بالعراق.

2. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

1. أهمية التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء المديرين، خاصة وأن الإدارة على مختلف مستوياتها تسعى إلى البحث عن السبل والطرق المناسبة لجعل الهيكل التنظيمي يصب في تحسين أداء المديرين لبلوغ الأهداف المحددة.

2. قلة الدراسات التي ربطت بين المتغيرين حسب علم الباحث.

3. كما تستمد أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة وتقديم الاقتراحات المتعلقة بأداء المديرين والهيكل التنظيمي، خاصة أن الشركات الصناعية في العراق من القطاعات المهمة والتي تشارك في تنمية الاقتصاد الوطني، وبالتالي فهي بحاجة دائمة إلى التطوير كي تواكب التطورات التكنولوجية والعلمية، وعليه فمن المأمول أن تحقق الدراسة جملة من الفوائد العلمية والعملية، وتسهم في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى.

3. إشكالية البحث والتساؤلات المطروحة حولها

يعتبر الهيكل التنظيمي المحور الرئيسي الذي تدور حوله معظم وظائف الإدارة، حيث إن عملية التكيف والاستمرار والتوازن داخل الهيكل التنظيمي لها دور أساسي في خلق مناخ تنظيمي بالمنظمة، فشعور الفرد بالرضا والارتياح، ومشاركته في اتخاذ القرارات، وتقسيم العمل، نابع من صميم الهيكل التنظيمي الذي يعد الجانب الرسمي للعملية التنظيمية، فضلا على أنه يمثل العلاقات التواصلية والتعاونية والتشاركية في العمل، وهذا ما يمثل القاعدة والأساس للمناخ التنظيمي للمنظمات. وعليه فمرونة الهيكل التنظيمي وإمكانية مواجهته للتصدعات والصراعات والتقلبات الوظيفية يساهم في الحفاظ على مناخ ملائم وسليم يناسب العاملين على أداء مهامهم والتزامهم بالعمل بما يحقق أهداف المنظمة وأهدافهم على حد سواء، بناء على ذلك يمكن طرح التساؤل التالي:

هل يوجد أثر للهيكل التنظيمي على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر لبُعد المركزية على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب؟
2. هل يوجد أثر لبُعد الرسمية على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب؟

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

3. هل يوجد أثر لُبُعد التعقيد على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب؟
4. هل يوجد أثر لُبُعد التخصص على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب؟

4. نموذج الدراسة

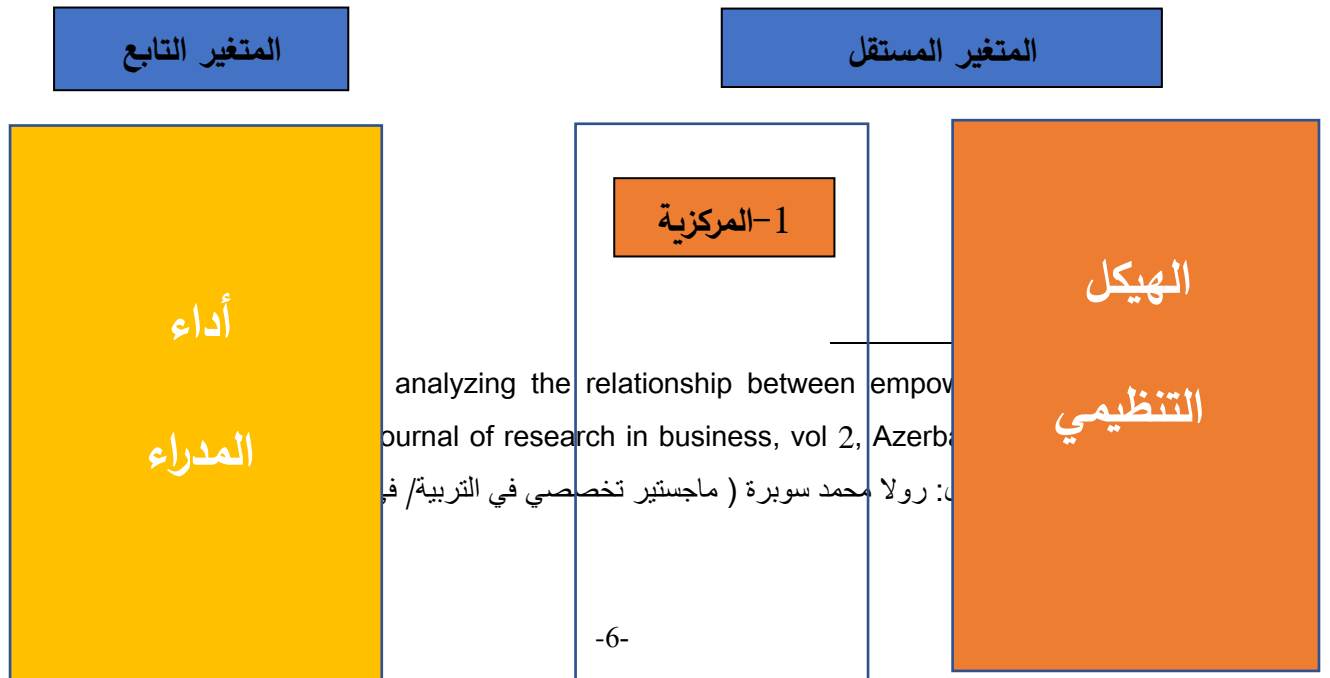
تمثل نموذج الدراسة بالمتغيرات التالية:

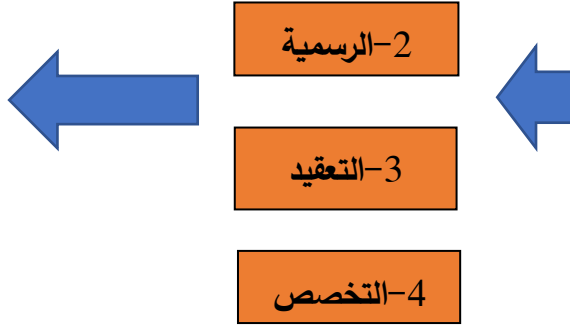
المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي بأبعاده الأربعة (المركزية، الرسمية، التعقيد، التخصص) الذي اقترحه فازيفوست (Vazifoust) ⁽¹⁾

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للمديرين.

المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، المستوى العلمي، نوع الوظيفة، سنوات العمل.

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة





5. فرضيات الدراسة

الفرضية هي تخمين أو استنتاج يصوغه ويتبناه الباحث في بداية الدراسة بشكل مؤقت، وتُكتب الفرضية بطريقة تجعلها وثيقة الصلة بمشكلة الدراسة⁽²⁾. يوجد نوعان من الفرضيات الإحصائية:

- H_0 : الفرضية الصفرية، وهي الفرضية التي تُصاغ في صورة عدم وجود علاقة.

- H_1 : الفرضية البديلة، هي الفرضية التي يجب أن تكون صحيحة إذا كان H_0 غير صحيح.

اعتمد الباحث على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر للهيكل التنظيمي على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب.

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر لبعد المركزية على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب؟
2. يوجد أثر لبعد الرسمية على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب؟
3. يوجد أثر لبعد التعقيد على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب؟
4. يوجد أثر لبعد التخصص على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب؟

6. أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع

الحبوب، ويتفرع عن هذا الهدف الآتي:

(2) فرحات، محمد، 2003، تقنيات البحث العلمي وأساليبه، بيروت، دار العلم للملايين، ص: 56.
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

1. التعرف إلى أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد، التخصص) في تحسين أداء المديرين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب.
2. التعرف على الهيكل التنظيمي الموجود في الشركة محل الدراسة.
3. التعرف على مستوى أداء المديرين في الشركة محل الدراسة.
4. وضع الدراسة في متناول المهتمين للاستفادة منها.

7. الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على ما كتب في موضوع الدراسة الحالية في الكتب والرسائل الجامعية والدوريات العلمية المحلية والعربية والعالمية، التي تناولت الهيكل التنظيمي وأداء المديرين، مما شكل رافدا مهما لموضوع الدراسة، نذكر عناوين بعض منها:

الدراسة الأولى:

تطور الهياكل التنظيمية وأثره على الكفاءة الإدارية (دراسة ميدانية للعاملين بالوزارات الفلسطينية)، نبيل عبد شعبان اللوح، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية إدارة الأعمال، فلسطين، غزة، 2006 م.

الدراسة الثانية:

دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، محمد سعيد كويك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2012 م.

الدراسة الثالثة:

أبعاد الهيكل التنظيمي في إدارة التربية والتعليم بمدينة بنغازي وعلاقتها بنشر ثقافة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها، خديجة أحمد بحيح، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، بنغازي، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2014 م.

الدراسة الرابعة:

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة)، جيهان سلمان علاوي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون، العراق، 2017 م.

الدراسة الخامسة:

أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية، إبراهيم عبد السلام، مجلة العلوم الاقتصادية، الأردن، 2012.

الدراسة السادسة:

مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، سيفي يوسف، مجلة التدوين، العدد 2، الجزائر، 2019.

الدراسة السابعة:

أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، عامر الحاج، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47، 2017.

الدراسة الثامنة:

Al-Raggad ,Mohamad, 2013, " Effect of Organizational Structure Dimensions on fulfilling Managers Need in Jordanian Industrial Companies", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol. 5 ,No. 7. Jordan.

الدراسة التاسعة:

Anderson, Johanna,zbirenko, alena, 2014, “ effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity”, aqualitative study of public health care organization, USA.

الدراسة العاشرة:

Nahm, Abraham, 2003, the impact of organizational structure on time based manufacturing and plant performance, journal of operations management, USA.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

8. مخطط الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: وهو الإطار العام للدراسة، اهتم بطرح أهداف الدراسة وأهميتها وأساس مشكلة البحث الحالي والتساؤلات المطروحة حولها، كما تم التطرق فيه إلى الفرضيات المعتمدة، حدود البحث، إضافةً إلى تعريف لبعض المصطلحات.

الفصل الثاني: وهو الإطار النظري للدراسة، تم التطرق فيه إلى موضوع الهيكل التنظيمي، ثم الأداء الوظيفي للمديرين والعلاقة فيما بينهما، كما تناول الدراسات السابقة التي تطرقت وتناولت هذا الموضوع وتحليل لهذه الدراسات، وفي نهاية الفصل تم الحديث عن مجتمع الدراسة، وعلاقته بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث: تم التطرق إلى مجتمع الدراسة عن كثب لتحديد الأسلوب الذي سيتم عن طريقه سحب عينة الدراسة النهائية، والمنهجية المعتمدة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

الفصل الرابع: وهو الجانب التطبيقي، يتم فيه تحليل البيانات التي تم استخراجها عبر الأدوات الإحصائية المعتمدة، والإجابة على فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: في هذا الفصل تتم فيه عرض نتائج الدراسة، إضافة إلى التوصيات الخاصة والعامّة.

9. منهجية البحث المعتمدة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، والمتضمن استخدام أسلوب المسح الميداني، لجمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها، وإجراء مسح مكتبي للاطلاع على الأدبيات والمراجع والدراسات السابقة، والوقوف عند أهمها، والمرتبطة بالهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، والتي شكلت رافداً مهماً لهذه الدراسة.

10. أداة الدراسة وأساليب وأدوات التحليل الإحصائي

أولاً: أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، للتعرف على أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للمديرين، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية:

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الإدارة التربوية)

القسم الأول: يقيس الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة، وتشتمل على: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

القسم الثاني: الذي انقسم إلى ثلاثة محاور تضمن فقرات تقيس أبعاد الهيكل التنظيمي، والمتمثلة بـبعد التعقيد، بُعد المركزية، وبُعد الرسمية.

القسم الثالث: تضمن فقرات تقيس الأداء.

ثانياً: أساليب وأدوات التحليل الإحصائي

لغرض إجراء التحليل الإحصائي للبيانات، التي سيتم الحصول عليها من عينة الدراسة، وبهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيستخدم بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية والتحليلية المتوفرة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. 20) وهي كالاتي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic): التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.
2. اختبار كرونباخ ألفا (Cronhach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة.
3. معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation: لقياس الاتساق الداخلي Internal Validity لعبارات الاستبيان.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

11. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: دراسة أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للمديرين.
- الحدود المكانية: مقر الشركة العامة لتصنيع الحبوب في العراق.
- الحدود البشرية: جميع العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب.
- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من شهر أيلول 2021 حتى آذار 2022.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

12. المصطلحات الرئيسية

1. **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾.
2. **التعقيد:** إنه الروتين الممل والمتكرر والإجراءات الطويلة المتسمة بالتعقيد والبطء الشديد في عملية اتخاذ القرار وهو مصطلح يردفه مصطلح البيروقراطية الأكثر رواجاً⁽⁴⁾.
3. **المركزية:** هي أسلوب إداري يؤدي إلى تجميع السلطات بيد عدد محدد من الأفراد في السلطة. تتناسب المركزية تناسباً طردياً مع مستوى موقع صنع القرار في المنظمة، إذ كلما ارتفع مستوى الموقع الذي يتخذ فيه القرار ارتفعت معه درجة المركزية⁽⁵⁾.
4. **الرسمية:** الرسمية تشير إلى درجة توثيق الأوامر والتعليمات والإجراءات والقوانين الداخلية بصيغة مكتوبة⁽⁶⁾.
5. **الأداء:** الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس، وقد أشار توماس جلبرت بأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو

(3) اللوزي، موسى، 2002، " التنظيم وإجراءات العمل "، وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 49.

(4) Arney ,JOA. " Ethics & Organizational Structure: a study of organizational values " A thesis, University of Colorado ,2007. pg25

(5) Al Raggad ,Mohammad, " Effect of Organizational Structure Dimensions on fulfilling Managers Need in Jordanian Industrial Companies", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol. 5 ,No. 7, 2013. pg525

(6) Al Raggad ,mohammad, " Effect of Organizational Structure Dimensions on fulfilling Managers Need in Jordanian Industrial Companies", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol. 5 ,No. 7, 2013. P.g524.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويبة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الإدارة التربوية)

التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثرٍ أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما (7).

(7) درة، عبد البارئ، (2003)، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص:15.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)