



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال / الدراسات العليا

اعتماد استراتيجيات الترشيق للحجم واثرها في ابعاد الهيكل التنظيمي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة
نينوى)

زبيدة محمود شريف
رسالة ماجستير
ادارة الأعمال

بإشراف الأستاذ المساعد
د. حسان ثابت الخشاب

اعتماد استراتيجيات الترشيق للحجم واثرها في ابعاد الهيكل التنظيمي

(دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى)

رسالة تقدمت بها

زبيدة محمود شريف

إلى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير
في اختصاص إدارة الاعمال

بإشراف الأستاذ المساعد
د. حسان ثابت الخشاب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ ... يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أَوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

(سورة المجادلة: الآية ١١)

(إهداء)

إلى من أحمل اسمه بكل خبر ... إلى من علمني الحكمة والصبر

(أبي حفظه الله)

إلى أدبي وملادي

(أمي الغالية أطالت الله في عمرها)

إلى أخوتي عزوي وامااني

(عثمان وفاروق وسارة)

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .. إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

(أصدقائي وزملائي)

إلى كل من علمني وساندني وآزرني

إليكم جيئاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر وعرفان

الحمد لله الملك الأعظم، آخر الموجودات بعد الدُّم، وخلق الأنوار والظُّلُم، ومبدع اللوح والقلم، حمداً كثيراً على نعمه ما تأخر منها وما تقدم، فهو الأحق بالشكر والثناء، والصلوة والسلام على أشرف خلقه نبينا محمد (صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ) وعلى آله وأصحابه أجمعين.

فإن فروض العرفان والأمانة تدعوني أن أقدم بجزيل شكري وامتناني لمن عمرني بفيض عطائه، وحسن خلقه، مما كان له الأثر في مسيرتي البحثية أستاذية الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور حسان ثابت **الخشاب** الذي تقضى عليَّ بقبول الإشراف على إعداد هذه الدراسة، فكان مشرفاً ومحاوراً وموجهاً وملهماً، له مني أصدق الدعوات بالتقدير والعطاء الدائم والسلامة والعمر المديد.

وأقدم بالشكر للسيد رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور معن وعد الله المعاضيدي ولأعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال الذين رافقوني في مسيرتي العلمية وكانوا خير داعمين، وأخص منهم بالذكر الأستاذ المساعد الدكتورة آلاء عبد الموجود العاني والأستاذ المساعد الدكتورة صفاء عبودي والأستاذ المساعد الدكتورة رغد خروفة لتوجيهاتهم العلمية القيمة وموافقاتهم المساعدة والداعمة لطلبة الدراسات العليا.

وأقدم بشكري للأستاذة الأفضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين لقبولهم قراءة الرسالة وتحملهم عناء مناقشتها وإلى السادة الخبراء المحكمين لاستمارنة الاستبانة لما قدموه من ملاحظات قيمة في توجيه الباحثة.

والشكر موصول إلى جميع أصدقائي من كان لهم الفضل بالمؤازرة والمساعدة في إكمال هذا الجهد البحثي، وأخص منهم الزملاء أحمد عبد الهاדי وسارة سمير وأحمد مبرد وفديع آل حمد والأستاذ محمد إبراهيم لدعمهم ومساندتهم لي في تذليل الصعاب، وكذلك الشكر والتقدير موصولون إلى زملاء الدراسة وإلى كافة منتسبي جامعة الموصل.

ختاماً أقدم بأسمى آيات الوفاء والعرفان إلى من لا ينسى معرفتهم والدي العزيز محمود شريف محمد حفظه الله ووالدتي أسماء عبد الحميد اطال الله في عمرها وإخوتي الأعزاء (عثمان وفاروق وسارة) وأقربائي وعارفوني لدعمهم ومساندتهم لي أثناء فترة دراستي لتحملهم اوقاتي الصعبة بدون كل وكانوا لي سندًا وقوه.

وأستميح العذر من كل من لم يُتح لي ذكر أسمائهم من أسهموا بجهد أو مشورة أو نصيحة أسممت في إنجاز الدراسة، فجزاهم الله عنى خير الجزاء.

الباحثة زبيدة محمود شريف

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح التأثير الذي يمكن أن تؤديه استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم في أبعاد الهيكل التنظيمي. وتم تطبيق الدراسة في مديرية تربية محافظة نينوى، واعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم للحجم تمثلت بـ(استراتيجية تخفيض الموارد البشرية، استراتيجية إعادة تصميم العمل، الاستراتيجية النظامية)، في حين كان للمتغير التابع أبعاد الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد أيضا هم (المركزية، الرسمية، التعقيد)، وأعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذه الدراسة، وقد تضمنت الدراسة الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة من خلال اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير والتبالغ، وتم تصميم استماره الاستبانة لجمع البيانات الازمة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت بالأفراد والعاملين في مديرية تربية محافظة نينوى ممثلة بالمستويات الإدارية العليا والتنفيذية والدنيا وبواقع (٢٨٧) فرداً، كما استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية، كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كما اعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS) في تحليل بعض البيانات واختبار الاستبيان وبرنامج (AMOS) في اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية أهمها: نتيجة للتضخم الكبير في الحجم للمديرية ترهل الهيكل التنظيمي الذي انعكس سلبا في أداء المديرية نتيجة تأثر أبعاد الهيكل التنظيمي حيث ازدادت درجة الرسمية والمركزية والتعقيد، لذلك توصي الدراسة بضرورة تبني إحدى استراتيجيات الترشيق بغية تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة وترشيق الوظائف والتشكيلات الإدارية غير الضرورية أو إعادة توزيع الموظفين على المستويات الأخرى، لتحقيق التوازن في هيكلها وتقليل التضخم في حجمها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم، الحجم التنظيمي، أبعاد الهيكل التنظيمي.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية الكريمة	1
ب	الاهداء	2
ت	شكر وعرفان	3
ث	المستخلص	4
جـس	ثبت المحتويات	5
خـر	ثبت الجداول	6
رـس	ثبت الاشكال	7
س	ثبت الملاحق	8
1	المقدمة	9
20-2	<u>الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة.</u>	10
9-3	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة	11
6-3	أولاً: الدراسات المتعلقة بالترشيق التنظيمي للحجم	12
9-6	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي	13
9	ثالثاً: واقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	14
19-10	المبحث الثاني: منهجية الدراسة	15
10	أولاً: مشكلة الدراسة	16
11-10	ثانياً: أهمية الدراسة	17
11	ثالثاً: أهداف الدراسة	18
12-11	رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضية	19
14-12	خامساً: فرضيات الدراسة	20
17-14	سادساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها	21
19-17	سابعاً: حجم عينة الدراسة	22
20-19	ثامناً: حدود الدراسة	23
20	تاسعاً: منهج الدراسة	24

78-21	الفصل الثاني: الإطار النظري	25
54-22	المبحث الأول: الترشيق التنظيمي للحجم	26
24-22	أولاً: مفهوم الترشيق التنظيمي للحجم	27
25-24	ثانياً: أهمية الترشيق التنظيمي للحجم	28
26-25	ثالثاً: أهداف الترشيق التنظيمي للحجم	29
27-26	رابعاً: خصائص الترشيق التنظيمي للحجم	30
30-27	خامساً: منافع الترشيق التنظيمي للحجم وسلبياته	31
32-30	سادساً: خطوات تنفيذ الترشيق التنظيمي للحجم	32
33-32	سابعاً: العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح للترشيق التنظيمي للحجم	33
34-33	ثامناً: أنموذج الترشيق التنظيمي للحجم	34
37-34	تاسعاً: بعض المصطلحات ذات الصلة بمفهوم الترشيق التنظيمي للحجم	35
40-38	عاشرأ: أسباب الترشيق التنظيمي للحجم ودوافعه	36
54-40	الحادي عشر: استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم	37
67-55	المبحث الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي	38
61-56	أولاً: الرسمية	39
65-61	ثانياً: المركزية	40
67-65	ثالثاً: التعقيد	41
00-68	المبحث الثالث: حجم المنظمة.	42
69-68	أولاً: مفهوم حجم المنظمة.	43
72-69	ثانياً: طرق قياس حجم المنظمات.	44
78-73	المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة	45
76-73	أولاً: الحجم التنظيمي وتأثيره على أبعاد الهيكل التنظيمي	46
78-76	ثانياً: الرشيق التنظيمي للحجم وتأثيره على ابعاد الهيكل التنظيمي	47
102-79	الفصل الثالث: الإطار الميداني	48
87-80	المبحث الأول: وصف ميدان الدراسة (نبذة عن المديرية العامة ل التربية محافظة نينوى)	49

81-80	أولاً: وصف ميدان الدراسة.	50
82-81	ثانياً: وصف تقسيمات المنظمة المبحوثة.	51
84-82	ثالثاً: وصف وظائف المنظمة المبحوثة.	52
87-85	رابعاً: البنية التعليمية التابعة للمنظمة المبحوثة.	53
87	خامساً: الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة.	54
102-88	المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها	55
96-88	أولاً: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.	56
102-96	ثانياً: وصف موافق المجيبين تجاه متغيرات الدراسة وتحليلها.	57
141-103	الفصل الرابع: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها	58
116-104	المبحث الأول: اختبار أنموذج الدراسة.	59
141-117	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	60
146-142	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية	61
144-143	المبحث الاول: الاستنتاجات.	62
146-145	المبحث الثاني: التوصيات والدراسات المستقبلية.	63
157-147	ثبات المصادر	64
176-158	قائمة الملاحق	65
177	الملخص باللغة الإنكليزية	66

ثبات الجداول

الصفحة	رقم الجدول وعنوانه	ت
9-3	الجدول (1-1) بعض الدراسات السابقة	1
18-17	الجدول (2-1) تحديد حجم العينة المناسبة	2
22-21	الجدول (2-2) الترشيق التنظيمي للحجم حسب اراء عدد من الباحثين في مجال إدارة المنظمة	3
34	الجدول (2-2) المصطلحات أو التسميات المشابهة لمفهوم الترشيق التنظيمي للحجم للحجم	4
36-35	الجدول (2-3) علاقة الترشيق التنظيمي للحجم ببعض المفاهيم الإدارية	5

39-38	الجدول (4-2) وجهات النظر حول دوافع الترشيق التنظيمي للحجم	6
53-52	الجدول (2-5) استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم	7
55-54	الجدول (2-6) أبعاد الهيكل التنظيمي وفق آراء بعض من الكتاب والباحثين في مجال إدارة المنظمة	8
68	الجدول (2-7) مفهوم حجم المنظمة	9
78-77	الجدول (1-3) أعداد وأسماء الأقسام والشعب التابعة للتربية داخل البناءة وخارجها	10
79-78	الجدول (3-2) أقسام التربية حسب الاختصاص	11
81	الجدول (3-3) أسماء المديريات خارج التربية حسب الرقعة الجغرافية	12
82	الجدول (4-3) أعداد المدارس وتوزيعها حسب المديريات والرقعة الجغرافية	13
89	الجدول (6-3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير تخفيف الموارد البشرية	14
91-90	الجدول (7-3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير إعادة تصميم العمل	15
92-91	الجدول (8-3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الاستراتيجية النظمية	16
93	الجدول (9-3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير المركبة	17
94	الجدول (10-3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الرسمية	18
95	الجدول (11-3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التعقيد	19
96	الجدول (12-3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للحجم التنظيمي	20
97	الجدول (13-3) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	21
101	الجدول (1-4) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة	22

102	الجدول (2-4) ترميز كل متغير وكل بعد تابع للمتغير وعدد الفقرات	23
104	الجدول (3-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول الاساسية	24
108	الجدول (4-4) مطابقات الأنماذج الافتراضي للدراسة (المرحلة الأولى)	25
111-109	الجدول (5-4) النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للمرحلة الأولى من التحليل	26
113	الجدول (6-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول (المرحلة النهائية)	27
114-113	الجدول (7-4) النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة للمرحلة النهائية	28
116	الجدول (8-4) تعديلات مؤشرات النموذج للفرضية الرئيسية الأولى	29
117-116	الجدول (9-4) تحليل الأثر الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى	30
118	الجدول (10-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الأولى	31
119	الجدول (11-4) علاقة التأثير بين استراتيجية تحفيض الموارد البشرية والمركزية	32
120	الجدول (12-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثانية	33
121	الجدول (13-4) علاقة التأثير بين استراتيجية تحفيض الموارد البشرية والرسمية	34
123-122	الجدول (14-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثالثة	35
123	الجدول (15-4) علاقة التأثير بين استراتيجية تحفيض الموارد البشرية والتعقيد	36
125-124	الجدول (16-4) تعديلات مؤشرات النموذج للفرضية الرئيسية الثانية	37
125	الجدول (17-4) تحليل الأثر الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية	38
127-126	الجدول (18-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الأولى	39
127	الجدول (19-4) علاقة التأثير بين إعادة تصميم العمل والمركزية	40
129-128	الجدول (20-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثانية	41
129	الجدول (21-4) علاقة التأثير بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والرسمية	42
131-130	الجدول (22-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثالثة	43

131	الجدول (23-4) علاقة التأثير بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والتعقيد	44
132	الجدول (24-4) تعديلات مؤشرات النموذج للفرضية الفرعية الثالثة	45
133	الجدول (25-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثالثة	46
134-133	الجدول (26-4) تحليل الأثر الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة	47
135	الجدول (27-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الأولى	48
135	الجدول (28-4) علاقة التأثير بين الاستراتيجية النظامية والمركزية	49
137-136	الجدول (29-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثانية	50
137	الجدول (30-4) علاقة التأثير بين الاستراتيجية النظامية والرسمية	51
139-138	الجدول (31-4) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثالثة	52
139	الجدول (32-4) علاقة التأثير بين الاستراتيجية النظامية والتعقيد	53

ثبات الأشكال

الصفحة	رقم الشكل وعنوانه	ت
12	الشكل (1-1) المخطط الافتراضي للدراسة	1
29	الشكل (2-2) خطوات تطبيق الترشيق التنظيمي الناجح	2
33	الشكل (3-2) انموذج الترشيق التنظيمي للحجم	3
50	الشكل (4-2) اتجاه سير مقتراحات الترشيق من القاعدة نحو القمة	4
51	الشكل (5-2) دور الأطراف الخارجية في تبني استراتيجية الترشيق	5
52	الشكل (6-2) الاختلاف بين المنظمات من حيث اتساع تنفيذ استراتيجيات الترشيق وعمقها	6
72	الشكل (7-2) العلاقة بين الحجم التنظيمي وأبعاد الهيكل التنظيمي	7
72	الشكل (8-2) تأثير الحجم على الأبعاد الهيكلية	8
80	الشكل (1-3) عدد العاملين وتوزيعهم في الهيكل التنظيمي لمديرية تربية نينوى	9
83	الشكل (2-3) عدد الأبنية المدرسية في الأقضية والنواحي التابعة لمحافظة نينوى	10
85	الشكل (3-3) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم العمر	11

85	الشكل (4-3) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم الجنس	12
86	الشكل (5-3) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم المؤهل العلمي	13
86	الشكل (6-3) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم مدة الخدمة في الوظيفة	14
87	الشكل (7-3) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم المستوى الإداري	15
88	الشكل (8-3) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم موقع العمل	16
88	الشكل (9-3) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب معدل عدد المعاملات أو المستفيدن الذين يتعامل الموظفون معهم في اليوم الواحد	17
90	الشكل (10-3) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير استراتيجية تخفيض الموارد البشرية	18
91	الشكل (11-3) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير استراتيجية إعادة تصميم العمل	19
92	الشكل (12-3) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير الاستراتيجية النظامية	20
93	الشكل (13-3) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير درجة المركزية	21
94	الشكل (14-3) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير درجة الرسمية	22
95	الشكل (15-3) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير درجة التعقيد	23
96	الشكل (16-3) اتجاه إجابات عينة الدراسة للحجم التنظيمي	24
107	الشكل (1-4) اختبار النموذج الأولي للدراسة باستخدام التحليل العائلي التوكيدية	25
112	الشكل (2-4) اختبار النموذج النهائي للدراسة بعد إجراء التعديلات	26
115	الشكل (3-4) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية وابعاد الهيكل التنظيمي	27
117	الشكل (4-4) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية تخفيض الموارد	28

	البشرية والمركزية	
119	الشكل (5-4) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية تخفيف الموارد البشرية والرسمية	29
122	الشكل (6-4) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية تخفيف الموارد البشرية والتعقيد	30
124	الشكل (7-4) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية إعادة تصميم العمل وابعاد الهيكل التنظيمي	31
126	الشكل (8-4) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والمركزية	32
128	الشكل (9-4) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والرسمية	33
130	الشكل (10-4) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والتعقيد	34
132	الشكل (11-4) علاقة الأثر بين الاستراتيجية النظامية وابعاد الهيكل التنظيمي	35
134	الشكل (12-4) علاقة الأثر بين الاستراتيجية النظامية والمركزية	36
136	الشكل (13-4) علاقة الأثر بين الاستراتيجية النظامية والرسمية	37
138	الشكل (14-4) علاقة الأثر بين الاستراتيجية النظامية والتعقيد	38

ث بت الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ت
164-157	ملحق (١): تحكيم استبانة.	1
171-165	ملحق (٢): استماراة الاستبانة.	2
172	ملحق (٣): أسماء السادة الممكّمين.	3
173	ملحق (٤): المقابلات ولقاءات مع المديرين والمسؤولين في المنظمة المبحوثة.	4
174	ملحق (٥): الهيكل التنظيمي لمديرية تربية نينوى.	5

المقدمة

تغير الاعتقاد السابق للمنظمات بأن الأكبر هو الأفضل، وتحتم عليها أن تبدأ بالتفكير بما ينبغي أن يجعلها أرقى وأنحف وأقوى، وتركز توجهها نحو ترشيق حجمها وذلك عن طريق تقليل عدد مستوياتها التنظيمية، وتصميم هيكلها التنظيمي بشكل مسطح فضلاً عن تقليل عدد الأفراد العاملين فيها لتصبح أصغر وأكثر مرنة وتغدو قادرة على مواجهة التغيرات البيئية المستمرة والمتسرعة وإنجاز أنشطتها وفعالياتها المختلفة، وفي خضم ذلك ظهر مفهوم الترشيق التنظيمي للحجم بوصفه حلاً مناسباً ومعالجة سلية لبعض المشكلات والمعوقات التي تعاني منها تلك المنظمات أو استخدامه لدعم قدراتها وتعزيزها من خلال التركيز على إبقاء ما هو ضروري بالنسبة للمنظمة والتخلص من كل ما يعُد عبئاً عليها ويحملها كلف وجهود إضافية ويولد الهدر في مواردها، وفي ضوء كل هذه المعطيات، هدفت هذه الدراسة إلى تناول الترشيق التنظيمي للحجم بوصفه استراتيجية معالجة بحسب الموقف الذي تواجهه المنظمة لتجاوز عدد من الأزمات والمشكلات، ومن أهمها مشكلة عدم الموارنة في الموارد البشرية، وعدم مناسبتها للهيكل التنظيمي للمنظمة، وترهل الهيكل التنظيمي وزيادة الآثار السلبية لأبعاد الهيكل التنظيمي وتأثيرها على أداء المنظمة ككل والتي تعاني منها المنظمات العراقية، ولاسيما المديرية العامة ل التربية محافظة نينوى، فضلاً عن دراسة إمكانية اعتماد استراتيجيات مناسبة لمعالجة هذه المشاكل فيها، وتأشير هذه الدراسة لبعض الآثار السلبية التي تسبب بها كبر حجم المنظمة وانعكاساتها على أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

وعلى وفق ذلك، شملت هذه الدراسة خمس فصول، تضمن الفصل الأول بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة وذلك في مبحثين، الأول: الدراسات السابقة، والثاني: منهجية الدراسة. وتضمن الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة في ثلاثة مباحث، الأول تضمن الترشيق التنظيمي للحجم ، أما الثاني فقد تضمن أبعاد الهيكل التنظيمي، أما المبحث الثالث فقد تضمن الحجم التنظيمي للمنظمة.

ويوضح الفصل الثالث الإطار الميداني وذلك في مبحثين، تناول الأول (وصف ميدان البحث ونبذة عن مديرية تربية نينوى)، والثاني (وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها).

في حين تناول الفصل الرابع اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها وذلك في مبحثين، تناول الأول (اختبار نموذج الدراسة)، والثاني (اختبار فرضيات الدراسة)

أما الفصل الخامس فقد ضم استنتاجات الدراسة ومقرراتها بمبحثين، خصص الأول لعرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة الحالية، أما الثاني فضم المقررات والدراسات المستقبلية.

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

يتطلب التمهيد للإطار النظري والميداني عرض بعض من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وكذلك المنهجية التي اعتمدها الباحث في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها ومخططها الافتراضي والأساليب المستخدمة في جمع البيانات، وبناءً على ما تقدم فقد تضمن هذا الفصل المباحث الآتية :

المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى عرض بعض الجهود المعرفية السابقة التي تعد أحد العناصر الضرورية التي يمكن الاستفادة منها لفهم متغيرات الدراسة الحالية وتوضيحها، إذ أن مراجعة الدراسات السابقة المشابهة لمتغيرات الدراسة الحالية تعد ركيزة أساسية في التعرف على أبرز ما توصل إليه الباحثون في هذا المجال، فضلاً عن توفير أرضية مناسبة لكي يتضمن لكل باحث الانطلاق من حيث أنتهى الباحثون الآخرون، أو التطرق إلى مالم يتطرقوا إليه في دراساتهم، وعليه فإن الدراسات السابقة مهمة في تشكيل المركبات الأساسية الخاصة بالإطار الفكري للدراسة وبلورتها، وكذلك المساعدة على تبني المنهج الملائم لها في التحليل والتفسير.

وفيما يلي توضيح لبعض الدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المتغيرات أو تطرق لها على نحو منفرد من خلال علاقتها مع متغيرات أخرى:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالترشيق التنظيمي للحجم

أ) الدراسات العربية:

الجدول (١-١) بعض الدراسات السابقة

١. دراسة (محمد، ٢٠١١)	
عنوان الدراسة	استراتيجيات مقترحة نحو منظمة رشيقه لمواجهة مشكلة الفائض في الموارد البشرية - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
ميدان الدراسة	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
مشكلة الدراسة	هل تعاني الشركة المبحوثة من فائض في الموارد البشرية؟ وهل يمكن تبني استراتيجيات محددة لمعالجة الفائض في الموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟
أهداف الدراسة	إعطاء فكرة عن وضع المنظمة المبحوثة بخصوص وجود فائض في الموارد البشرية فيها بهدف ترشيقها، دراسة إمكانية اعتماد استراتيجيات وسياسات محددة يمكن اعتمادها في المنظمة المبحوثة لترشيقها، تأثير بعض الآثار السلبية الناتجة عن الفائض في الموارد البشرية وخاصة انعكاساتها على وضع المنظمة المبحوثة ونتائج أعمالها.
الاستنتاجات	معدلات دوران العمل منخفضة جداً فيما يتعلق بترك العمل لكافة الأسباب، إذ يتمسّك الأفراد بوظائفهم ولم تؤشر سوى حالات نادرة للنقل أو التقاعد، عدم وجود هيكل تنظيمية سليمة تتناسب وطبيعة عمل المنظمة وحاجتها، وظهر ذلك واضحاً في تغيير الهيكل لأكثر من مرة وعدم اعتماد هيكل جيد.

٢. دراسة (ناصر وعلو ٢٠١٨)

عنوان الدراسة	دور استراتيجيات الترشيق المنظمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية - دراسة استطلاعية في دائرة صحة صلاح الدين
ميدان الدراسة	دائرة صحة صلاح الدين
مشكلة الدراسة	ما مستوى تطبيق استراتيجيات الترشيق المنظمي في المنظمة المبحوثة وما طبيعة ونوع العلاقة بين استراتيجيات الترشيق المنظمي والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
أهداف الدراسة	المساهمة في تقديم إطار نظري يسهم في بناء متطلبات واستراتيجيات الترشيق المنظمي والفاعلية التنظيمية، وتشخيص واقع استراتيجيات الترشيق المنظمي وواقع الفاعلية التنظيمية في المنظمة والعمل على تقديم المقتراحات التي من شأنها مساعدة المنظمة المبحوثة في معالجة المشكلات المتعلقة ب استراتيجيات الترشيق المنظمي لتعزيز الفاعلية التنظيمية.
اهم الاستنتاجات	أظهرت نتائج عرض إجابات الأفراد المبحوثين توجهاً إيجابياً لاعتماد استراتيجيات الترشيق المنظمي في دائرة صحة صلاح الدين أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط إيجابي بين استراتيجيات الترشيق المنظمي مجتمعة والفاعلية التنظيمية مجتمعة .

٣. دراسة (نعمه وخليل، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة	تبين تطبيقات المورد البشري باعتماد مداخل متعددة للعمل ب استراتيجيات الترشيق التنظيمي - بحث استطلاعى في عينة من الشركات الصناعية العراقية
ميدان الدراسة	الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ معمل المراوح) و (شركة نصر للصناعات الميكانيكية) في بغداد
مشكلة الدراسة	انصب اهتمام مشكلة البحث لمعالجة حالة الترهل التي تعاني منها معظم شركات الأعمال الحكومية بصورة عامة وعلى الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة نصر للصناعات الميكانيكية في محافظة بغداد بصورة خاصة
أهداف الدراسة	الكشف عن واقع المورد البشري في الشركاتتين المستهدفتين، ومعرفة استراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم المثلثى للتعامل مع ظاهرة تضخم المورد البشري، وتحديد أي المداخل أكثر توافقاً مع البيئة العراقية التي تعمل فيها الشركات المعنية.
اهم الاستنتاجات	تبين وجود تضخم في ملاكات الشركة العامة للصناعات الكهربائية ووجود ملاكات فائضة عن حاجة الشركة، ووجود وظائف غير ضرورية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ووجود وحدات بحاجة للدمج، وإن هناك ضرورة لإعادة تصميم بعض الوظائف، كما أن شركة نصر للصناعات الميكانيكية مهتمة بدمج بعض الوحدات ذات الغرض المتشابه كما أنها تشجع استراتيجية التقادم المبكر وإغلاق الفروع التي لا يبرر لها والتي لا تضفي شيئاً لتنافسيتها.

ب) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Cameron 1994)

عنوان الدراسة	استراتيجيات الترشيق التنظيمي الناجح
ميدان الدراسة	أجريت الدراسة على 30 منظمة تعمل على تطبيق الترشيق على مدى فترة أربع سنوات
مشكلة الدراسة	ما هي الاستراتيجيات العامة التي تستخدمها المنظمة للترشيق؟ وما هي الآثار المترتبة للترشيق على الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة؟، وما هي "أفضل ممارسات الترشيق؟، أو ما هي الفروق بين المنظمات التي تقوم بالترشيق بشكل فعال و تلك التي لا تفعل ذلك؟
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى شرح ثلاث استراتيجيات رئيسية للترشيق التنظيمي، وتبين الإجراءات الإدارية للتغلب على الآثار السلبية لها، إضافة إلى عرض أفضل الممارسات الناجحة للشركات التي قامت بالترشيق.
اهم الاستنتاجات	من الواضح أن من بين العوامل الأكثر أهمية التي تؤدي إلى الترشيق بشكل ناجح هو نظام إدارة الموارد البشرية الفعال، وتعتبر مشاركة الموظف، والعمل الجماعي، والتواصل وتبادل المعلومات، والمكافأة، والتقييم، والتدريب، ووضع الرؤية، وإدارة الترشيق التنظيمي للحجم بطريقة نزيهة وجديرة بالثقة، جميعها من الجوانب الأساسية لقيام بالترشيق بنجاح، وتقع جميعها ضمن المسؤوليات العادلة للموارد البشرية، بالإضافة إلى أن للعاملين في مجال الموارد البشرية دور رئيسي ومهم في التخطيط للترشيق التنظيمي، وبالتالي ضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجيات الترشيق التي يقع الاختيار عليها.

2. دراسة (Cloete 2012)

عنوان الدراسة	The Impact of Downsizing on Surviving Employees' Organizational Commitment in a Retail Organization
ميدان الدراسة	اثر الترشيق على العاملين المتبقين و درجة الالتزام التنظيمي في منظمات البيع بالتجزئة
مشكلة الدراسة	هل ستكون هناك علاقة كبيرة بين أبعاد التزام المنظمة (أي الاستمرارية والعاطفية والمعيارية) للموظفين الباقيين بعد عملية الترشيق التنظيمي للحجم؟ وهل سيكون هناك علاقة فرق كبير بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي للموظفين الباقيين بعد عملية الترشيق التنظيمي للحجم؟ وهل سيكون هناك اختلافات كبيرة بين الجنسين والالتزام التنظيمي للموظفين الباقيين بعد عملية الترشيق التنظيمي للحجم؟ وهل ستكون هناك اختلافات كبيرة بين العمر والالتزام التنظيمي للموظفين الباقيين بعد عملية الترشيق التنظيمي للحجم.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار السلبية والإيجابية التي سترأ على الموارد البشرية ونظام المنظمة كل اذا ما تم تطبيق استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم، بالإضافة إلى معرفة الاختلافات التي تحصل في سلوك العاملين في المنظمات المبحوثة اذا ما قامت بتطبيق الترشيق التنظيمي للحجم

هناك علاقة تحت المتوسط بين أبعاد التزام المنظمة (أي الاستمرارية والعاطفية والمعيارية) للموظفين الباقين بعد عملية الترشيق التنظيمي للحجم، وتوجد اختلافات كبيرة في الالتزام التنظيمي للعاملين بناءً على جنسهم. إذ أظهرت الدراسة أن مستويات الالتزام لدى الإناث أعلى بكثير من الالتزام لدى الذكور، بالإضافة إلى الاختلافات الكبيرة في الالتزام التنظيمي للعاملين بناءً على أعمارهم ومدة خدمتهم.

الاستنتاجات

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والحجم

أ) الدراسات العربية:

1. دراسة (حريم والخشالي، ٢٠٠٦)

عنوان الدراسة	اثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة
ميدان الدراسة	عدد من المستشفيات الأردنية الخاصة
مشكلة الدراسة	ما مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في المستشفيات الأردنية الخاصة؟ ، وهل هناك فروق معنوية بين العاملين في بناء المعرفة التنظيمية يمكن ان تعزى الى اختلافهم في (المستوى الوظيفي، التحصيل العلمي، مدة الخدمة، العمر، الجنس)
أهداف الدراسة	التعرف على مستوى بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية. التعرف على مستويات تجسيد أبعاد الهيكل التنظيمي السائدة في المستشفيات الأردنية. تحديد مدى اثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية. تقديم بعض التوصيات الرامية إلى تغيير أبعاد الهيكل التنظيمي بما يدعم ويعزز بناء المعرفة التنظيمية.
أهمية الاستنتاجات	تطبيق إدارات المستشفيات الأردنية الخاصة درجة عالية من المركزية، فيما كان مستوى تطبيق كل من تجميع الأعمال وظيفياً، والرسمية، والتخصص متقارباً وبدرجة متوسط، في حين يرى العاملون بأن مستوى أنماط الاتصال المتاحة كانت أقل نسبة من ذلك، وتطبيق الإدارة في المستشفيات الأردنية الخاصة درجة عالية من التخصص مما يجعل أعمالهم تتصف بالروتينية والنمطية التي يؤدي فيها العامل أ عملاً يومية مكررة، وتفرض الإدارة نوعاً من الصرامة في تطبيق أساليب وإجراءات عمل محددة، مما يقلل من حرية العاملين في استخدام حلول إبداعية.

2. دراسة (الخشب، ٢٠١١)

عنوان الدراسة	ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل، أنموذج تقويمي مقترن
ميدان الدراسة	جامعة الموصل

<p>انقاء الحاجة لبعض الوظائف وبروز الحاجة الى وظائف أخرى، ووجود فجوة بين الهيكل الرسمي والهيكل الفعلي (ما يحدث في ارض الواقع)، بالإضافة الى عدم التناسق في التسلسل الهرمي لخطوط الاتصالات الرسمية بين تشكيلات الجامعة المختلفة، كذلك عدم وجود تناسق في الإرتباط ما بين التشكيلات المختلفة، اذ ان هناك تشكيلات تختلف طبيعة عملها والنشاط الذي تتخصص فيه عن التشكيل المرتبطة به مباشرة.</p>	مشكلة الدراسة
<p>تحديد المعوقات والإشكاليات التنظيمية التي تواجه الجامعة، ووضع الخطوات والإجراءات العلمية التي يتوجب اتباعها للوصول إلى التنظيم الإداري الكفؤ والفاعل، والوصول إلى إرساء هيكل تنظيمي جديد متكامل يضمن سير عمل الجامعة بكفاءة وفاعلية، ويعالج جميع الإخفاقات والإشكاليات التي تعاني منها الجامعة.</p>	
<p>نتيجة لضخامة حجم الجامعة ظهر فيها تشكيلات كبيرة بحيث أن أعمالها وأنشطتها قليلة لا تتناسب مع الملك الموجود فيها، وتشكيلات أخرى فيها مهام أكثر من طاقة ملاكها واستيعابه، ولوحظ على المنظمة المبحوثة الاستخدام المفرط للعمل الرسمي في أداء الأعمال، ونتيجة لممارسة الجامعة أعمالها على وفق النمط المركزي عموماً فقد أصبحت أكثر بعدها عن الاستجابة السريعة في العمل، كما تبين ان التنظيم الإداري لجامعة الموصل عالي التعقيد، لأن درجة تقسيم وتجزئه الأعمال وال العلاقات داخل الجامعة كبير، وكذلك عدد المستويات الإدارية كبير وحجم نطاق الإشراف واسع بشكل كبير حتى إنه خرج عن النطاق العلمي والعملي.</p>	اهم الاستنتاجات

<p>دور محددات تصميم الهيكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية</p>	عنوان الدراسة
<p>جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة</p>	
<p>تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة دور محددات تصميم الهيكل التنظيمية في الشرطة ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.</p>	مشكلة الدراسة
<p>الكشف عن واقع محددات تصميم الهيكل التنظيمية الفلسطينية وتحديد مستوى تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة، بالإضافة الى ابراز دور محددات تصميم الهيكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد الفروق في وجهات النظر حول موضع الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية .</p>	
<p>أظهرت نتائج الدراسة أن مساعدة الهيكل التنظيمي في توضيح الصالحيات ونطاق الإشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها يكون بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود علاقة بدرجة ضعيفة بين تناوب عدد الموظفين في المنظمة مع حجمها.</p>	اهم الاستنتاجات

ب) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Pugh et. al., 1963)	
A Conceptual scheme for Organizational Analysis	عنوان الدراسة
مخطط مفاهيمي للتحليل التنظيمي	ميدان الدراسة
ما هو مدى تأثير ابعاد الهيكل التنظيمي ومدى تأثير البيروقراطية على الافراد والمنظمة ككل وما هو تأثير الحجم والملكية والتكنولوجيا على أدائها.	مشكلة الدراسة
1. معرفة سلوك المنظمات في ظل البيروقراطية العالية فيها. 2. معرفة مدى تأثير البيروقراطية على سلوك الأفراد في المنظمة. 3. تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمات المبحوثة من خلال عدد من المتغيرات هي (الشخص، الرسمية، المركزية، المعيارية، التعقيد) 4. عمل دراسة مقارنة بين هيكل المنظمات المبحوثة باستخدام المتغيرات السابقة وربطهم بمتغيرات (الحجم، الملكية، التكنولوجيا)	أهداف الدراسة
1. المنظمات ذات الحجم الكبير تمتزج يقدر عالي من البيروقراطية 2. يمكن قياس الحجم التنظيمي للمنظمات من خلال أبعاد الهيكل التنظيمي (الشخص، الرسمية، المركزية، المعيارية، التعقيد) 3. يمكن تقليل معدل البيروقراطية العالية من خلال تقليل الحجم التنظيمي وهذا يتم من خلال التأثير على أبعاد الهيكل التنظيمي.	أهم الاستنتاجات

2. دراسة (Child & Mansfield, 1972)	
Technology, Size and Organization Structure	عنوان الدراسة
التكنولوجيا، الحجم والهيكل التنظيمي	ميدان الدراسة
أجريت الدراسة على ٨٢ منظمة اعمال ومؤسسات خدمة أخرى في بريطانيا	مشكلة الدراسة
هل يوجد تأثير للحجم والتكنولوجيا على ابعاد الهيكل التنظيمي للمنظمات المبحوثة؟	أهداف الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفة ما إذا كان الحجم التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة مرتبطة بعناصر الهيكل التنظيمي، بالإضافة الى معرفة تأثير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وحجم المنظمة على أبعاد الهيكل التنظيمي.	أهم الاستنتاجات
1. الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي وخاصة الرسمية والتخصص، مرتبطة بالتقنولوجيا المستخدمة في المنظمة. 2. في المنظمات الصغيرة يظهر ارتباط كبير بين التكنولوجيا وأبعاد الهيكل التنظيمي. 3. الحجم التنظيمي للمنظمة مرتبط بشكل كبير بأبعاد الهيكل التنظيمي إذ يمكن الوصول إلى الحجم من خلال قياس أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة.	

4. تؤثر التكنولوجيا بشكل كبير على درجة الرسمية والمعيارية والتخصص.

ثالثاً: واقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أجريت هذه الدراسات في المدة (1963-2018)، وشملت الدراسات السابقة عدداً من محاور الدراسة الحالية، ويمكن القول انه من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن توضيح مجالات الإفادة منها وتحديد نقاط التشابه معها وما يميزها منها.

أ. مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في كل مما يأتي :

1. أثراء الجانب النظري للدراسة، إذ تشمل على مجموعة من الأفكار المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ويمكن من خلالها الاهتداء إلى بعض المصادر الأجنبية والموقع الالكتروني ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.
2. أفادت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد مسار منهجية الدراسة الحالية وتحديد العينة المناسبة.
3. أسهمت الدراسات السابقة في إيجاد توجهات لدى الباحثة بشأن معالجتها موضوع الدراسة ضمن نطاق البيئة العراقية.
4. تصميم استماره الاستبيان من خلال الاطلاع على المقاييس المستعملة في بناء الاستبيان وتحديد الأبعاد التي ربطت بين متغيرات الدراسة.

ب. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي :

1. تناولت الدراسات السابقة كل متغير من متغيرات الدراسة على حدٍ، ولم تتمكن الباحثة من الحصول على دراسة ربطت بين المتغيرين المستهدفين في الدراسة.
2. تميزت الدراسة الحالية بانها ربطت بين الترشيق التنظيمي للحجم وابعاد الهيكل التنظيمي.
3. قدمت الدراسة الحالية حلولاً لمعالجة مشكلة تضخم الحجم التنظيمي باستخدام استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم.
4. تميزت هذه الدراسة بتناول متغيرات حديثة في البيئة العراقية، وفي قطاع خدمي يتميز بأهميته، وهو القطاع التربوي الذي يعاني من ضعف إمكانياته في تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وتطبيقاتها.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

يعرض هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً. مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات المعاصرة إلى أن تكون أكثر مرونة وخفة من أجل الاستجابة السريعة لمواجهة التغيير والقدرة على التكيف مع البيئة من خلال تبنيها لاستراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم للحجم بوصفها إحدى أنواع استراتيجيات التغيير التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات والأزمات التي تواجهها المنظمات ومنها: مشكلة الحجم الكبير للمنظمة وتغير أبعاد الهيكل التنظيمي بشكل يؤثر على المنظمة وسير أعمالها، وما لهذه المشكلة من انعكاسات سلبية على وضع المنظمة ونتائجها.

من أجل الوقوف على واقع ما تمر به المنظمات العراقية عموماً والمنظمة المبحوثة على نحوٍ خاص، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية أولية هدفها استكشاف جذور المشكلة البحثية ميدانياً في المديرية العامة للتربية محافظة نينوى وكان ذلك من خلال توجيهها مجموعة من الأسئلة لعدد من المسؤولين في المنظمة المبحوثة الملحق (٢)، إذ تبين أن المديرية تعاني من وجود تضخم في الحجم التنظيمي، كما أنها تواجه مشكلات في تركيبة الهيكل التنظيمي فيها مما أسهم في بروز مشكلة الدراسة التي تتمثل بالتساؤلات الآتية:

1. هل يوجد تأثير لاستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم على أبعاد الهيكل التنظيمي؟
2. هل يوجد تأثير لاستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم على الحجم التنظيمي؟
3. هل يوجد تأثير للحجم التنظيمي على أبعاد الهيكل التنظيمي؟
4. هل تتبني المنظمة المبحوثة استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

1. تعالج الدراسة مشكلة كبيرة لا تهتم منظماتنا العراقية بمعالجتها وهي الحجم الكبير للهيكل التنظيمي في المنظمات مما انعكس سلباً على منظماتنا بصورة عامة.
2. معرفة الصعوبات التي تواجه المنظمة المبحوثة خاصة هيكلها التنظيمي ومحاولة إيجاد الحلول والمعالجات المناسبة لتذليلها والنهوض بمستوى أدائها.

3. تقدم الدراسة استراتيجيات وتقنيات مناسبة لمعالجة مشاكل الهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة التي يمكن اعتمادها في المنظمة المبحوثة.

4. تضع الدراسة الخطوات الرئيسية لتبني استراتيجيات يمكن استخدامها بما يساعد إدارة المنظمة من الاستفادة من هذه الآلية لتحسين أوضاعها.

5. تعطي الدراسة فكرة عن عدد من المفاهيم العلمية الإدارية وتطبيقاتها الصحيحة التي لا زالت غائبة في منظماتنا العراقية.

6. تأتي الدراسة بوصفها محاولة للاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال ونقلها للاستخدام في منظماتنا العراقية.

ثالثاً. أهداف الدراسة

من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وهي كالتالي:

1. دراسة مفهوم الترشيق بوصفه أداة تستخدمها المنظمات الحديثة لتجاوز عدد من أزماتها ومشكلاتها وتحديد أبعاد هذا المفهوم.

2. إعطاء فكرة عن وضع المنظمة المبحوثة بخصوص وجود تضخم في حجم الهيكل التنظيمي بهدف ترشيقها.

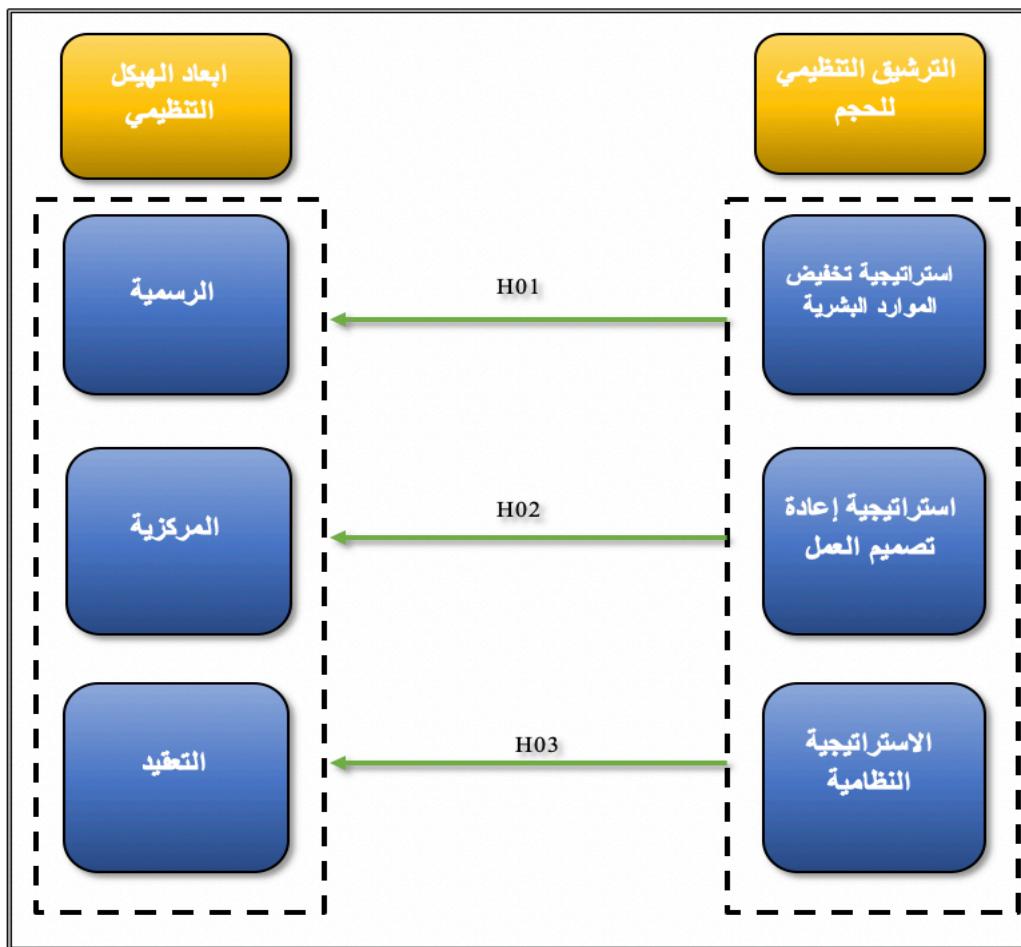
3. دراسة إمكانية اعتماد استراتيجيات وسياسات محددة يمكن اعتمادها في المنظمة المبحوثة لترشيقها.

4. تأشير بعض الآثار السلبية الناتجة عن كبر حجم الهيكل التنظيمي وخاصة انعكاساتها على وضع المنظمة المبحوثة ونتائج أعمالها.

5. اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وهي استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم وتنتمي (استراتيجية تخفيض الموارد البشرية، استراتيجية إعادة تصميم العمل، الاستراتيجية النظامية) وأبعاد الهيكل التنظيمي وتنتمي (المركزية، الرسمية، التعقيد).

رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي

وتوضح معلمات المتغيرات والابعاد الأساسية والفرعية للدراسة على ضوء المخطط الافتراضي للدراسة في الشكل الآتي:



الشكل (١-١) المخطط الافتراضي للدراسة

المصدر : إعداد الباحثة

خامساً: فرضيات الدراسة

من أجل استكمال منهجية الدراسة وإيضاح حدودها ومعالجتها ونجيب على تساؤلاتها الرئيسية والفرعية نحدد مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على:

H01: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في ابعاد الهيكل التنظيمي (المركزية ، والرسمية، والتعقيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتشتت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01.1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في المركزية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01.2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في الرسمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في التعقيد عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H02: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية ، والرسمية، والتعقيد) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H02.1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في المركزية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H02.2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في الرسمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H02.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في التعقيد عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H03: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النظامية في أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية ، والرسمية، والتعقيد) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H03.1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النظامية في المركزية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H03.2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النظامية في الرسمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H03.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية النظامية في التعقيد عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H04: لا تتبني المنظمة المبحوثة استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم.

H05: لا تتبني المنظمة المبحوثة أبعاد الهيكل التنظيمي.

سادساً: **أساليب جمع البيانات وتحليلها.**

تشمل أساليب جمع البيانات وتحليلها المحورين الآتيين:
أ- **أساليب جمع البيانات.**

1- **تحليل المحتوى:** تشمل سجلات المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى التي نحصل عليها من أقسام وشعب المديرية قدر ارتباطها بموضوع الدراسة فضلاً عن المقابلات الشخصية، وسيتم إفراد مبحث خاص بها في الجانب العملي.

2- **المقابلات الشخصية مع الإدارات عينة البحث ذات العلاقة في المنظمة المبحوثة** وقد اعتمدت أسئلة تم توجيهها بشكل شفهي عن طريق المقابلة الملحق (٤)،

3- **استماراة الاستبيان:** من أجل الإجابة عن التساؤلات التي طرحتها الدراسة الحالية واختبار الفرضيات التي تم طرحها جرى توزيع استماراة الاستبيان بعد عرضها على السادة المحكمين من أجل تقويمها بما يتطابق مع موضوع الدراسة وأهدافها كما في الملحقين (١) و (٢) قبل توزيع الاستماراة وبعدها، إذ تم توزيع استماراة الاستبيان على العاملين في الإدارات والأقسام والشعب في الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المديرية العامة للتربية نينوى بالأعداد والأسس حسب الملحق (٥) وتم اعتماد دراسات (نعمه وخليل، ٢٠١٨) و (محمد، ٢٠١١) في اعداد فقرات متغير الترشيق التنظيمي للحجم و(بغداد، ٢٠٠٨) في أعداد فقرات متغير أبعاد الهيكل التنظيمي.

وتم إعداد استماراة الاستبيان وفق هيكلية قائمة على جزأين: الأول البيانات الديموغرافية من حيث (العمر، والجنس، والتحصيل الدراسي، واللقب الوظيفي، ومدة الخدمة في الوظيفة، ومدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي). وشمل الجزء الثاني الاستبانة من جزأين (استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم) و (أبعاد الهيكل التنظيمي)، وفي سياق تفزيذ الجانب العملي من الدراسة الحالية تم اختبار نوعين من اختبارات الصدق والثبات لفقرات أداة الدراسة هما:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على عدد من السادة الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأعمال الذين بلغ عددهم (١٦) محكماً كما في الملحق (٣) وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي

ينتمي إليه، وللاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحة من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور، وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمين قد تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً، وظهرت الاستبانة بشكلها النهائي لتسقى على (72) فقرة كما موضحة في الملحق (٢).

• ثبات الاستبانة:

أ. ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) : من أجل التحقق من مدى ثبات استمار الاستبيان وبما تحويه من متغيرات فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach)، وكانت نتائج المتغيرات أعلى من (0.70) حسب (Hier et. al.,2013,365) وهذا ما اشار له الجدول (٤-١)، إذ تراوحت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات فقرات الاستبانة بين (0.69-0.88) دلالة على أن قيم ثبات فقرات الاستبانة مقبول لأغراض الدراسة الحالية

ب. معامل (Split-Half) : ويسمى بمعامل الثبات بطريقة الأنصاف أو معامل الثبات الداخلي، إذ على وفق هذه الطريقة قسمت فقرات الدراسة إلى نصفين، النصف الأول يمثل الفقرات ذات التسلسلات الفردية، والنصف الثاني يمثل الفقرات ذات التسلسلات الزوجية، بحيث أصبح لكل فرد إجابات فردية وزوجية، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل الارتباط (سبيرمان) بين درجات نصفي الاختبار؛ إذ بلغت قيمة الارتباط بين نصفي الفقرات الزوجية والفردية (6.67%)، وتوضح لنا نتائج معامل (Split-Half) الواردة في الجدول (٢-١) بأن معامل الثبات لجميع الفقرات والمتغيرات أعلى من (0.60) (الخشب، ٢٠١٤، ١٤٣)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبيان تتسم بدرجة مرتفعة من الثبات، وبالتالي يمكن الاستناد عليها في جمع المعلومات من المنظمة ميدان البحث.

الجدول (٢-١) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

معامل Split Half	معامل Alpha Cronbach	البعد	المنظمة المبحوثة	المتغير
			Alpha Cronbach للمتغير	
0.664	0.698	تحفيض الموارد		
0.853	0.790	إعادة تصميم العمل	0.809	الترشيق المنظمي
0.803	0.884	الاستراتيجية النظامية		

0.633	0.748	المركزية	0.844	الهيكل التنظيمي
0.654	0.720	الرسمية		
0.788	0.802	التعقيد		
0.732	0.773	جميع الاستبانة		

المصدر: من اعداد الباحثة

ب-أساليب التحليل الاحصائي

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تستخدم الدراسة الحالية اداة التحليل (AMOS)، وهو أسلوب إحصائي لاختبار المعادلات البنائية، وبما أن الدراسة الحالية تضم مخططاً افتراضياً تسعى لاختباره ويضم في مكوناته متغيرات رئيسية ابعاداً فرعية، فان هذا التحليل يعد أفضل وسيلة لاختبار صحة العلاقات بين متغيرات المخطط ويضم هذا التحليل مؤشرات منها (التحليل العاملی التوكیدی) يستخدم للتتأكد من العلاقة بين المتغيرات التوضیحیة، والمستجیبة، وتحليل التباين (ANOVA) يستخدم لقياس التباين في المتغير المستجیب (أبعاد الهیكل التنظيمي فيما إذا تأثرت باستراتيجیات الترشیق التنظيمي للحجم) كما يقدم تحلیل (AMOS) تحلیل مربع کای (Chi Square) الذي يقيس مدى التجانس أو الاتساق بين المتغيرات التوضیحیة والمستجیبة، وبمعنى آخر (مدى انسجام أبعاد الهیكل التنظيمي لاستراتيجیات الترشیق التنظيمي للحجم)، ويقدم تحلیل (AMOS) مؤشرات أخرى يمكن أن تستخدم في تحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها وسيتم التطرق لها لاحقاً في الجانب العملي من الدراسة. ومن أجل وضع الإجابات المناسبة للأسئلة التي قدمتها الدراسة الحالية تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة الحالية من حيث البيانات الشخصية والفرقات الرئيسية للاستبانة.

استخدمت الدراسة في أداتها الرئيسية مقياس ليکرت الخماسي وتقسيم درجة الاتفاق إلى ثلاثة مستويات (المنخفض، والمتوسط، والمرتفع) وتم تقييم هذه المستويات وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} / \text{عدد مستويات الاتفاق}$$

$$= 5 - 1/3 = 1.333 \quad \text{ف تكون قيم الاتفاق وفق المستويات الثلاثة كما يأتي:}$$

$$2.33 = 1 + 1.3 \quad \text{المستوى المنخفض}$$

$$3.66 = 2.33 + 1.33 \quad \text{المستوى المتوسط}$$

$$4.66 = 3.33 + 1.33 \quad \text{المستوى العالي}$$

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد مستوى الاتفاق وتناسق الإجابات على متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية.
- اختبار Alpha-Cronbach لقياس الثبات الجزئي والكلي لفقرات الاستبانة وفق برنامج (Spss).
- اختبار Split-Half لقياس الثبات من خلال تقسيم فقرات الاستبانة وفق برنامج (Spss).
- التحليل العائلي التوكيدى: يستخدم لقياس أولويات العوامل وللتأكيد من أهمية العوامل التي تحددها الدراسة الحالية.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة الثلاثة (استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم) في المتغير المعتمد (أبعاد الهيكل التنظيمي) وفق تحليل (AMOS.v.20).
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر كل متغير مستقل (كل استراتيجية من استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم على حدة في المتغيرات المعتمدة مجتمعة لابعد الهيكل التنظيمي) وفق تحليل (AMOS.v.20).
- وقد تم استخدام تحليل (AMOS.v.20) وذلك للأسباب الآتية:
 1. يقيس تحليل (AMOS.v.20) الأثر الجزئي على مستوى الأبعاد والتحليل الكلي على مستوى المتغيرات وتحديد الأثر الأكبر لكل من تلك المتغيرات الرئيسية في المتغير المعتمد.
 2. يقدم تحليل (AMOS.v.20) مقاييس تنبؤية تمكن المطلع على الدراسة من معرفة مدى استخدام تلك المتغيرات في التنبؤ بسلوك المتغير المعتمد وفق شكل رسومي مبسط يتم إسقاط قيم الانحدار عليه وبذلك يتسم هذا التحليل بالسهولة في العرض والتوصيف والتحليل.
 3. أن تحليل (AMOS.v.20) يتعامل بصورة أفضل مع بيانات استمارية الاستبيان ذلك انه يبين نسبة الخطأ في كل متغير.
 4. يمكن من خلال تحليل (AMOS.v.20) تحديد أي المتغيرات (الأسئلة) غير مهمة أو ذات تأثير قليل وحذفها.
 5. يساعد تحليل (AMOS.v.20) في تحديد العلاقات للنموذج ككل دون تجزئة المتغيرات وقياس الأثر بشكل جزئي.

سابعاً: حجم عينة الدراسة

لا يكفي أن يقوم الباحث باختيار العينة التي تعبر عن المجتمع المستهدف الذي أخذت منه تعبيراً حقيقياً وحسب، وإنما يجب الأخذ بالحسبان حجم العينة أيضاً، وليس هناك اتفاق على طريقة معينة في تحديد الحجم المناسب للعينة، ولكن هناك عدة آراء في ذلك، فهناك من يرى أنه من الممكن الاعتماد على خبرة الباحث في تحديد الحجم المناسب للعينة، ورأي آخر يقول أن الحجم المناسب للعينة يعتمد

على مدى تجانس مفردات المجتمع المستهدف، فكلما زاد التجانس قل حجم العينة المطلوب، وكلما قل التجانس ازدادت الحاجة إلى زيادة حجم العينة، فضلاً عن أن مدى الثقة التي يود الباحث أن يلتزم بها له دور كبير في تحديد الحجم المناسب للعينة، فعندما يريد الباحث أن يأخذ مدى ثقة عالياً يجب عليه أن يزيد من حجم العينة والعكس صحيح، وهناك رأي يرجح استخدام طريقة التجربة والخطأ في اختيار الحجم المناسب للعينة، بعد أن يختار الباحث حدًّا أدنى لحجم العينة، وإذا لم يعط هذا الحجم نتائج منطقية يقوم الباحث بزيادة هذا الحجم إلى أن يصل إلى نتائج أكثر منطقية (عبد العزيز وكداوي، ٢٠٠٦، ٦٥).

وتؤثر الباحثة الطريقة المعتمدة على معادلة رياضية في اختيار الحجم المناسب للعينة كونها تتبع التقدير الشخصي؛ لأنها تحسب وفق منهجية علمية؛ إذ تم استخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية في تحديد حجم العينة المناسبة وفق المعادلة الآتية (الراجحي، ٢٠٠٨، ١٣٠)، (نمثة، ٢٠٠٧، ١٨٤):

$$n = \frac{x^2 NP(1-P)}{D^2 (N-1) + x^2 P(1-P)}$$

= n حجم العينة.

= N حجم المجتمع.

P = نسبة حدوث ظاهرة معينة في المجتمع، واقتراح العالمان الإحصائيان كريجيس ومورجان أن تساوي (0.5)، لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم ممكن للعينة، ومن المحتمل أن تكون أكثر من ذلك، على أن لا تتجاوز (0.1).

D = درجة الدقة المرغوبة واقتراح كريجيس ومورجان أن تساوي (0.05).

X^2 = وهي قيمة جدولية نأتي بها من جدول كأي عند درجة حرية قدرها واحد ومستوى ثقة مرغوب به، الذي عده كريجيس ومورجان أما يساوي (0.95)، وتكون قيمة مربع كأي الجدولية وفقاً لذلك (3.841)، أو أن يكون مساوياً للقيمة (0.99)، ووفقاً لذلك فإن قيمة مربع كأي الجدولية (6.635).

وبعد التعويض بالمعادلة المذكورة آنفًا عند حجم مجتمع قدره (1000)، والذي يمثل تقريراً مجموع العاملين في مديرية تربية نينوى، ظهر أن حجم العينة المطلوبة هو (270)، فضلاً عن الاستعانة بجدول تحديد حجم العينة للعاملين كريجيس ومورجان لاختيار حجم العينة المناسب (Krejcie&Morgan, 1970, 608) إذ يتبع من الجدول (١-٣) حجم العينة المناسب والبالغ (278).

الجدول (١-٣) تحديد حجم العينة المناسبة

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	373
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

Source: Krejcie R. & Morgan D., (1970), Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement, Vol 30, P 608

وقد قامت الباحثة بتوزيع (315) استماراة في المنظمات المبحوثة بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الإجابة عن أداة الدراسة استرشاداً بالملاحظات الواردة في التجارب الاستطلاعية الأولى، التي أجريت في مراحل إعداد الأداة، وقد بلغ المسترجع من الاستمارات والصالح للتحليل (171) وان هذا العدد يعكس ضعف الجدية وقلة الرغبة في إجابة الموظفين على أسئلة الدراسة، إذ تم استبعاد العديد من الاستمارات غير الصالحة للتحليل، وتم الوصول إلى (171) استماراة صالحة، أما عن فترة التطبيق فقد امتدت من: 1/10/2019 ولغاية: 25/12/2019

ثامناً: حدود الدراسة

- الحدود الزمنية:** تتحدد الحدود الزمنية للدراسة الحالية في المدة من 1/11/2018 ولغاية 09/03/2020
- الحدود المكانية:** تشمل الدراسة الحالية مديرية تربية محافظة نينوى بإداراتها وأقسامها وشعبها في مركز المديرية وفي الأقسام المنتشرة جغرافياً ضمن حدود محافظة نينوى.
- الحدود البشرية:** تشمل عينة الدراسة الحالية الموظفين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، قدر تعلق الوظائف المختارة بمتغيرات الدراسة الحالية من تحديد شكل أبعاد الهيكل

التنظيمي، وانعكاسات استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم للحجم في مديرية تربية محافظة نينوى.

تاسعاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي إذ تم استجواب عدد من الموظفين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، من أجل تحليل استعداد تلك الإدارات للترشيق التنظيمي على نحو يراعي خصوصية العمل التربوي، وتحليل العمليات الوظيفية للتربية ومستويات الهيكل التنظيمي وتقسيماته من أجل معرفة واقعه وشكله ابعاده والتأثيرات التي يلقي بظلاله عليها على افتراض أن استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم للحجم ستعالج الآثار السلبية وتؤدي إلى تحسين عمليات المديرية ونشاطاتها وفعالياتها وسيتمكن تلك الإدارات من النهوض بمهامها وعملياتها نحو الأفضل في إضافة نأمل أن نصيّب بها.

الفصل الثاني

الاطار النظري

ترابيدت أهمية الترشيق التنظيمي للحجم في واقع المنظمات اليوم بفعل مجموعة من الدوافع والمسبابات التي دفعت نحو تبني استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم واستخدامها لمعالجة الاثار السلبية لتضخم حجم المنظمة التي تمثل بالتأثيرات السلبية على أبعاد الهيكل التنظيمي، لذلك جاء هذا الفصل ليعرض المفاهيم التي أطلقها الباحثون والأسباب والدوافع التي تدفع المنظمات إلى تبني هذه الإستراتيجيات وأهم النتائج التي يمكن أن تصل إليها هذه المنظمات والتي تصب في إطار استفادة هذه المنظمات من النتائج الإيجابية لهذه الإستراتيجيات في تحديد الحجم المناسب لهيكلها التنظيمي.

وعلى هذا النحو تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الترشيق التنظيمي للحجم

المبحث الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث: الحجم التنظيمي

المبحث الأول

"الترشيق التنظيمي للحجم"

أولاً: مفهوم الترشيق التنظيمي للحجم

إن الزخم المتزايد على الخدمات العامة أدى إلى قيام المنظمات بإعادة تقييم لكيفية عملها، فالمنظمات التي كانت في الماضي تركز على التخصص والحجم والكلف والتوصيف الوظيفي أصبحت اليوم تؤكد على التكامل والسرعة والقيم والمرونة، الأمر الذي أدى إلى إثارة التوجهات لاعتماد طرق وأوجه التغيير التنظيمي، فالمنظمات تحاول مواجهة البيئة الخارجية وتسعى إلى تصحيح وضعها، ليمكنها من تقديم خدمات أفضل، ولتمكن المنظمات من القيام بذلك فانها تمر بعدة تغيرات تنظيمية والتأكد هنا يكون على (رشاقة المنظمة) وذلك للسعى إلى تحسين الكفاءة ونقلبص الكلف من خلال عدة اجراءات.

لقد تعددت وتتنوعت التعريفات التي تناولت الترشيق التنظيمي للحجم للحجم إذ عدّه عدد من الباحثون استراتيجية في حين عدّ البعض الآخر عملية، لذا ارتأت الباحثة عرض بعض مفاهيم الترشيق التنظيمي للحجم التي تناولها الباحثون، وكما في الجدول (١-٢) :

الجدول (١-٢) الترشيق التنظيمي للحجم حسب اراء عدد من الباحثين في مجال إدارة المنظمة

الباحث والسنة	المضمنون	ت
(Brown&Long,1992, 3)	تقليل حجم المنظمة من خلال معالجة وتسطيح التعقيد الأفقي و/أو العمودي للهيكل التنظيمي بهدف تقليل التكاليف، زيادة السرعة في اتخاذ القرار، تحديد وتشخيص مسؤوليات الأفراد وزيادة الإنتاجية.	١
(Cascio,1993,95)	مجموعة الأنشطة الهدافـة إلى تخفيض التعقيد والبيروقراطـية في المستويـات العـليـا وزيـادة الإـنـتـاجـيـة وـقـرـاتـاتـ اـتـخـادـ القرـارـ، تـشـجـعـ الـرـيـادـةـ وـالـاتـصـالـاتـ وـذـلـكـ منـ خـلـالـ إـلـزـالـةـ الـمـخـطـطـةـ لـلـوـظـائـفـ وـالـمـوـاقـعـ.	٢
(Cameron,1994,194)	هي مجموعة من النشاطـاتـ المـقصـودـةـ وـالمـفـروـضـةـ الـتـيـ يـتـمـ تـصـمـيمـهاـ بـشـكـلـ يـعـلـىـ تـطـوـيرـ كـفـاءـةـ الـمـنـظـمـةـ وـتـحـسـينـ وـأـدـائـهـ الـأـمـرـ الـذـيـ يـؤـثـرـ عـلـىـ الـقـوـىـ الـعـالـمـةـ وـالـكـلـفـ وـالـعـمـلـيـاتـ.	٣
(McKinley et al,1995,32)	عملية النقلبص المقصود في الحجم.	٤

قرار تنظيمي مقصود لتقليل الحجم بهدف تحسين الأداء التنظيمي، تحسين الاتصالات، تغيير توجهات الثقافة التنظيمية، تسريح الهيكل التنظيمي للمنظمة.	(Clabaugh,2001,16)	٥
هو العملية التي تقوم بها الإدارة للتقليل من حجم المنظمة عن طريق تحديد شروط معينة للتكييف مع الحجم المطلوب.	(Macky,2004,4)	٦
عبارة عن نكاك عمودي لتخفيض حجم المنظمة من خلال إزالة بعض الوظائف والمستويات التابعة للإدارة الوسطى وجعل الهيكل الهرمي للمنظمة بشكل مستوي وأكثر بساطةً.	(Cravens&Piercy,2006,22)	٧
استراتيجية هادفة تقوم بها إدارة المنظمة للعمل على تحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية والانتاجية وتنمية موقفها التناصفي.	(Gandolfi,2009,415)	٨
تصميم تنظيمي يهدف إلى تخفيض الحجم وتحسين الأداء التنظيمي.	(Jamal,2013,1)	٩
هو مجموعة من النشاطات التي يجري تصميمها والقيام بها من قبل إدارة المنظمة لتحسين كفاءتها وفعاليتها وزيادة إنتاجيتها وأو موقفها التناصفي.	(Tsavdaridis,2014,8)	١٠
إن الترشيق الوظيفي هو عملية تقليل حجم المنظمة بما يخص عدد الموظفين والأقسام والوحدات والمستويات الهرمية في المنظمة وإن الهدف من الترشيق الوظيفي هو تحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمة.	(الفضل ومسلم،٢٠١٤،٢٠٣) (David,2009,274)	١١
عملية التقليل النظمي للحجم من خلال مجموعة من النشاطات التي تهدف المنظمة من خلالها إلى تحسين الكفاءة والأداء.	(Taylor,2015,19)	١٢
استراتيجية تضم مجموعة من الإجراءات والممارسات التي يتم التخطيط لها من قبل الإدارة والتي تهدف إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة.	(ناصر وعلو،٢٠١٨،٣٨٧)	١٣
استراتيجية تستخدمها المنظمات بهدف تخفيض الحجم من أجل تحسين الأداء.	(Susskind et al, 2018, 10)	١٤
استراتيجية أعمال مصممة لتحسين الموقف المالي للمنظمة من خلال تقليل وتغيير هيكل المنظمة فيها من أجل تحسين النتائج العملية أو التشغيلية والمالية.	(نعمه وخليل،٢٠١٨،٩٥)	١٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

من الجدول أعلاه، وتعقلياً على ما سبق من آراء الباحثين والأكاديميين، تعرف الدراسة الترشيق التنظيمي للحجم إجرائياً على أنه "استراتيجية تقوم بتصميمها إدارة المنظمة تضم مجموعة من الاجراءات النشاطات والممارسات والتي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتقليل الكلف وذلك من خلال التقليل في حجمها التنظيمي".

وحين نتكلم عن الترشيق تتبدّل إلى اذهاننا العديد من المفاهيم، خصوصاً وأن كلّا من الجهات المعنية يراها من وجهة نظره الخاصة، والتي تعكس رؤيتها لهذا المفهوم، فالموظفون مثلاً يرون الترشيق اتجاهها يهدّد مستقبلهم والامن الوظيفي لديهم، أما المديرون فيرون الترشيق عملية تؤدي إلى تقليل سلطتهم ونفوذهم، باعتبار أن زيادة عدد الموظفين الذين يقعون تحت نطاق إشرافهم يعكس أهمية وحجم العمل الذي تؤديه إدارتهم، وبالتالي تعكس مدى ما يتمتع به هؤلاء المديرون من سلطات ونفوذ، في حين ينظر إليها رئيس مجلس الإدارة والجهات الحكومية المسؤولة على أنها خطوة إيجابية ووسيلة لزيادة كفاءة المنظمة وترشيد التكاليف (الفضل ومسلم، ٢٠١٤، ٢٠٢٠).

وقد أورد (Clabaugh, 2001, 35) أن الترشيق التنظيمي للحجم يستهدف تحسين موقع محددة في المنظمة تحتاج إلى تقليل حجمها وإعادة هيكلتها وتشمل عدة موقع داخل المنظمة إذا ما تم ترشيقها تحقق منافع عدة لها وتتضمن:

- الوظائف الإدارية.
- بعض مشاريع البحث والتطوير.
- إدارة الموارد البشرية.
- تقليل الطبقات التنظيمية لزيادة المرونة وتحسين الاتصالات وعملية اتخاذ القرار.

ثانياً: أهمية الترشيق التنظيمي للحجم

في ضوء التغييرات التي يتسم بها عالمنا المعاصر وما تتطوّي عليه من فرص وتهديدات فقد أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبع الاستراتيجيات والآليات التي تضمن لها البقاء والاستمرار في بيئتها الجديدة التي تحكم بها تفضيلات الزبائن وأهمها جودة الخدمة، وبناءً على ذلك فإن العديد من المنظمات قد لجأت إلى اتباع استراتيجيات ترشيق تنظيمية من أجل تخفيض الحجم لديها بوصفها أسلوباً مناسباً يضمن لها تخفيض كلفها ورفع مستوى أدائها وجودته ومهما يعدا من الأسس المهمة التي تبني عليها عملية المنافسة، ولاسيما ما لمسته هذه المنظمات في استراتيجية الترشيق من أهمية لها إذ تكمن أهمية استراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم بوصفها تحقق نتائج إيجابية كتخفيض الكلف، وتقليل البيروقراطية، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتنفيذ المزيد من المشاريع الجديدة، وتسهيل

عمليات الاتصالات التنظيمية وزيادة الانتاجية وغيرها (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٦)، ومن هنا تبرز أهمية الترشيق التنظيمي للحجم من خلال ما يأتي: (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٦)، (محمد، ٢٠١١، ٢٢)

١. جعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات سواء كانت في البيئة المحيطة أم في التكنولوجيا أم في الخدمات التي يطلبها الأفراد المستهدفون، إذ تتميز المنظمة بمرؤنة أكبر عندما يكون عدد عاملها الدائمين قليلاً والاعتماد على العاملين المؤقتين.

٢. يقلل الترشيق التنظيمي للحجم من المشكلات المتعلقة بالحجم الكبير للموارد البشرية (Bruton et.al., 1996,40).

٣. يسهم في زيادة سرعة اتخاذ القرارات وتحسين الاتصالات وجعلها أفضل.

٤. يعمل الترشيق التنظيمي للحجم واستراتيجياته على تقليل وقت تقديم الخدمات للمستهدفين (Cameron, 1994,184).

٥. يعمل الترشيق التنظيمي للحجم على تشجيع ودعم ومشاركة العاملين وزيادة قدراتهم للاستجابة لاحتياجات المستهدفين ومحاولة تلبيتها بأفضل صورة ممكنة.

٦. يعمل الترشيق التنظيمي للحجم على تخفيض البيروقراطية في المنظمة (DeMeuse et al,1997,168).

ونظراً لهذه الأهمية فإن العديد من المنظمات في الدول المتقدمة اتجهت لاستخدام استراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم ومثال على ذلك مجموعة إيمرسون الكترويك (Emerson Electric) وهي مجموعة كبيرة ومشهورة جداً مقرها في أمريكا (Co. Wikipedia, Emerson) وقد اشتهرت دائماً بكونها شركة تحقق النجاح بوضع كل شيء لديها في حجم صغير نسبياً، وقد كانت إزالة بعض المستويات الإدارية من التنظيم لمجموعة شركات إيمرسون (Emerson Electric Co.) وغيرها من أن تخلص من خسائر الحجم (الوفرة الزائدة عن الحد)، إذ تتضخم المنظمات وتتعقد إلى أن يصبح من غير الممكن إدارتها بكفاءة وفاعلية، والعلاج هنا هو الترشيق واللامركزية لتحقيق الكفاءة والفاعلية إلى أن يأتي وقت يتحدد فيه الحجم الأمثل للمنظمة (محمد، ٢٠١١، ٢٣).

ثالثاً: أهداف الترشيق التنظيمي للحجم

تسعى كثير من منظمات الأعمال حول العالم وفي مختلف القطاعات وخاصة قطاع الخدمة إلى تطبيق استراتيجيات الترشيق، وذلك رغبة منها في تحقيق جملة من الأهداف أهمها (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٦)، (Clabaugh,2001,16)

1. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي الذي يقود إلى تقليل أعداد المالك التنظيمي سواء على مستوى الأقسام أو المنظمة ككل وإدارة الموارد البشرية الفائضة وإعادة توزيعها.
2. زيادة الإبداع التنظيمي وذلك من خلال تحسين عمليات الخدمة المقدمة للزبائن بزيادة الاهتمام بالعاملين الباقيين وبالتالي ينعكس ذلك على جودة الخدمات التي يقومون بتقديمها (Drew, 1994, 6).
3. احتواء وتخفيض كلف الهرر والضياع وانخفاض الكفاءة بصفة عامة وبما فيها تكلفة عنصر العمل، وذلك بوضع الآليات التي تساعد على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وزيادة الانتاجية بما يحقق كفاءة المنظمة، كإعادة تصميم النظم والعمليات واستغلال الطاقات المتاحة.
4. تغيير توجهات الثقافة التنظيمية بما يناسب المنظمة والافراد العاملين فيها على حد سواء.
5. تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة في سرعتها لمواكبة مؤشرات البيئة الخارجية.
6. زيادة اهتمام العاملين بأعمالهم، وذلك لأن الترشيق والتغيير الناتج عنه أدى إلى تغيير الطريقة التي ينظر العاملين فيها إلى أنفسهم وتفكيرهم تجاه أعمالهم وخشية التسريح من العمل وفي إطار الألفية الثالثة تبرز الحاجة أكثر إلحاحاً للمنظمة الرشيقه المرنة لما تتطلب من حاجة إلى مقدرات التكيف وسرعة التحول والتغام مع تحديات البيئة المضطربة (Cloete, 2012, 22).
7. تهدف المنظمات من خلال القيام بعملية الترشيق التنظيمي للحجم إلى تحسين الخدمات المقدمة للأفراد المستهدفين وبالتالي زيادة الرضا عن المنظمة (Cloete, 2012, 22).
8. إن تقليل البيروقراطية وزيادة المرونة في عمليات المنظمة هي من الأهداف الطبيعية التي تضعها المنظمات التي تهدف إلى تطوير نفسها والاستعداد لكل متغير يواجهها بدون عوائق.
9. يهدف الترشيق التنظيمي للحجم إلى تطوير وتحسين الاتصالات الداخلية في المنظمة (Cascio, 1993, 95).

وقد ذكرت (Karake-Shahoub) أن إستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم تهدف إلى زيادة اهتمام العاملين بأعمالهم إذ أن الترشيق والتغييرات الناتجة عنه قد أدى إلى تغيير الطريقة التي ينظر بها العاملون إلى أنفسهم وتفكيرهم بأعمالهم، ذلك أن أحد أساليبها التسريح من العمل، فإن الكثير من العاملين الآن قلقون ومهتمون بكيفية إظهار مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم في مكان العمل أكثر من كيفية ارتقاءهم على السلم الوظيفي للمنظمة (الترقية)، وبذلك يكون الترشيق التنظيمي للحجم قد غير جميع الطرق التي تربط المنظمات بعاملائها (Karake-Shahoub, 1999, 2).

رابعاً: خصائص الترشيق التنظيمي للحجم

يسعى العديد من الباحثين والأكاديميين إلى تمييز مصطلح الترشيق التنظيمي للحجم عن غيره من المصطلحات الأخرى مثل (الانهيار التنظيمي، والتسریح، والهدم التنظيمي، وإعادة الهيكلة، وإعادة التوظيف، وإعادة التنظيم، وإعادة الهندسة وغيرها) وهناك عدة خصائص نتجت عن هذا التمييز، وهذه الخصائص هي: ، (Cameron,et.al,1991,192-194)، (Cameron,et.al,1994,57-58)، (Cloete,2012,22)، (السعادي والعاني، ٢٠١٦، ١٢)، (السعادي والعاني، ٢٠١٦، ١٢، ٢٠١٦) وهذه الخصائص هي :

1. يتضمن مجموعة من الأنشطة المقصودة وبعبارة أخرى فان الترشيق التنظيمي للحجم هو ليس شيئاً يحدث للمنظمة، بل هو شيء تقوم به الإدارة العليا عن قصد وتعد هذه الأنشطة بوصفها استجابة استراتيجية لتحسين الفاعلية التنظيمية (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٦).

2. يركز الترشيق التنظيمي للحجم على كفاءة المنظمة، ويعد الترشيق بوصفه رد فعل دفاعي (Reaction Defensive) في حال تدهور المنظمة وانحدارها، إذ يقوم باحتواء الكلف وتحفيضها وتعزيز عمليات المنظمة (West,2000,5).

3. يؤثر الترشيق التنظيمي للحجم على نشاطات العمل في المنظمة على نحو مقصود أو غير مقصود، فعندما يتم ترشيق المستويات الإدارية المستهدفة، تتناقص الموارد البشرية، وهذا يتراك عدداً أقل من العاملين للقيام بالمقدار نفسه من العمل ويكون لهذا تأثيراً على ما جرى إنجازه من العمل وكيف جرى إنجازه، ونتيجة لهذا التقلص في الموارد البشرية قد يكون هناك نتائج إيجابية متمثلة بتحسين الخدمات المقدمة وسرعة الاستجابة.

4. أن قرارات الترشيق التنظيمي للحجم تكون محددة من قبل المتغيرات الخارجية ومتصلة أيضاً بالمنظمة وليس فقط بالأداء الفردي، إذ يمكن لقرارات حكومية معينة أن تولد تغيرات أو درجة اقبال عالية من شأنها أن تضع عبئاً كبيراً على كاهل المنظمة وبالتالي تتجه المنظمة لاعتماد استراتيجيات ترشيق مناسبة سواءً كانت مؤقتة أم دائمة. (Brennan,1999, 1).

خامساً: منافع الترشيق التنظيمي للحجم وسلبياته

بالنسبة للمنافع فقد ذكرنا أن الترشيق التنظيمي للحجم يعمل على زيادة السرعة في اتخاذ القرار من خلال تحسين الاتصالات وجعلها أفضل وتشجيع دعم ومشاركة العاملين وهذا سيؤدي إلى أن زيادة قدرات العاملين للاستجابة لاحتياجات تقليص وقت تقديم الخدمة للأفراد المستهدفين (De Clabaugh,2001,24). Meuse et.al.,1997,168

أما (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٦) و (محمد، ٢٠١١، ٤٣٦-٤٣٨) و (Appelbaum, et.al., 1999, 438-438) .

(442) فقد قاموا بتقسيم منافع الترشيق التنظيمي للحجم إلى قسمين:

➢ **القسم الأول (المنافع التي تعود على الموارد البشرية في المنظمة)** ويتضمن:

1. تطوير كفاءة العاملين

يمكن أن يكون الترشيق التنظيمي للحجم محفزاً لتطبيق ثقافة التحسين المستمر التي تؤكد على عمل الفريق الجماعي واحترام الناس، وهذا يتضمن أفضل الممارسات المعروفة مثل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، توفير تدريب مناسب، وربط التعويض بالأداء)، وذكرت العديد من الدراسات دلائل كثيرة تشير إلى ارتباط هذه الممارسات بتحسين الأداء الكلي على المدى الطويل ويكون التحدي للإدارة هنا في بناء الإرادة لها ولعامليها من أجل تطبيق هذه الممارسات بشكل متماش وأسلوب نظامي خلال عملية الترشيق (Appelbaum, et.al., 1999,438).

2. الاستخدام الكفوء لقدرات العاملين

الكثير من المنظمات حين طبقت استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم، قامت بالمقابل بتركيز جهود جميع عامليها وقدراتهم على إنجاز الأعمال والنشاطات (الأساسية) للمنظمة، وبهذا فإن المنظمة تكون قد استخدمت قدرات العاملين ومهاراتهم وإمكانياتهم بشكل كفؤ وبالصورة الأمثل، ولا يتم اهدر طاقاتهم في إنجاز أعمال أو نشاطات قد تكون غير ضرورية (محمد، ٢٠١١، ٣٦).

3. التوقعات أو (الآفاق المستقبلية) الخاصة بتطور المهنة

يمكن أن يؤثر الترشيق التنظيمي للحجم بشكل إيجابي على العاملين الذين تم إعادة توزيعهم وأولئك المتبقين (الناجين) بعد اكتمال عملية الترشيق، إذ تذكر بعض الدراسات أن الترشيق التنظيمي للحجم ينشئ فرصة جديدة للأفراد العاملين لاكتساب خبرات جديدة والحصول على دورات تدريبية مناسبة للموقع الذي يشغلونه بعد تطبيق عملية الترشيق، نتيجة لاستبدال موقع العمل أو المناصب الوظيفية أو تغيير بعض الخدمات أو الوظائف التي كان يتم إنجازها سابقاً من قبل العاملين في المنظمة وهذا يؤكد على أن تبني الترشيق في المنظمات يعد أحد العناصر التي تغذي النمو الوظيفي المناسب الذي يفيد المنظمة وعامليها في الوقت نفسه (Appelbaum, et.al., 1999,439).

► القسم الثاني (المنافع التي تعود على المنظمة أو الأعمال) ويتضمن:

1. تحسين الخدمة المقدمة

يقود الترشيق التنظيمي للحجم إلى تحقيق تحسن ملحوظ في الخدمات المقدمة للأفراد المستهدفين بشكل رئيسي، إذ أن الترشيق يعد مجرد وسيلة وليس هدفاً، فالهدف الحقيقي يمكن في تحسين المخرجات (الخدمات) وزيادتها مع استخدام القليل من الموارد، أي: بعبارة أخرى فعل الكثير بأقل ما يمكن (Do More With Less)، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن الارتباط الإيجابي بين الترشيق

التنظيمي للحجم وتحسين الخدمة المقدمة يظهر فقط عندما تكون الإدارة ذات كفاءة في العمل (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٦).

2. الهيكل الأمثل

الكثير من المنظمات تعاني من الزيادة في أعداد الأفراد العاملين لديها ولاسيما في مناصب الإدارة الوسطى (Middle Management)، والتخفيض في فروع وأقسام المنظمة والانتقال من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية، قد قطع شوطاً طويلاً في تصحيح هذه المشكلة ومعالجتها، وقد ساعدت استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم المنظمات في تحولها نحو الهياكل الأفقيّة أو المسطحة (Horizontal Structures) التي أسهمت بدورها في تخفيض أوقات إنجاز الأعمال، وزيادة نسبة تقديم الخدمات، وتحسين الاتصالات، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٦).

3. تعزيز موقف المنظمة

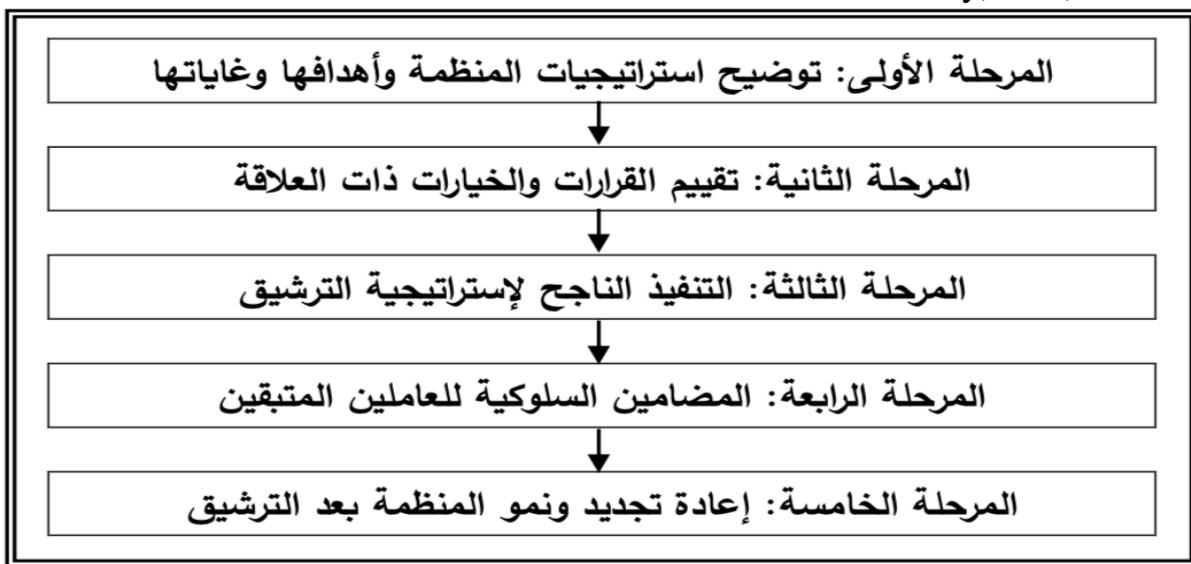
تمثل استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم حدثاً عرضياً ضرورياً ناتجاً عن الثورة التكنولوجية؛ كونها جزءاً من حركة التطور العالمي، التي حتمت على المنظمات تبني هذه الاستراتيجيات حتى تتمكن من تعزيز موقفها في قطاع الخدمة التي تعمل ضمنه وتحسين نظرة الأفراد المستهدفين لها، وذلك عن طريق (تخفيض تكاليف العمل، وتحسين الخدمة المقدمة، وتحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها).

ومما سبق يمكننا القول؛ أن تطبيق المنظمات لاستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم يعود بالنفع والفائدة عليها من خلال زيادة كفاءة الخدمات المقدمة، وتخفيض التكاليف، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، ولكن إلى جانب ذلك فإن تنفيذ هذه الإستراتيجيات من دون أن يكون هناك تحطيط مسبق لها، وعدم قيام الإدارة العليا في تلك المنظمات بوضع هذه الاستراتيجيات ضمن خططها المستقبلية للمنظمة أو وضعها ضمن أولوياتهم أو أهدافهم الاستراتيجية بالإضافة إلى إهمال آراء ومقترنات الأفراد العاملين لديها والأطراف الخارجية التي تتعامل معها (الأفراد المستهدفين)، وعدم إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسهم في إنجاح عملية الترشيق التنظيمي للحجم، كل هذا أدى إلى عدم اهتمام الجهات المسؤولة عن عملية الترشيق التنظيمي للحجم بما تبقى من العاملين في المنظمة بعد اكتمال تنفيذ عملية الترشيق، فضلاً عن إهمال الأفراد العاملين الذين تم توزيعهم على وظائفهم الجديدة، وبطبيعة الحال أدى ذلك إلى ظهور الخصائص السلبية لهذه الإستراتيجيات وتجاهل إيجابياتها التي تتعكس على المنظمة بالكفاءة (محمد، ٢٠١١، ٣٨).

لعرض الحد من هذه الخصائص السلبية والتأكّد من عدم ظهورها في المنظمات التي تطبق استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم وضع عدد من الباحثين آليات يتم من خلالها تنفيذ استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم في المنظمات بشكل سليم، وتتضمن هذه الآليات مجموعة من الخطوات أو المراحل، التي سيتم التطرق لها في هذه الدراسة.

سادساً: خطوات تنفيذ الترشيق التنظيمي للحجم

إن عملية الترشيق المنفذة بشكل جيد من شأنها أن تتطلب مشاركة العاملين الباقيين في وظائفهم في مرحلة التنفيذ الذي تم تغيير موقعهم ووظائفهم أو طبيعة عملهم؛ إذ إن العاملين غالباً ما يكون لديهم أفكار جيدة، حول إعادة هيكلة وظائفهم وتحسين العمليات الداخلية، ويركز الترشيق المنفذ بصورة جيدة، ليس فقط على توزيع العاملين، وإنما ينصب على التغييرات في تصميم العمل وبالمشاركة في إعادة تصميم العمل أيضاً، لذا يشعر العاملون أنهم يسيطرون على مستقبلهم (السعادي والعاني، ٢٠١٦)، وقد اقترح كل من (Cummings & Worley) خمس خطوات لتطبيق الترشيق التنظيمي للحجم الناجح التي جرى توضيحيها في الشكل (٢-٢) (Cummings & Worley, 1998, 296-299).



الشكل (٢-٢) خطوات تطبيق الترشيق التنظيمي الناجح

Source: Cummings, T., & Worley, J., (2001), Organization Development and Change, 7th Inc., Ohio, P: 296. ed., South Western College Publishing

1. تتضمن المرحلة الأولى توضيح استراتيجية المنظمة، التي تسهل إيصال المنظمة لتحقيق غاياتها وأهدافها، وينبغي على القيادات الإدارية في المنظمة إدامة التركيز وتقديم الدعم والإسناد لعملية الترشيق التنظيمي للحجم خلال هذه المرحلة، ويمكن للقيادات التنظيمية تقديم الفرص

لأعضاء المنظمة للإعلان أو التصريح عن اهتماماتهم، وطرح أسئلتهم واستفساراتهم والحصول على المشورة عند الضرورة.

2. تشير المرحلة الثانية إلى مرحلة التقييم التي يتم فيها اتخاذ الخيارات ذات العلاقة والقرارات الرئيسية بخصوص أي من استراتيجيات الترشيق ستكون مناسبة أو سيتم اعتمادها في المنظمة، إذ يوجد هناك ثلاثة استراتيجيات رئيسية للترشيق التنظيمي التي سيتم التطرق إليها لاحقا.

3. تشمل المرحلة الثالثة على طرق التنفيذ لترشيق حجم المنظمة، إذ أن هناك العديد من التطبيقات التي تصف التنفيذ الناجح، مثلاً تتم السيطرة على عمليات الترشيق على أفضل نحو من الأعلى إلى الأسفل، وذلك بسبب القرارات الصعبة والحساسة المطلوب اتخاذها من قبل الإدارة العليا للمنظمة، ومن هذه التطبيقات أيضاً تحديد مواطن عدم الكفاءة والكلفة العالية والنشاطات غير الضرورية وغيرها من التطبيقات.

4. تطرح المرحلة الرابعة المضامين السلوكية للموارد البشرية التي تم تطبيق استراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم المعتمدة من قبل المنظمة عليها، وخلال هذه المرحلة يطلب من الأفراد العاملين تحمل مسؤوليات إضافية وتسلم وظائف جديدة والقيام بورش عمل ودورات تدريبية، وغالباً ما يكون هذا الأمر بقليل من التعويض أو بدونه، وفي هذه المرحلة يتوجب على العاملين بعد انتهاء عمليات الترشيق، أن يقيموا كيفية انسجام قيمهم ومعتقداتهم الشخصية مع قيم ومعتقدات المنظمة الرشيق الجديدة.

5. تتضمن المرحلة الخامسة من الترشيق تنفيذ عملية تجديد المنظمة ونموها، ويطلب نجاح هذه المرحلة إتاحة الفرصة أمام الموارد البشرية للمشاركة في خطط النمو واستراتيجيات التجديد.

حالما يجري اختيار استراتيجية الترشيق بوصفها جزءاً من عمليات إعادة هيكلة المنظمة أو وسيلة لتحقيق أهدافها التنظيمية، يجب أن تكون هذه الاستراتيجية مخططة وعلى نحو شامل، وقد أخذت في الاعتبار كل الحالات الطارئة المتوقعة أن تحدث، ويجب أن تنفذ استراتيجية الترشيق على نحو مترابط ومتسلسل كما سبق وصفه في مراحل التطبيق الخمسة، وقد اعتبر تنفيذ الترشيق على وفق هذه الخطوات أو المراحل الخمسة كتدخل إستراتيجي.

ووفقاً لدراسة (Boroson&Burgess,1992,41-43) فإن المنظمات التي تم ترشيقها غالباً ما ترتكب أخطاء، وتتمثل تلك الأخطاء مثلاً في تمديد مدة تنفيذ الترشيق على مدى أشهر وحتى سنوات أحياناً، أو التنفيذ المتكرر لعمليات الترشيق واسعة النطاق، وتعد الأخيرة

الممارسة الأكثر شيوعا، وتذكر الدراسة أيضاً أن جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) في دراسة أجرتها على (1000) منظمة وجدت أن هذه المنظمات تعد الترشيق التنظيمي للحجم خيار اختياري وليس إجراء يائس، ويعتقد (Epic Greenberg) محرر تقارير وبحوث (AMA) أن أفضل مؤشر لجهود الترشيق التنظيمي للحجم المستقبلي سيكون أكثر فاعلية عندما تكون طريقة التنفيذ مخططة على نحو جيد، ومتقطعة، ومنفذة على نطاق أصغر، وقد اقترح أن هذه الطريقة للترشيق سيكون لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، وتحفيض المأخذ السلبية على سمعة المنظمة بخصوص الأداء الاجتماعي إلى أدنى حد وضمان أعلى مستوى من الالتزام الإداري بالتغيير (السعادي والعاني، ٢٠١٦)

سابعاً: العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح للترشيق التنظيمي للحجم

لقد بين (Gandolfi,2005,60) أن هناك ثلاثة جوانب في المنظمة تتأثر بالترشيق التنظيمي للحجم التي يمكن أن تعمل كعوامل معايدة أو معرقلة لعملية التنفيذ الناجح لاستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم وهذه العوامل هي:

1. **ثقافة المنظمة:** وتعتبر إحدى عوامل التنفيذ الناجح لاستراتيجية الترشيق، وعلى المنظمة أن تغير ثقافتها من أجل الحصول على المنافع المستهدفة من عملية الترشيق، لذا يجب عليها أن تقوم بعملية تحليل لثقافتها الحالية من أجل تحديد محدداتها ومن ثم تقوم باختيار البديل المناسب من بين عدد من البدائل المحتملة.

2. **القيادة:** إن المدراء عادة هم المشكلة إذ انهم غير منفتحين للتغيير، فمسؤولية القيادة هي عملية تحليل لجميع التأثيرات الجانبية المحتمل حدوثها عند حصول التغيير في المنظمة ويتضمن هذا القيام بتقييم شامل للعمليات وثقافة المنظمة ورضا الأفراد المستهدفين، وكذلك مستوى الثقة فيها؛ لذلك فالقيادة عليها أن تكون مسؤولة عن ضمان توافق عملية التغيير وملائمتها مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها (DeMeuse et al,1997,170).

3. **مستوى الثقة في المنظمة:** يشعر العاملون بعدم الثقة بمنظمتهم عند قيام الأخيرة باستراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم، وهذا يؤدي إلى انخفاض في رأس المال الفكري في المنظمة، إذ أن التغيير المستمر وتقليل عدد العاملين يؤدي إلى انخفاض الثقة، الأمر الذي يجعل العاملين غير قادرين على التكيف مع المنظمة ومع البيئة الخارجية.

وقد اقترح (Gandolfi, 2009) عدداً من العوامل والضوابط المهمة لإدارة عملية الترشيق التنظيمي للحجم من خلال بعض التجارب للمنظمات الكبرى حول عمليات التغيير التنظيمي التي قامت بها والتي يجب على المنظمة أخذها بنظر الاعتبار ودراستها قبل التخطيط لعملية

الترشيق التنظيمي للحجم إذ أن تجاهلها سيؤثر على التطبيق الناجح له وهذه العوامل تتمثل بالاتي (نعمة وخليل، ٢٠١٨، ٩٦):

- بناء قدرات التعلم التنظيمي وإمكانية المحافظة عليها.
- جعل التخطيط الاستراتيجي مرافقا لعملية الترشيق التنظيمي للحجم.
- توافق استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم مع الوضع الكلي للمنظمة وهل بإمكانها القيام به أم لا؟
- بناء رؤية المنظمة الجديدة وإيصالها لجميع مستويات المنظمة.
- تجاوز الحدود عند التفكير والعمل والتفكير في جميع العوائق المحتمل حدوثها.
- إجراء المقارنة المرجعية لأفضل الممارسات في الترشيق التنظيمي للحجم للمنظمات المشابهة.
- التفكير بشكل إيجابي وواقعي وطويل الأمد.

ولهذا فان الترشيق التنظيمي للحجم يعد أمرا مهماً وهو استراتيجية مصاحبة لاتجاهات التجارب العالمية على حد سواء، وقد لا تستطيع المنظمات أن تفعل الكثير أمام القوى الخارجية المؤثرة عليها ولكنها يمكن أن تتعلم من التجارب كيفية التعامل مع المتغيرات الكبيرة بشكل أفضل في المستقبل.

ثامناً: نموذج الترشيق التنظيمي للحجم

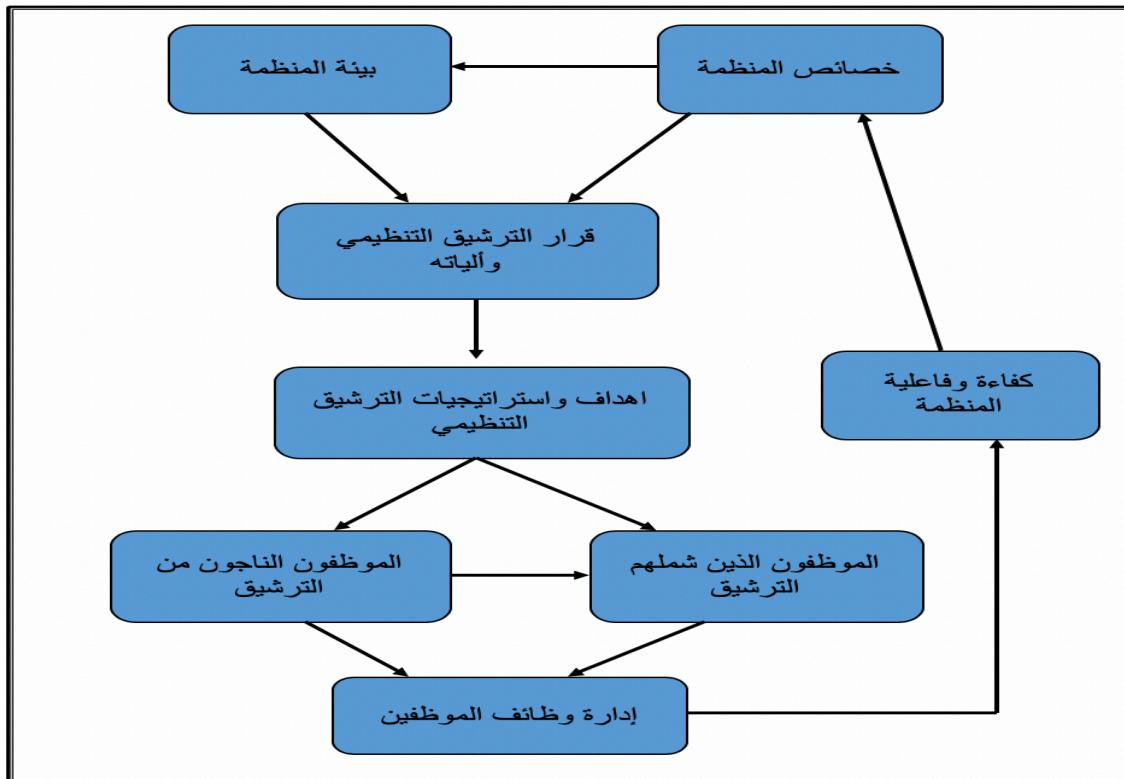
قدم (Jiang&Klein) نموذجا لعملية الترشيق التنظيمي للحجم، ويوضح هذا النموذج أن قرار الترشيق التنظيمي للحجم يبدأ من المستوى الأعلى مع كون بيئة المنظمة هي محور التركيز، وتسهم دراسة خصائص المنظمة وتوضيحها والإمام بجوانبها مثل (القيادة الإدارية، والهيكلية المناسبة لإدارة الموارد البشرية، والقيم الثقافية)، في اتخاذ قرار أفضل وأكثر استباقا بشأن النهج المعتمد لكيفية القيام بالترشيق التنظيمي للحجم، وعند غياب التسقیف بين ما ذكر أعلاه، فإن قرارات المنظمة معرضة لمواجهة ردود فعل سلبية مواجهة للقرارات (Jiang et. al,2000,37)

ويكون لاختيار استراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم المناسب تحديد الهدف الأول على مستوى الأفراد العاملين؛ أي الموظفين الذين تم توزيعهم، وكذلك الموظفين الذين تم الإبقاء عليهم (الناجين)، بالإضافة إلى الخطط والبرامج المصممة لمساعدة كلتا المجموعتين، وهذا يشكل سياسات الترشيق التنظيمي للحجم التي يجب اخذها بنظر الاعتبار عند التخطيط له (Cloete,2012,18).

ويشير النموذج كذلك إلى أن العلاقة بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم والفاعلية على المستوى التنظيمي تخللها عمليات نفسية معقدة على مستوى المفاهيم الفردية؛ إذ أن الأثر الأكبر

والأهم الناتج عن تطبيق استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم سيكون على الأفراد العاملين في المنظمة، وكذلك فإن الطرق التي تدعم بها المنظمة الأفراد الذين تم توزيعهم وتغيير مواقعهم الوظيفية وأشار هذا التغيير تعتبر معلومات مفيدة وتغذية عكسية مهمة تساعد المنظمة على الاهتمام بالأفراد العاملين الباقيين لديها وتحسين سلوكهم وأدائهم وإدارة وظائفهم بشكل أفضل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها (Cloete, 2012, 19).

والشكل الآتي يوضح نموذج (Jiang&Klein) للترشيق التنظيمي:



الشكل (٣-٢) انموذج الترشيق التنظيمي للحجم

Source: Jiang ,James J. & Klein, Gary, (2000), Effects of Downsizing Policies on IS Survivors Attitude and Career Management, Information & Management, Vol 38, P37 (إعداد الباحثة بتصرف)

تاسعاً: بعض المصطلحات ذات الصلة بمفهوم الترشيق التنظيمي للحجم

العديد من المصطلحات في أدبيات الفكر الإداري المعاصر تستخدم للتعبير عن مفهوم الترشيق التنظيمي للحجم (Organizational Downsizing) فقد بين (Cameron, 1994) – من خلال دراسة قام بها – أن هناك ما يقارب 32 مصطلحاً مختلفاً يستخدمه المديرون في المنظمات التي تتطوّي في مضمونها على مفاهيم قريبة من مفهوم الترشيق التنظيمي للحجم، إذ أن كل مصطلح من

هذه المصطلحات يشارك بمعنى واحد على الأقل مع مفهوم الترشيق التنظيمي للحجم إلا أنه لكل واحد من هذه المصطلحات دلالته الفريدة الخاصة به.

كل منظمة بإمكانها أن تنتقي اسمًا من هذه المصطلحات لأسلوب الترشيق لديها وبما يتناسب مع تنظيمها، وثقافتها، ومستوى إدراك العاملين بها ووعيهم والمأمور بخطط الموارد البشرية وبرامجها، ومدى تأثير اسم الأسلوب الذي سيتم إعتماده في عملية الترشيق على معنويات العاملين، ويمكن توضيح بعض المصطلحات التي يمكن أن تختار منها المنظمة لأسلوب الترشيق الخاص بها في الجدول (٢-٢) (Cameron, 1994, 192)، (Wilkinson, 2004, 11-12).

الجدول (٢-٢) المصطلحات أو التسميات المشابهة لمفهوم الترشيق التنظيمي للحجم

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت	المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Re-directing	إعادة توجيهه	11	Building-down	البناء بحجم اصغر	1
Re-engineering	إعادة الهندسة	12	Right sizing	الحجم الأمثل	2
Re-structuring	إعادة الهيكلة	13	Re-balancing	إعادة التوازن	3
Re-trenching	إعادة التمركز	14	Re-building	إعادة بناء	4
shaping-Re	إعادة تشكيل	15	Re-deploying	إعادة انتشار	5
Re-designing	إعادة تصميم	16	Re-newing	إعادة تجديد	6
Slimming	تصغير (تحليل)	17	Re-vitalizing	إعادة تنشيط	7
recruiting-De	تخفيض التوظيف	18	Re-organizing	إعادة تنظيم	8
Rationalizing	ترشيد الحجم	19	Streamlining	انسيابية	9
Re-allocating	إعادة توزيع	20	De-massing	تقليل التكتلات (تضخم)	10

Source: Cameron, Kim S., (1994) Strategies for Successful Organization downsizing, Human Resource Management, Vol. (33), No. (2), P. 192.

إن اختيار أي مصطلح من هذه المصطلحات واعتماده يتوقف على ظروف وخصائص كل منظمة، كما أن اختيار أي مصطلح منها سيؤثر بشكل مباشر على نجاح عملية الترشيق (Karake-Shalhoub, 1999, 64) وأما بالنسبة لباقي المصطلحات فالجدول (٣-٢) يوضح بعض هذه المصطلحات التي تناولها أغلب الكتاب والباحثين والفرقـات بينها:

الجدول (٣-٢) علاقة الترشيق التنظيمي للحجم ببعض المفاهيم الإدارية

الابداع	الهدم الخلاق	الاتمنة	المقارنة المرجعية	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	إعادة الهندسة	التحجيم الانسب	الترشيق	المفاهيم و مجالات المقارنة
كل شيء في المنظمة	عمليات المنظمة وهيكلها التنظيمية	التطبيقات التقنية	الأدوار، المنتجات، إدارة البيئة،نظم التصنيع، الاستجابة للزبائن	احتياجات ومتطلبات الزبائن	العلاقة بين المستويات الإدارية	كل شيء في المنظمة	حجم الموارد البشرية	الصناعة، المنظمة، العاملين	مجالات البحث
تحسينات وتطويرات	تراكمية، تدريجية	تراكمية، تدريجية	تحسينات وتطويرات تراكمية، تدريجية	تراكمية، تدريجية	تراكمية، تدريجية	باهرة، جذرية، سريعة	تراكمية، تدريجية	سريعة، تدريجية	النتائج المحتملة للتغيير
طويلة	متوسطة	طويلة	متوسطة	طويلة	متوسطة	قصيرة	متوسطة	قصيرة، متوسطة، طويلة	الفترة الزمنية للتغيير
الأفكار، المتنوّج	العمليات، الهياكل التنظيمية	النظم	العملية الإدارية	معايير الأداء، خدمة الزبائن	المستوى الكلي المنظمة ووظائفها الأساسية	العمليات، المهام والإجراءات الخاصة بالعمل	العاملين، المهام الوظيفية	العاملين، المستويات، الوظائف، الثقافة	نطاق التغيير
العقل البشري	التفكير الاستراتيجي، التغيير المنظمي، الابداع	CAD CAM CIM	الخطيط، و التحليل، والقياس، التكامل، التنفيذ، النضوج	تقانة معلوماتية متقدمة	التصاميم الهيكلية، التقنيات التقليدية	استراتيجية الترشيق، إعادة الهيكلة، المقارنة المرجعية	إعادة توزيع العمل، دوران العمل، تدريب وتطوير العاملين	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية، استراتيجية إعادة تصميم العمل، الاستراتيجية النظامية	الاستراتيجيات أو التقنيات المستخدمة
توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الاعمال	هو أن تبادر المنظمة في التغيير نحو التطوير وتنبأ بالمستقبل وظروف البيئة	إنجاز المهام والرقابة على المكائن لضمان	بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة ب نقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة	التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكافأة	عملية احداث تغييرات وتعديلات في الهيكل التنظيمي للمنظمة وإعادة	إعادة تصميم جزري وسريع للعمليات الإدارية والاستراتيجية في المنظمة	تقييم استباقي ومستمر لعدد العاملين للوصول إلى العدد المثالي الذي تحتاجه	إعادة توزيع العاملين أو تقليصهم وازاله المستويات غير الضرورية في المنظمة	فكرة المفهوم

	الخارجية قبل وقوع الاصدات لكي تكون في مأمن من التقلبات والثبات في بيئة العمل	استمرارية تشغيلها اوتو ماتيكيَا	في ميدان العمل نفسه الذي تمارس فيه المنظمة نشاطاتها		توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات	وذلك بهدف تحقيق أهداف وطموحات المنظمة	المنظمة		
زيادة القدرة التنافسية، تحسين الربحية، زيادة الحصة السوقية	بناء هيكل تنظيمي كفؤ اقتصادياً للمنظمة وبشكل علمي، زيادة قدرة المنظمة على المنافسة بكفاءة في ظل الاقتصاد العالمي	زيادة سرعة الاستجابة، الدقة، تحفيض تكاليف العمل	التعرف على أفضل التطبيقات في المنظمات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية	تحسين الربحية والتنافسية، تقليل التكاليف، تقليل الوقت الصانع، رضا الزبون	تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة سرعة اتخاذه، تحفيض التكاليف التشغيلية	تهدف إلى تحقيق تحسينات جوهرية فاقعة وليس تدريجية في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والتي تصب جميعها في تحسين تنافسية وأداء المنظمة	تحفيض التكاليف، تحسين الانتاجية، تحسين تنافسية المنظمة	تحفيض التكاليف الإدارية، تحسين الكفاءة والفاعلية، زيادة الانتاجية، تعزيز القدرة التنافسية تشجيع الريادة، تحسين الأداء، جعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة، وأكثر قدرة للتجاوب مع متطلبات البيئة	أهداف المفهوم
نحو الداخل والخارج	نحو الخارج	إلى الداخل	إلى الداخل	إلى الداخل	إلى الداخل	نحو الخارج	إلى الداخل	إلى الداخل	التوجه
الأبحاث، والتطوير، المohoibin والمبتكرin	الادارة العليا	الادارة التنفيذية	الادارة التنفيذية، فرق العمليات	كل فرد في المنظمة مسؤول عن الجودة	الادارة العليا	الادارة العليا	الادارة العليا بالاشتراك مع الادارة التنفيذية	مسؤولية جميع العاملين في المنظمة	المؤولية الإدارية

المصدر: نعمة، مؤيد يوسف وخليل، اريج سعيد، (٢٠١٨)، تباين تطبيقات المورد البشري باعتماد مداخل متعددة للعمل باستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم: بحث استطلاعي في عينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ١١٤، ص ١٢٠

عاشرًا: أسباب الترشيق التنظيمي للحجم ودوافعه

تواجده المنظمات في عصرنا الحاضر تغيرات كبيرة لم يسبق التخطيط لها وقد نتجت هذه التغيرات عن ما أحدثته التكنولوجيا من اثر في جميع القطاعات وخاصة في قطاع الخدمة، الأمر الذي اوجب عليها الاستجابة لنتائجها ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها والتكييف معها.

وقد اجبرت المنظمات بسبب تلك التغيرات على إعادة الهيكلة وضرورة توجيه المنظمة لترشيق حجمها من خلال توزيع مواردها البشرية بشكل مناسب، ومحاولة تقليص عملياتها ووظائفها، وهذه القرارات والتوجهات تنشأ عن التغيرات في بيئه الأعمال التي لم تكن في الحسبان، أو كان من الصعب التنبؤ بها، ربما تكون هذه التغيرات في التقنية المستخدمة من قبل المنظمة، ويتربّ عليها أن تواجهها لتفادي تقادم طريقة تقديم خدماتها أو أن تصبح خدماتها المقدمة لا تلبي الحاجات المتتجدة للأفراد المستهدفين، أو أن قراراً أو تدخلاً خارجياً معيناً حدث في القطاع الذي تعمل فيه قد يؤدي إلى زيادة الطلب على خدمات المنظمة، وقد تلّجأ المنظمات أحياناً إلى ترشيق حجمها التنظيمي بسبب استطالة هيكلها مع مرور الوقت، الذي أصبح غير مرن، وزادت تكاليفها البيروقراطية بشكل كبير، بالإضافة إلى ذلك فقد تستخدم المنظمات واحدة أو أكثر من إستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم لدعم امكانياتها وبنائها وتحسينها.

(محمد، ٢٠١١، ٢٦)

وهناك العديد من الأسباب والدوافع الخارجية التي تدفع المنظمات لتبني إستراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم، بهدف زيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين أدائها، ومن هذه الأسباب والدوافع:

(محمد، ٢٠١١، ٢٦)

- التغير في التكنولوجيا.
- البيئة غير المناسبة.
- رغبة المنظمات في التطور وتحسين خدماتها المقدمة.
- الفائض في الموارد البشرية للمنظمات.
- زيادة الكلف والوقت الذي يستغرقه تقديم الخدمة للأفراد المستهدفين.

هذه العوامل جعلت من إستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم إستراتيجيات دفاعية أو علاجية تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات والتعقيدات البيئية الأخرى.

في حين يرى (Cloete,2012,22) (Taylor,2015,20-21) أن المنظمات ذات الحجم الصغير تعطي فرصاً أكبر لأفرادها للإسهام في اتخاذ القرارات، وتطوير امكانياتهم وقدراتهم

للاستفادة منها في تحسين أداء المنظمة، وذكر أن بعض المنظمات تعتمد استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحاجة للأسباب الآتية:

- الالتزام ببعض القوانين والسياسات المتعلقة بالقطاع الذي تقع ضمنه المنظمة.
 - لمعالجة الصعوبات التي تواجه المنظمة.
 - تحسين الخدمات المقدمة.
 - التغير في قطاع الخدمة والتكنولوجيا المستخدمة.
 - قضايا إعادة الهيكلة والشطر وغيرها.
 - الضغط الاجتماعي لتطبيق فلسفة كلما كان اصغر فهو افضل (smaller is better)

وفي هذا الصدد يشير (McKinley, et. al., 2000, 229) إلى أن هناك ثلاثة وجهات نظر تدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم، وهذه المنظورات هي المنظور الاقتصادي، والمنظور المؤسساتي، والمنظور الإداري، ويمكن أن نلخصها في (الجدول ٢-٤):

الجدول (٤-٤) وجهات النظر حول دوافع الترشيق التنظيمي للحجم

المنظور الإدراكي الاجتماعي	المنظور المؤسسي	المنظور الاقتصادي	أبعاد المقارنة
أنموذج إدراكي	أنموذج اجتماعي	أنموذج اقتصادي (عقلاني)	أسسياًت أنموذجية
المدراء ذوي عقلانية محددة ويفرضون مخططات على بيئات المعلومات، والمدراء يتخذون القرارات بناءً على تلك المخططات التي غالباً ما تصبح تجسيداً لعمليات البناء الاجتماعي.	- الإجراءات الإدارية، ونتائجها مرتبطة بإحكام، وتجربة المدراء وغير متأكدة من تلك الارتباطات أو الاتصالات. - التغيير التنظيمي ينشأ من التوافق مع القواعد المؤسسية فضلاً عن قوة دافعة داخلية لتحقيق الكفاءة.	- المنظمات عقلانية (رشيدة) - تبحث عن المنفعة الذاتية - مدفوعة بالكافاءة	الافتراضات الرئيسية
تستند قرارات المدراء للترشيق على تقاسم النماذج العقلية التي تعرف الترشيق بوصفه فعالاً وهذه النماذج العقلية بنيت اجتماعياً من	المنظمات ترشق حجمها من أجل الحصول على الشرعية وتخفيض حالات وعدم التأكيد. والترشيق يكون مدفوعاً بشكل قسري ومتسم بالتقليد والتتشابه	المنظمات ترشق حجمها لكي تخفض التكاليف وتحسن الكفاءة والربحية.	النقاشات الرئيسية

أبعاد المقارنة	المنظور الاقتصادي	المنظور المؤسسي	المنظور الاجتماعي
		أو التمايز المعياري.	خلال التفاعل الاجتماعي وارتبطة بعمليات من القوانين والتشريعات.
التركيز	عدم وجود أدلة على آثار الترشيق في خفض التكاليف، والأرباح، وأسعار الأسهم.	تقديم بعض الدعم المؤقت للأسلوب المؤسسي.	نتائج غير منظورة لحد الآن.

Source: Mckinley, William, Zhao, Jun, and Garrett Rust, Kathleen, (2000), Note A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing, Academy of Management Review, Vol. (25), No.(1), P. 229.

الحادي عشر : استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم

إن تبني عملية الترشيق التنظيمي للحجم والقيام بتنفيذها في المنظمات المترهلة أو ذات الاحجام الكبيرة يعترضه كثير من التحديات والمشاكل لعل من أبرزها عدم اعتماد استراتيجيات مناسبة بشكل مدروس عند القيام بذلك العملية مما يؤدي إلى فشل تلك العملية وظهور نتائج سلبية ومعاكسة تنتج عن مقاومة الموظفين وعدم قبول ذلك التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء وتشتت الأفراد وظهور المشاكل والمعوقات في المنظمة (الفضل و المسلم، ٢٠١٤، ٢٠٢٢)، واتفق العديد من الباحثين وأهمهم (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٨-١٠١) (Cameron, 1994, 197)، (Wilkinson, 2004, 7)، (Gandolfi, 2005, 58-59) على الاستراتيجيات التي يجري اعتمادها خلال عملية الترشيق التنظيمي للحجم والمتمثلة بثلاث استراتيجيات هي:

- استراتيجية تخفيض الموارد البشرية
- استراتيجية إعادة تصميم العمل
- والاستراتيجية النظامية أو كما نعرف باستراتيجية التطوير المستمر.

وفيما يأتي توضيح لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات:

1. استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

تعد إحدى الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة المنظمة في الترشيق وهي استراتيجية تضم مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية المخطط لها من قبل الإدارة للتأثير على حجم الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء (ناصر وعلو، ٢٠١٨، ٣٨٨)، وتركز هذه الاستراتيجية بشكل أساسي على إعادة توزيع العاملين في التشكيلات التنظيمية المختلفة أو تخفيض عدد العاملين إن لزم الأمر في

المنظمة من خلال مجموعة من الأساليب والعمليات مثل حواجز التقاعد المبكر لتشجيع العاملين على التقاعد، والنقل والتسيب الخارجي، والمكافأة المجزية، والاستغناء عن بعض العاملين خلال عمليات التسريح، وإعادة توزيع العاملين، والتناقص الطبيعي، وانهاء عقود العمل المؤقتة، وإنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها وتجميد التعيينات (Hiring Freeze) أما مساوى هذه الاستراتيجية فتمثل في صعوبة التبؤ الدقيق بمن هم الأفراد الذين سيعاد توزيعهم ومن هم الذين سيبقون للعمل في المنظمة، أو ما هي المهارات التي تحتاجها المنظمة أو التي لا تحتاجها ومن ثم قد يؤدي ذلك إلى فقدان المنظمة لبعض المهارات المطلوبة مستقبلاً (الفضل ومسلم، ٢٠١٤، ٢٠٠٤).

وفيما يأتي توضيح لبعض السياسات التي تتضمنها هذه الاستراتيجية:

أ. إعادة التدريب أو النقل أو إعادة توزيع العاملين

تعتمد المنظمات إلى استخدام هذه الممارسة إذا كانت أعمالها تغطي مساحات واسعة والأنشطة التي تمارسها كبيرة بهدف الاستفادة من الفائض في حجم الموارد البشرية من خلال إعادة تدريبهم وتأهيلهم ليصبحوا أكثر قدرة على أداء وظائف تحتاجها المنظمة أو من خلال إعادة توزيعهم وتسيبهم إلى القطاعات والاقسام التي تعاني من نقص في كوادرها (Gandolfi, 2005, 59)

وأشار (Cameron, 1994, 197) إلى أن هذه السياسات تستخدم في استيعاب الفائض من الموارد البشرية إذا كانت المنظمة تتسم بالاتساع والتنوع في الأنشطة، وذلك بإعادة تدريب العاملين على مهن وأعمال أخرى ومهارات تحتاجها المنظمة، أو بالنقل إلى فروع أو أقسام أخرى تابعة للمنظمة، أو بإعادة توزيع العاملين بين الأقسام أو الإدارات التي تعاني من نقص في عدد العاملين.

فبرنامج إعادة التدريب يمثل أحد المحاور المهمة لخطط الترشيق إذ لا تقتصر فائدته على مجرد زيادة كفاءة الموارد البشرية الزائدة، بل التطوير المستمر لمهارات الموارد البشرية أيضاً، فضلاً عن زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع أي متغيرات، وأيضاً رفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأهميتهم وشعورهم بأهميتهم في المنظمة.

ولكي تتم عملية إعادة التدريب والتأهيل لوظائف أخرى يجب مراعاة ما يأتي: (محمد، ٢٠١١، ٧٠)

- اختيار العاملين الذين يصلحون للتدريب من بين المرشحين للاستغناء.
- المقارنة بين تكلفة التدريب، وتكلفة التعويضات التي ستدفع لمن يتم الاستغناء عنهم.
- هل سيكون التدريب نظرياً (كمحاضرات)، أو عملياً.
- هل سيتم تدريب العاملين تدريباً ذاتياً أم عن طريق منظمات متخصصة أم عن طريق رؤساء الأقسام.

• الوقت الذي يحتاجه المتدربون لتعلم المهارات الجديدة.

ب. التناقص الطبيعي

وتمثل إحدى الإجراءات والممارسات التي تتخذها المنظمة لتقليل حجم الموارد البشرية لديها وذلك عن طريق عدم تعويض الأفراد الذين غادروا المنظمة بسبب (الوفاة، الاستقالة، التقاعد)، وتستخدم إدارة المنظمات هذا الاجراء عندما لا توجب التغييرات في البيئة المحيطة تخفيضا سريعا في حجم الموارد البشرية أو عندما تكون لدى الإدارة القدرة على استيعاب الفائض من المورد البشري لحين التوصل إلى استراتيجية جديدة تساعدها في تقليل حجم الموارد البشرية لديها، ومن مميزاتها أن تخفيض الموارد البشرية يكون باقل آثار سلبية، كما أن المنظمة لا تقوم بتعويض الأفراد الذين غادروها، أما مسؤولتها انها تستغرق وقتا طويلا، واعادة توزيع الأفراد لا يتم الا بعد التخلص من الموارد البشرية الفائضة (محمد، ٢٠١١، ٦٩).

ت. التقاعد المبكر

يعني الاسراع في عملية الترک الاختياري للمنظمة من جانب افرادها العاملين عبر تحفيزهم كصرف حواجز التقاعد المبكر وعلى الرغم من التكلفة المرتفعة لهذا الاجراء إلا انه سيؤدي إلى خفض حجم الموارد البشرية في المنظمة، كما سيعطي انطباعا جيدا لدى الجمهور (ناصر وعلو، ٢٠١٨، ٣٨٨).

ويختلف برنامج التقاعد المبكر من منظمة إلى أخرى، على الرغم من أن جميعها لديها عنصر واحد مشترك، هو الحافز المالي للتقاعد المبكر قبل العمر الطبيعي للتقاعد، مثل منظمة DuPont التي قامت بتحسين برنامج التقاعد وذلك لتشجيع 13,000 عامل للاستغناء عن وظائفهم في سنواتهم المبكرة منها، وتحدد درجة الحافز من خلال مقدرة المنظمة على تمويل المتطلبات النقدية وحجم تخفيض الكادر الوظيفي المطلوب، (محمد، ٢٠١١، ٦٩)، ففي هذا النوع من الترشيق التنظيمي للحجم تعرض المنظمات على الأفراد العاملين الذين تكون أعمارهم قريبة من السن التقاعدي فرص للتقاعد المبكر وبدون أية تكاليف مالية، كما أن هناك منظمات أخرى قامت بتقديم حواجز مالية، على العمر ومرة الخدمة للأفراد العاملين الذين يرغبون بترك المنظمة (Karake & Shalhoub, 1999, 58)، وفي هذا النوع من الترشيق فإن إدارة المنظمة لا تجبر أحدا من العاملين على ترك المنظمة، بل يكون اتخاذ قرار التقاعد المبكر للعاملين من محض إرادتهم، وتتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم بوصفه مرحلة أولى من مراحل الترشيق التنظيمي للحجم (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٩)، ويؤدي أسلوب التقاعد المبكر إلى تخفيض تكاليف العمل، وتحقيق وفورات في الأجل القصير من جهة، وتجنب تسریح العاملين والتأثير على مشاعرهم من جهة أخرى، لكن المأخذ على هذا

الأسلوب هو أن المنظمات ليس لديها سيطرة حقيقة على من سيغادر من العاملين، هذا يعني أن بعض الأقسام في المنظمة ستتعاني من خسارة بعض الكفاءات الجوهرية الموجودة في المنظمة من الموارد البشرية والذين اتخذوا قرار التفاصي المبكر لمغادرة المنظمة والعمل في أماكن أو منظمات أخرى (Evans, et.al., 1999, 132)، ولهذا الاجراء مزايا منها خفض الكلف وتجنب المنظمات استخدام اساليب التسريح الاجباري للعاملين وما له من اثار نفسية على مشاعرهم، كما أن له جوانب سلبية تتمثل في خسارة المنظمات لبعض الطاقات والكفاءات الجوهرية التي يصعب على المنظمات تعويضها (Evans, et.al., 1999, 132-133). ، ومن المهم ألا يتعارض استخدام هذه السياسة مع حاجة العمل الحالية والمستقبلية للمنظمة من حيث المهارات والخبرات (محمد، ٢٠١١، ٧٠).

ث. تجميد أو تخفيض الأجر

عندما ترتفع تكاليف عمليات المنظمة، مع انخفاض الأداء وتدهور موقفها المالي، فإن المنظمة تتجه إلى تخفيض تكاليفها باستخدام هذا الأسلوب، وقد يكون ذلك لفترة محددة إلى أن تنتهي الأزمة، أو قد يكون ذلك لفترة غير محددة، وقد تعد الإدارة تخفيض الأجر بمثابة قرض ترده الإدارة للعاملين عندما تحسن الأحوال وعادة ما يسبق استخدام هذا الأسلوب استخدام سياسة التناقص الطبيعي وحوافز التفاصي المبكر (Gandolfi, 2005, 59).

ج. التخفيض عبر مجلس الإدارة

يجري الترشيق وفق هذه السياسة عندما يتم الاتفاق بين الأقسام والوحدات كافة في المنظمة على أن يقوم كل قسم في المنظمة بإجراء تخفيض في الموارد البشرية لديه وبنسبة ثابتة (مثلاً تخفيض الموارد البشرية في كل الأقسام بنسبة 6%). (Appelbaum, 1999, 437). وفي هذا الأسلوب من الترشيق لا يحدث تغييراً هيكلياً (جوهرياً) في المنظمة، وذلك لأن الكمية نفسها من العمل تبقى لتجز مع المستويات الإدارية والأقسام نفسها، ولكن مع عدد عاملين أقل (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٩٩). لذا يتطلب هذا الأسلوب من الترشيق أن يتمتع الأفراد العاملين بمهارات متنوعة وقدرات عالية وذوي مسؤوليات وصلاحيات واسعة (Evans, et.al., 1999, 132).

ح. تسرير العاملين

عندما لا تتحقق السياسات السابقة أهداف الترشيق التنظيمي للحجم بالقدر المطلوب، فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى إتباع سياسة تسرير العاملين، ويطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية وربط خطة تسرير الأفراد العاملين باحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل،

مع اتخاذ الإجراءات التي تساعد على المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين (محمد، ٢٠١١، ٧١).

ويعمل هذا الأسلوب على تخفيض التكاليف التشغيلية بتحفيض الموارد البشرية، كذلك يوفر للمنظمة منفعة اختيار من يغادر ومن يبقى من الأفراد العاملين، ولكن مثل هذا الإجراء قد يتسبب بأزمة اقتصادية وعاطفية بالنسبة للعاملين الذين تم تسريحهم (Karake & Shalhoub, 1999, 58).

من الجدير بالذكر أن الأسلوب (أ، ب، ت) يمكن اعتماده في القطاع العام في حين لا يمكن اعتماد الأسلوب (ث، ج، ح) في القطاع العام؛ ذلك أن التوظيف يكون مدى الحياة، لذلك فإن الآخرين مستخدمان في القطاع الخاص بشكل أكبر.

2. استراتيجية إعادة تصميم العمل

إعادة تصميم العمل هي عملية إبداعية لتصميم وموائمة عناصر المنظمة لتحقيق اهدافها بفاعلية وكفاءة، والسؤال الأساسي هو كيف تتم عملية إعادة تصميم العمل مع الحفاظ على التوافق والتكامل بين الأشخاص والعمليات والهيكل والأنظمة والثقافة، أمام الإدارة جملة من الخطوات التي ينبغي عليها القيام بها من أجل تحقيق ذلك هي: (ناصر وعلو، ٢٠١٨، ٣٨٩)

1. تنظيم المهام بطريقة فعالة لضمان إنجاز العمل دون ازدواجية في الجهد.
2. تنسيق أنشطة الإدارات والوحدات المختلفة نحو أهداف مشتركة.
3. تخصيص المواقف والأشخاص لضمان تنفيذ العمل الضروري.
4. توضيح السلطة والأدوار والمسؤوليات.

وتركز هذه الاستراتيجية على تخفيض عبء العمل أو النشاط وذلك بتقليل الوظائف والمستويات الإدارية والأقسام غير الضرورية (إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي؛ دمج إدارات بينها تداخل في أعمالها) أو استبعاد بعض الخدمات غير الضرورية، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات والأعمال أو من خلال تخفيض ساعات العمل (السعادي والعاني، ٢٠١٦، ١٦).

من الصعب تطبيق هذه الاستراتيجية بسرعة نتيجة الحاجة إلى تحليل المجالات المختلفة في العمل، من خلال القيام بتوصيف الوظائف لاتخاذ قرارات بإمكانية دمج الوظائف بعضها مع بعض، أو لإلغاء البعض منها أو لإعادة تصميمها، وهي تعد استراتيجية متوسطة الأجل، لكن يمكن للمنظمات التي تطبقها أن تحقق درجة عالية من الكفاءة (محمد، ٢٠١١، ٧٢).

وعلى عكس الاستراتيجية الأولى فإن استراتيجيات إعادة تصميم العمل تساعد على تجنب مشكلة الاستغناء عن العاملين مع تخفيض عبء العمل في المنظمة، فبدلاً من قيام عدد أقل من

الأفراد العاملين بعمل أكثر فإن هذه الاستراتيجية من شأنها أن تساعد على التأكيد من أن تغيرات العمليات المتعلقة بالعمل تكون موجهة بشكل رئيس نحو تبسيط عمليات العمل، وبنطبيق هذه الاستراتيجية يكون بإمكان المنظمة التي تم ترشيقها أن تحقق درجة أكبر من الكفاءة، نتيجة لتبسيط هيكلها (Luthans & Sommer, 1999, 47).

وفيما يأتي توضيح لبعض الأنشطة أو السياسات التي تتضمنها هذه الاستراتيجية:

أ. إعادة تصميم الوظائف

قبل التطرق إلى مفهوم إعادة تصميم الوظائف، لابد من الإشارة إلى أن الهدف من إعادة تصميم الوظائف يختلف تبعاً لظروف المنظمات والمواصفات التي تواجهها، فقد يكون الهدف من إعادة التصميم هو تخفيض أعباء الوظيفة؛ لزيادة الشعور بالمسؤولية والاستقلالية وإيجاد حالة من التعاون الجماعي والمشاركة من خلال التناوب على أداء الوظيفة (آل مراد، ٢٠٠٣)، أو قد يكون الهدف من إعادة التصميم هو القيام بتحليل جديد للعمل، وذلك لتغيير المعطيات التي قام عليها العمل أساساً ويسمى التحليل في هذه الحالة بإعادة تحليل العمل، وبذلك يمكن أن يكون الهدف من إعادة تصميم الوظائف أيضاً جعل المنظمة أكثر رشاقةً ومرنةً، وذلك من خلال زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة بدون أن تشمل مهام إشرافية، وهذا ما يسمى (بالتوسيع الوظيفي)، وأيضاً من خلال السماح للعاملين بالعمل بنظام ساعات العمل المرنّة، وكذلك السماح للعاملين بإمكانية إشغال أكثر من وظيفة وجعل العاملين يشعرون بأهمية الأعمال المناطقة بهم ومسؤوليتها وهذا ما يسمى (بالإثراء الوظيفي)، وبالتالي التخلص من تكاليف العمل المتترتبة على الفائض في الموارد البشرية، وزيادة سرعة ومرنة إجراءات العمل وبالتالي تحسين أداء المنظمة (محمد، ٢٠١١).

وذكر (Ford, 1974) أن المقصود بإعادة تصميم الوظائف هو تصميم للأعمال بالشكل الذي يضمن تنوعاً بالمهام والأنشطة المحددة للعمل تمد الفرد بمسؤولية، واستقلالية أكبر عند تنفيذ مهام العمل وواجباته في ضوء مستويات عالية من القدرة والمعرفة (طه، ٢٠٠٦)، ويشير (محمد، ٢٠١١) إلى مفهوم إعادة تصميم الوظائف بأنه أسلوب يتم بوساطته خلق خصائص وظيفة معينة تشبّع حاجات الفرد النفسيّة والاجتماعية وتزيد من درجة رضاه، وتؤمن تحفيز العاملين تجاه السلوك المرغوب في الأداء.

وتعد عملية إعادة تصميم الوظائف خطوة مهمة باتجاه إعادة تصميم المنظمة، ويتم ذلك من خلال اتجاهين، وذلك بهدف ترشيقها وهذين الاتجاهين هما: (قدوري، ١٩٩٠، ٢٣)

الأول: تطوير الوظائف بإضافة مهام جديدة ومتعددة تزيد من حجم الوظيفة ونوعية واجباتها ومسؤولياتها محاولة لبناء وظائف متعددة تغفي الفرد وتضعه أمام أهمية العمل ومسؤوليته.

الثاني: تطوير الأفراد العاملين من خلال تحريك قدراتهم الكامنة غير المستعملة في الأداء، وتزويدهم بفرص نمو أعلى وفقاً لمتطلبات الوظيفة الجديدة لتحقيق الرضا وتقليل الأعباء النفسية التي تظهر من خلال إحساس الأفراد بالمشاركة والمساهمة الإيجابية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين.

ب. تخفيض ساعات العمل

إن سياسة تخفيض ساعات العمل للعاملين واستعدادهم للعمل في ظل نظام ساعات العمل المرنة وتقاضيهم لأجر أقل، يعد أحد الأساليب المهمة لترشيق المنظمة، لذا يمكن من خلال هذا الأسلوب تخفيض كلف العمل في المنظمة، وامكانية إنجاز العمل بمرونة أكبر ورفع الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال والمعدات، زيادة القدرة التنافسية للمنظمة أيضاً من خلال تخفيض الكلف (Gandolfi, 2005, 64).

إن الحاجة لتقليل ساعات العمل يجري العمل عليها بنشاط من قبل معظم منظمات الأعمال، إذ يرى كثيرون أن تقليل ساعات العمل هو الحل الأمثل للإحلال التقني، إذ يقول (Lynn Williams)، الرئيس السابق لمنظمة العمال المتحدين للصلب في أمريكا، "إننا بحاجة إلى أن نبدأ التفكير في ساعات عمل أقل كطريقة للمشاركة في تحسين الإنتاجية"، وفي عام 1993 أعلنت Volkswagen، أكبر منظمات صناعة السيارات في أوروبا، إنها تنوی تطبيق نظام أربعة أيام عمل في الأسبوع لتوفير 31000 وظيفة كانت من الممكن أن تضيع في خضم المنافسة العالمية الشديدة وتقنيات العمل الجديدة وكذلك وفرت السبل التي عززت من مستوى الإنتاجية إلى 23%， مما جعل Volkswagen أول منظمة عالمية تنتقل إلى ثلثين ساعة عمل أسبوعياً، ونتيجة لذلك من المتوقع أن تخفف الضرائب على المنظمة إلى جانب قدرة المنظمة على توزيع المكافآت العادلة ومكافآت العطل للسنة كاملة، وقال المتحدث الرسمي باسم Volkswagen، أن كلاً من المنظمة والعاملين بها تقبلوا فكرة أسبوع العمل الأقصر كبديل مساوٍ لعمليات التسريح الجماعي الدائمة، كما اقترح Arthur Anderson مستشار فرنسي لمنظمة Laroturam للمحاسبة الدولية العمل لأربعة أيام في الأسبوع في فرنسا، أي التحول من التسعة والثلاثين ساعة الأسبوعية الحالية إلى ثلاثة وثلاثين ساعة أسبوعياً، في حين يعني تقليل أسبوع العمل إنقاص نسبة 5% من الأجور، إلا إنها ستترفع من نسبة التوظيف بمعدل 10% وستخلق مليوني وظيفة جديدة، وفي مصنع جرينوبول بمنطقة Hewlett-Packard ونتيجة لتخفيض ساعات العمل واستعداد

العاملين للعمل تحت إدارة ساعات العمل المرنة تضاعف الإنتاج ثلث مرات في المصنع، بسبب قدرة المنظمة على تشغيل مصنعها بصورة مستمرة سبعة أيام في الأسبوع بدلاً من إيقائه عاطلاً ليومين كما كان سابقاً (محمد، ٢٠١١، ٧٥-٧٦)

وفي اليابان أيضاً أحرز نظام تخفيف ساعات العمل نجاحاً كبيراً حين تم تقصير أسبوع العمل في اليابان بشكل مطرد خلال العقود الثلاثة الماضية، وقد صحب تقصير أسبوع العمل زيادة هائلة في الإنتاجية والنمو الاقتصادي، وقد برهن بعض الاقتصاديين اليابانيين وأصحاب الأعمال على أن زيادة الفراغ للعاملين من خلال تخفيف ساعات عملهم تعد مهمة لتحفيز اقتصاد الخدمات وتوفير الوقت للعاملين اليابانيين؛ لشراء واستخدام بضائع وخدمات أكثر، في حين يرى آخرون مسألة العمل والفراغ على إنها تتعلق بجودة الحياة أو ما يسمى (بنوعية حياة العمل) وإن العاملين بحاجة إلى مزيد من الوقت ليقضوه مع عائلاتهم وليشاركوا في التربية، ويلتفتوا إلى الأنشطة التي تجري من حولهم في المجتمع ويستمتعوا بحياتهم (ريفن، ١٩٩٥، ٣٤٣).

ما سبق نستنتج أن تخفيف ساعات العمل للعاملين واستعدادهم للعمل في ظل نظام ساعات العمل المرنة وتقاضيهم لأجر أقل، يعد أحد الأساليب المهمة لترشيق المنظمة، لذا يمكن من خلال هذا الأسلوب تخفيف كلف العمل في المنظمة، وإمكانية إنجاز العمل بمرنة أكبر ورفع الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال والمعدات، وأيضاً زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تخفيف الكلف، والجدير بالذكر أن هذا الأسلوب تستخدمه المنظمة لتخفيف عمليات تسيير العاملين.

ج. إغلاق أحد التشكيلات

قد تقوم بعض المنظمات بإغلاق أحد تشكيلاتها؛ وذلك لأسباب عديدة أهمها: أن هذا التشكيل غير منتج، بل أصبح مكلفاً ويشكل عبئاً على المنظمة، والإبقاء على التشكيلات الأساسية ومن أمثلة ذلك ما حدث في منظمة جنرال الأمريكية حيث قامت بوقف خطوط إنتاج لعب الأطفال التابعة للمنظمة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يخلص المنظمة من أحد المراكز غير المنتجة، ويزيد من كفاءتها (السعادي والعاني، ٢٠١٦، ١٧)، لكن المأخذ على هذا الأسلوب هو عدم قدرة المنظمة في بعض الحالات على الاستغناء عن العاملين الذين يعملون في تلك التشكيلات لأسباب قانونية (Evans, et.al., 1999, 131-132).

د. إلغاء وظائف غير ضرورية

في بعض الحالات قد تقوم المنظمة بإلغاء وظائف معينة، إذ أن هذه الوظائف لا تقدم خدمات أساسية للمنظمة، وإنما داعمة للنشاط الأساسي لها، إذ يمكن الحصول على هذه

الخدمات من منظمات أخرى خارجية وبكل أقل وذلك من خلال استخدام استراتيجية التعاقد من الباطن (Outsourcing)، ومن أمثلة هذه الوظائف (الممثل القانوني، العلاقات العامة، فحص الدم، خدمات النظافة، النقل، توزيع الأجر الالكتروني وغيرها) (Evans, et.al., 1999, 132).

٦- دمج التشكيلات وتشكيل فريق العمل

نتيجة لبعض الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال مثل نشاط الاندماج والاستحواذ، تظهر في المنظمة الجديدة بعد الاندماج تشكيلات متشابهة (متماثلة) تقوم بتأدية الوظائف نفسها، لذا تقوم إدارة المنظمة الجديدة بدمج تشكيلين أو أكثر في تشكيل واحد، ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو ما يسمى بفريق العملية (Process Team) (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ١٠٠)، إذ يؤدي هذا إلى التقليل من الأخطاء، والاختيارات، وتأخير العمل، كما يقود إلى خفض التكاليف الإدارية، وتكليف الإشراف، وتسهيل توزيع المسؤوليات، وفي بعض الحالات ونتيجة لعمليات الاندماج تصبح المنظمات المندمجة كبيرة الحجم ومتربلة، ونرى أن إدارة هذه المنظمات تحتاج للجوء إلى ممارسة استراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم وذلك من خلال دمج بعض التشكيلات المتشابهة التي تقوم بوظائف متشابهة للتخلص من الفائض في الموارد البشرية (العبيدي، ٢٠٠٥، ١٤).

وتؤدي عمليات دمج التشكيلات إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة، إذ يحتاج المختصون بكل تشكيل إلى مستوى أقل من الإشراف نظراً لمسؤوليتهم الكاملة عن تلبية طلبات الزبائن حسب المواعيد المحددة ومن دون أخطاء، فضلاً عن ذلك فإن المنظمة تشجع هؤلاء العاملين وفقاً للصلاحيات الكبيرة الممنوحة لهم على اكتشاف أساليب أكثر إبداعاً لتحقيق المزيد من التخفيض في وقت العمل وتكليفه إلى جانب تقديم خدمات خالية من العيوب والأخطاء، كذلك تحسين مستوى المراقبة نظراً لتنفيذها بواسطة عدد أقل من العاملين بما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم (محمد، ٢٠١١، ٧٧).

٣. الاستراتيجية النظمية

تختلف هذه الاستراتيجية اختلافاً جزرياً (جوهرياً) عن الإستراتيجيتين السابقتين إذ أن هذه الاستراتيجية تركز بشكل كبير على تغيير ثقافة المنظمة وسلوكيات وقيم العاملين واتجاهاتهم، وليس فقط التركيز على تغيير حجم الموارد البشرية أو العمل (Luthans & Sommer, 1999, 48) وتعد عملية الترشيق في ضوء هذه الاستراتيجية طريقة أو أسلوباً للحياة وعملية مستمرة، وكأساس للتحسين المستمر، بدلاً من عدّها برنامجاً أو هدفاً تزيد المنظمة تحقيقه (السعادي والعاني، ٢٠١٦) وينتج الترشيق أيضاً من خلال تبسيط كل أجزاء المنظمة - النظام بالكامل - بما فيه المجهزين، والمخزون، وعمليات التصميم، وعلاقات الزبائن، وطرق الإنتاج، والتسويق،

ودعم المبيعات وأيضاً تقليل الهدر والعمليات التي لا تضيف قيمة للمنظمة، وكذلك تقليل التكاليف على طول سلسلة الزبون، ولا سيما التكاليف غير المنظورة واعتبارها الأهداف الرئيسية لهذه الاستراتيجية، ومن الأمثلة على أهداف هذه الاستراتيجية هي تقليل زمن الانتظار، وزمن الاستجابة وإعادة العمل، والورق، وحالات عدم الانسجام في أنظمة البيانات والمعلومات، وعدد المجهزين، والأنظمة والقوانين، وبدلاً من أن يكون العاملون الهدف الأول للترشيق وذلك بتقليل أعدادهم، فقد تم تحديد الأفراد العاملين كموارد لمساعدة في توليد وتنفيذ أفكار الترشيق فكل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة اعتبر مسؤولاً عن تخفيض التكاليف ومسؤولًا عن إيجاد التحسينات، وإن أخلاقية التحسين المستمر طبقت على مهمة الترشيق، وآخارات الكلفة خلال العلاقات التنظيمية الداخلية المتّبعة لـكامل النظام (Cameron, 1994, 199).

ولأن هذه الاستراتيجية من شأنها أن تتطلب منظوراً طويلاً الأجل، فإنها لا تولد تحسيناً مباشراً في المستوى التشغيلي التي ستولدها استراتيجية تخفيض الموارد البشرية، إلى جانب استراتيجية إعادة التصميم، وإنها قد تتطلب استثماراً عالياً في تدريب العاملين، وتشخيص النظام، وتشكيل فرق العمل المتقطعة الوظائف. وأهم ما يميزها إنها تجنب الحاجة إلى تخفيض عدد العاملين (محمد، ٢٠١١، ٢٠١٧) وفيما يأتي توضيح لبعض الأنشطة أو السياسات التي تتضمنها هذه الاستراتيجية:

أ. تغيير الثقافة التنظيمية:

يشير مفهوم ثقافة المنظمة إلى مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة التي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافاً سلوكية، وإن لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن باقي المنظمات (السكارنه، ٢٠١٣، ٣٥٨) وتغيير الثقافة يحتاج إلى فترة طويلة كما تتطلب هذه العملية فهما للعلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، وما هي العوامل والمؤثرات التي تؤدي إليها، ومعرفة طرق التغيير ومراحله واستراتيجيات التعامل معه ومعوقات تفريذه، بهدف تحديد حجم الفجوة بين الثقافة السائدة والثقافة المنشودة من التغيير وسدها أو تقليلها (مساعدة، ٢٠١٥، ٢٣٠، ٢٣١).

وأشار (Huber & Click, 1993, 43) إلى ضرورة إقدام المنظمات على تغيير ثقافاتها التنظيمية إذا ما أرادت هذه المنظمات إعادة تصميم أعمالها لتصبح رشيقه وأكثر كفاءة وفاعلية في الأداء، وذلك لأن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تعد من أولى المراحل الأساسية والمهمة التي ينبغي على المنظمات الشروع بها عند استخدام استراتيجية الترشيق النظمية؛ إذ تتطلب هذه الاستراتيجية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة التقليدية والتوجه نحو ثقافة الجودة وكذلك التحسين المستمر للعمليات ومشاركة العاملين في التغيير، وتيسير الإجراءات للتحول نحو منظمات رشيقه وأكثر مرونة.

ب. التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر المبدأ الأساسي أو آلية من الآليات المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية النظامية لترشيق المنظمات (Wilkinson, 2004, 7) (Gandolfi, 2005, 59) (Cameron, 1994, 199)، وت تكون هذه الفلسفة من مجموعة عناصر اهمها (فريق العمل، الأئمة، تعاون الإدارة، والعاملين، التركيز على الزيادة، نظام الوقت المحدد، وحلقات الجودة) (السعادي والعاني، ٢٠١٦، ٢٠١٧)، وتهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالأفراد والآلات والمواد وطرائق الإنتاج بشكل مستمر والوصول إلى الإتقان الكامل باستمرارية التحسينات في العمليات الإنتاجية للمنظمة (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٢٠١٠).

وتتم عملية التحسين المستمر من خلال الدورة التي تم تطويرها من قبل كل من شيوارت وديمنك والتي تدعى (PDCA) وات تكون مما يأتي: (محمد، ٢٠١١، ٨٠)

1) **خطط (Plan):** وذلك باختيار الفريق للعملية المناسبة للنشاط أو الطريقة أو الآلية أو السياسة الازمة للتحسين.

2) **نفذ (Do):** تعني القيام بتنفيذ الخطة ومراجعةها.

3) **دقق (Check):** وذلك بإخضاع العملية لاختبار لتحديد صلاحيتها من عدمها.

4) **افعل (Act):** إذا كانت نتائج الاختبار ناجحة يتم تنفيذ العمل وفي هذه العملية يتم إشراك جميع العاملين في إعداد خطة الترشيق وتنفيذها إذ يتم تحديد دور كل منهم بالتنسيق مع أدوار الآخرين.

ت. **تغير اتجاهات العاملين وقيمهم**

ينبغي على المنظمات أن تركز جهودها على تغيير اتجاهات العاملين وبصورة تدريجية نحو الاتجاهات الإيجابية للعمل والتي تتلاءم مع افكار المنظمة الرشيقه والعمل في ظل ثقافة الجودة وتبني فلسفة التحسين المستمر؛ لاحتواء الكلف وتقليل الهدر وایجاد التحسينات في جميع جوانب المنظمة، وتشجيع الرقابة الذاتية للعاملين واعتبار مسألة احتواء الكلف وتخفيضها مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، أما بالنسبة للقيم فلابد لإدارة المنظمة أن تدرك ما للقيم من أهمية تتعكس في سلوك العاملين، ومقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكبر، لذلك تهتم المنظمات بنشر قيم ايجابية تقيدها في تحقيق المهام المنوطة بها وفي إيجاد تفاصيل على هذه القيم وتقليل الصراع حولها (القريوتي، ١٩٩٧، ١١٤).

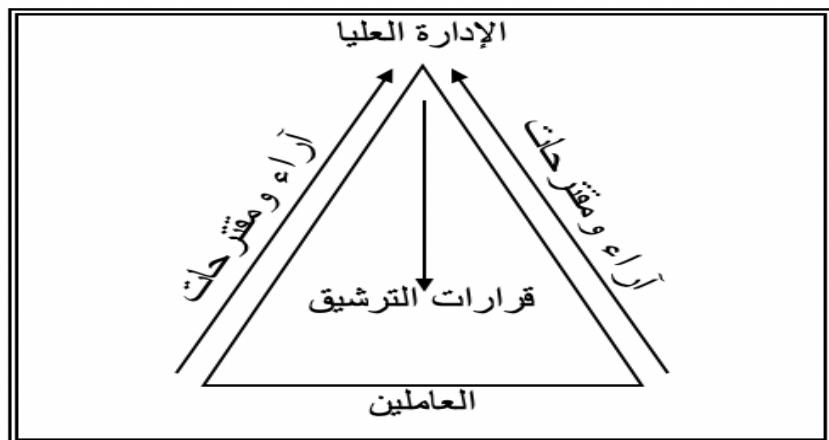
ث. مشاركة العاملين

تعد استراتيجية الترشيق مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، ولا يقتصر دورها على الإدارة العليا فقط؛ إذ إنها تعني الإسهام الفاعل للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره، وتنطلب

استراتيجية الترشيق مشاركة العاملين في كل خطوة من خطوات عملية الترشيق، وهذا يمكن تحقيقه بأفضل ما يمكن من خلال الاتصال المتزايد وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم حول الكيفية التي تتم من خلالها عملية الترشيق (Gandolfi, 2005, 59) لذا يجب على المنظمة أن تبدأ بتدريب عاملتها على مهارات الاتصال والتفاعل والتاثير في الغير، حتى لا يكون العامل متخصص في مجال معين فقط بل يكون ملماً أيضاً بأعمال غيره ومن خلال ذلك يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك والمساهمة في تحقيق هدف الترشيق للمنظمة (Dolan, et.al., 2000, 36).

ج. التغيير من القاعدة نحو القمة

يستلزم تنفيذ استراتيجية الترشيق أن تكون مبادرات وأفكار التغيير مقترنة من القاعدة (العاملين في المستويات التشغيلية) نحو القمة (الإدارة العليا)، إذ تقوم الإدارة العليا بدراسة هذه المقترنات وعلى ضوئها تقوم باتخاذ قرارات الترشيق (Wilkinson, 2004, 7) ويمكن توضيح ذلك في الشكل (٤-٢) :



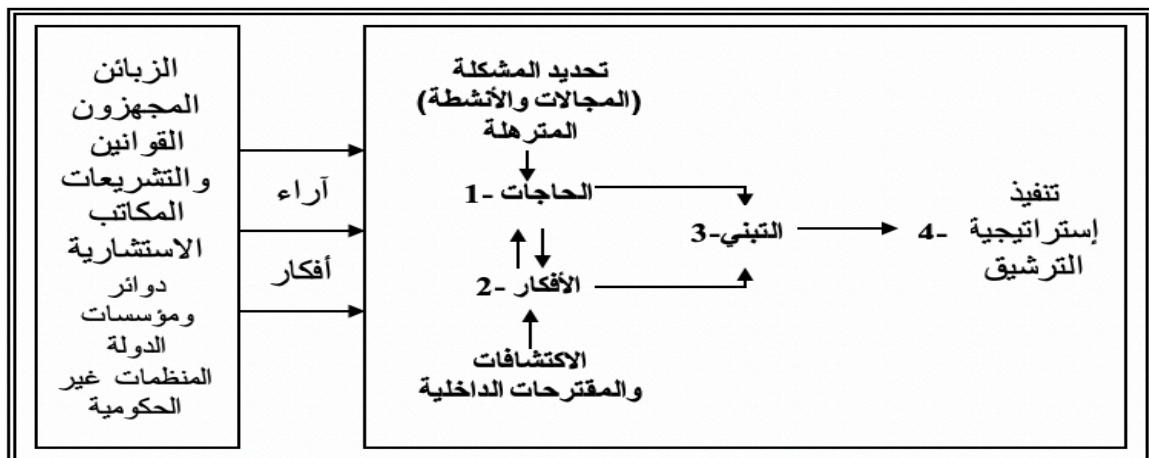
الشكل (٤-٢) اتجاه سير مقترنات الترشيق من القاعدة نحو القمة

المصدر: محمد، محمد عبد القادر، (2011)، استراتيجيات مقترنة نحو منظمة رشيقه لمواجهة مشكلة الفائض في الموارد البشرية- دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 83.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن العاملين يبدون ملاحظاتهم ومقترناتهم للإدارة العليا، ومن ثم تقوم الإدارة العليا بدورها بدراسة هذه المقترنات وتبني ما هو مناسب منها؛ إذ أن الاستماع لمقترنات العاملين يشعرهم بأهميتهم للمنظمة ويزيد احساسهم بالانتماء فيحفزهم نحو أداء أفضل، كما يدعم الإدارة العليا بالأفكار والمقترنات المفيدة.

ح. التنسيق مع الأطراف الخارجية

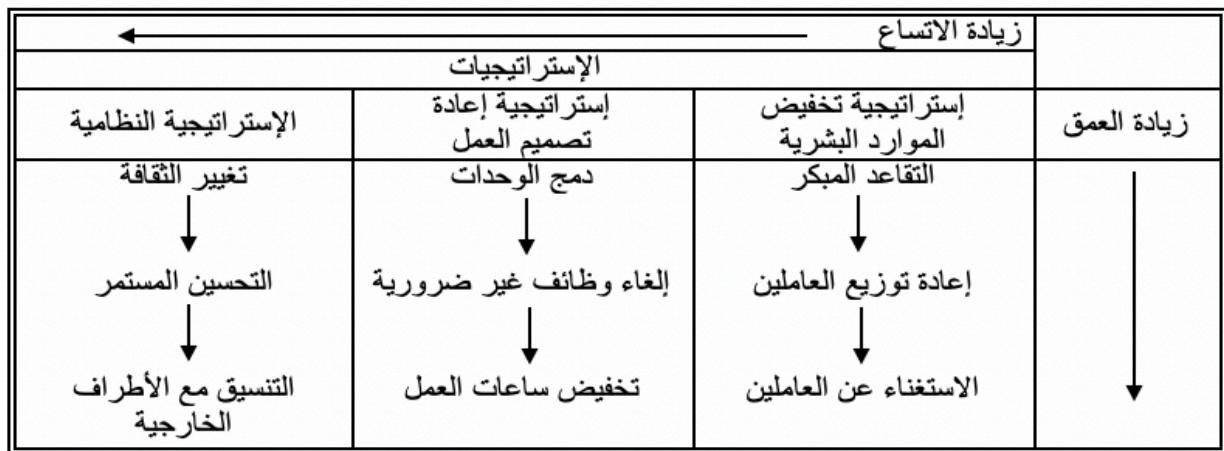
إن نجاح تفزيذ استراتيجية الترشيق لا يقتصر على مشاركة العاملين داخل المنظمة فقط، وإنما يتطلب أيضاً الاتصالات المفتوحة مع الأطراف الخارجية (المجهزين، الزبائن، القوانين والتشريعات، المكاتب الاستشارية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية) وسماع آرائهم وأفكارهم حول أي المجالات أو الأنشطة قد أصابها الترهل وأصبحت غير مرنة بالشكل الذي يجعلها غير قادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، وغير قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، التي تحتاج إلى أن تكون أكثر استجابة ومرنة لاحتياجات البيئة، وكذلك لمعرفة أين يمكن إدخال التحسينات في المنتجات التي تقدمها المنظمة، وذلك من خلال تقديم آرائهم وأفكارهم للمساهمة في تخطيط استراتيجية الترشيق وتنفيذها (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٢٠١١)، والشكل (٥-٢) أدناه يوضح حاجة المنظمات لأفكار وآراء الأطراف الخارجية في تخطيط استراتيجية الترشيق وتنفيذها:



الشكل (٥-٢) دور الأطراف الخارجية في تبني استراتيجية الترشيق

Source: Daft, Richard L., (2001), "Organization: Theory and Design", 7th ed., South-Western College Publishing, Ohio, USA, P.358.

ومما سبق يمكن القول: أن الإستراتيجيات السابقة هي ليست إستراتيجيات بديلة، بل يمكن للمنظمة أن تطبقها معاً، ويتم تحديد الإستراتيجية المطبقة وفقاً لأنشطة التي تتبناها المنظمة، ومما هو ملاحظ فإن الإستراتيجية النظمية تستخدم لتحقيق نتائج مستقبلية، في حين أن استراتيجية تحفيض الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق نتائج فورية، أما استراتيجية إعادة تصميم العمل ف تكون نتائجها متوسطة الأجل، وبالتالي يمكن تصنيف المنظمات وفقاً لاستخدام هذه الإستراتيجيات على العمق والاتساع المتعلق بتنفيذ الإستراتيجيات ويظهر ذلك في الشكل (٦-٢):



الشكل (٦-٢) الاختلاف بين المنظمات من حيث اتساع تنفيذ إستراتيجيات الترشيق وعمقها

Source: Gandolfi, Franco, (2005), How do Organization Implement Downsizing? –An Australian and New Zealand Study, Contemporary Management Research, Vol. (1), No. (1), P. 60.

يتضح من الشكل (٦-٢) أن المنظمات التي تطبق عدداً كبيراً من الأنشطة للاستراتيجية نفسها تتسم بالعمق في إستراتيجياتها، كما أن المنظمات التي تستخدم أنواعاً متعددة من الإستراتيجيات يكون لديها اتساع في إستراتيجياتها، وقد أظهرت الدراسات ومنها دراسة (Cameron, 1994) أن المنظمات كانت أكثر عمقاً، وليس أكثر اتساعاً، وإنها كانت أكثر استخداماً لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية، بحثاً عن الوصول إلى نتائج فورية، إلا أن الدراسات أثبتت كذلك أن المنظمات التي طبقت الاستراتيجية الأولى (استراتيجية تخفيض الموارد البشرية) حققت أداء أقل من المنظمات التي استخدمت إستراتيجية إعادة تصميم العمل والاستراتيجية النظمية (نعمه وخليل، ٢٠١٨، ٢٠٢٠).

ويوضح الجدول (٥-٢) إستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم ووجه الاختلاف فيما بينها في عدد من العناصر:

الجدول (٥-٢) إستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم

الإستراتيجية النظمية	إستراتيجية إعادة تصميم العمل	إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية	الإستراتيجية العناصر
الثقافة	الوظائف والوحدات	العاملون	التركيز
عمليات الوضع الراهن	العمل	العاملون	الهدف
تدريجي (طويل)	متوسط	سريع (قصير)	وقت التنفيذ
عوائد طويلة الأجل	عوائد متوسطة الأجل	عوائد قصيرة الأجل	ظهور النتائج بعد التطبيق

تغيير الثقافة	-	إلغاء الوظائف غير	-	التناقص الطبيعي	-	
مشاركة الموظفين	-	الضرورية	-	التقاعد المبكر	-	
تبسيط العمليات	-	دمج الوحدات	-	تجريد الأجر	-	
تحسين المستمر	-	إعادة تصميم الوظائف	-	النقل أو التحويل	-	
تغيير اتجاهات أو قيم	-	إزالة المستويات	-	إعادة توزيع الموظفين	-	
الموظفين	-	تخفيض ساعات العمل	-	التخفيض من خلال	-	
التغيير من الأسفل نحو	-	استبعاد بعض التشكيلات	-	مجلس الإدارة	-	
الاعلى	-	غير الضرورية	-	تسريح الموظفين	-	
استهداف الكلف غير المنظورة	-					الامثلة
التنسيق مع الأطراف	-					
الخارجية	-					

Source: Gandolfi, Franco, (2005), How do Organization Implement Downsizing? -An Australian and New Zealand Study, Contemporary Management Research, Vol. (1), No. (1), p.58-59.

المبحث الثاني

أبعاد الهيكل التنظيمي

تشير أبعاد أي شيء بشكل عام إلى سماته وخصائصه، وأبعاد الهيكل التنظيمي تمثل الخصائص المميزة لنمط الهيكل التنظيمي وشكل التصميم، والتي هي حصيلة تفاعل كافة المكونات التنظيمية داخل وخارج المنظمة، ولقد اختلف الباحثون في تقسيم أبعاد الهيكل التنظيمية إذ صنفها البعض تحت نوعين من الأبعاد الأول هو ما يسمى بالأبعاد الهيكلية (Structural Dimensions) والذي يعني بالخصائص الداخلية للمنظمة والذي من الممكن أن يمثل الأساس الذي بموجبه تتم عملية مقارنة حجم المنظمات وقياسها وهي (الرسمية، المركزية، التعقيد)، أما النوع الثاني فهو ما يسمى بالأبعاد المحيطة (Ambient dimensions) والذي يختص بـكامل المنظمة والمتضمنة (حجم المنظمة، أهداف المنظمة، التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة، البيئة المحيطة بالمنظمة)، حيث أن كلاً من هذه الخصائص تؤثر بتشكيل الأبعاد الهيكلية للمنظمة (محمد وحميد، ٢٠١٤، ١٤٨).

إن تباين الكتاب والمنظرين في تصنيف أبعاد الهيكل التنظيمي أمر بديهي بسبب اختلاف الباحثين في تحديد ما هي هذه الأبعاد وعدها وطرق قياسها، والجدول (٦-٢) أدناه يبيّن أبعاد الهيكل التنظيمي وفق آراء بعض من الكتاب والباحثين في مجال إدارة المنظمة:

الجدول (٦-٢) أبعاد الهيكل التنظيمي وفق آراء بعض من الكتاب والباحثين في إدارة المنظمة

مُؤمِّنة السلاطنة	المرنة	النَّيَّنة	الكامل	الآنَان	العُقد	النَّصْر	المرْكِبة	العَيْنة	الرَّسمية	الاِبعاد	الباحث
	*				*	*	*	*	*		(Pugh et. al,301,1963)
					*	*	*		*		(Robbins,1990,83-111)
					*	*	*		*		(Hodge&Anthony,1991,367-379)
					*		*		*		(القريوتي، ٢٠٠٠، ١١٠)
					*		*		*		(حريم، ٢٠٠٣، ١٠٦-١٠٧)
*					*	*			*		(حريم والخشالي، ٢٠٠٦، ١٤٦-١٥٠)
				*	*	*	*	*	*		(Bowditch et.al,2007,284-290)

		*	*		*	*	*	*	*		(Cunliffe,2008,31-34)
*				*		*	*	*	*		(الخاجي والغالبي، ٢٠٠٩، ٤٥١)
				*		*		*			(الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٣٣ - ١٤٠)
				*	*	*		*			(رضوان، ٢٠١٥، ١٧-١٠)
				*		*		*			(علوي، ٢٠١٧، ١٦٦ - ١٦٥)
			*		*	*	*	*			(الحنطي والقعيد، ٢٠١٩، ٤)
2	1	1	1	1	9	8	13	5	13		المجموع
15	7	7	7	7	69	61	100	38	100		الأهمية النسبية %

المصدر: إعداد الباحثة وفق المصادر المشار إليها

وبعد الاطلاع على الابعاد التي تناولها الكتاب والباحثين في الجدول اعلاه فإن الاعلية اتفقوا على أن أبعاد الهيكل التنظيمي هي: (درجة الرسمية Formalization)، (درجة المركزية Centralization)، (التعقيد أو التمايز Complexity) وتم اختيار هذه الابعاد في الدراسة لأن المنظمة المبحوثة تعاني من مشاكل في هذه الابعاد وسنأتي إلى شرح كل منها.

أولاً: الرسمية:

آ- مفهوم الرسمية

نقتضي مرحلة تطور التنظيم في المنظمات وجود تثبيت لأساليب العمل واجراءاته بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين في المنظمة، وقد استخدم مفهوم الرسمية من قبل البعض بشكل خاطئ بطريقة مرادفة مع مصطلح المعيارية (Standardization)، إذ استخدم كلا المصطلحين للتعبير عن درجة نمطية ومعيارية الوظائف داخل المنظمة (Robbins, 1990, 93).

تعني الرسمية في الهيكل التنظيمي "مدى اعتماد المنظمة على الانظمة والقوانين والتعليمات واللوائح والإجراءات والمعايير التفصيلية في ضبط السلوك الفردي للعامل وتوجيهه وكذلك ضبط الأفعال والتصورات أثناء أداء العمل" (حريم، ٢٠٠٣)، أو "هي مدى تجميع وتوثيق القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والوظائف، وتوضيح واجبات العاملين في المنظمة وتوثيقها" (علوي، ٢٠١٧).

تقسم الابدات النظرية التنظيمية الرسمية إلى مستوى عالي ومستوى واطي، عندما يكون مستوى الرسمية عالياً يؤدي إلى وجود علاقه سلبيه مع الابتكار والعكس صحيح، إذ أن قواعد العمل المرنة

تسهل الإبداع، وإذا ما كانت الرسمية مرتفعة فإنها تؤثر سلباً من خلال تعقيد إجراءات العمل، ويمكن تحديد درجة الرسمية من خلال بعدين أساسين هما: (علوي، ٢٠١٧، ١٦٦)

الجزء الأول: تشير إلى أي مدى توثق القواعد والأنظمة والإجراءات التي يتم تسجيلها في المنظمة.

الجزء الثاني: تشير إلى درجة اتباع التعليمات والقواعد واللوائح هذه.

كما ربط (Daft, 2010, 15) الرسمية بحجم الوثائق المكتوبة التي تتضمن إجراءات الوظائف وتوصيفها وكذلك اللوائح والسياسات المتبعة في المنظمة، إذ أن هذه الوثائق (Documents) المكتوبة تصف السلوك (Behavior) والأنشطة (Activities) التي وضعتها المنظمة للموظفين كمرجع أساسي لأداء أعمالهم، وذكر (Mintzberg) أن قياس الرسمية يتم عادةً عن طريق حساب عدد الصفحات من الوثائق داخل المنظمة وأكّد على أن الوظائف غير الماهرة (Unskilled Jobs) هي التي تمتاز عادةً بالرسمية (الابرو وكاظم، ٢٠١٨، ٨٤).

ويرى بعض الكتاب في إدارة المنظمة أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها الموظفون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الموظف والتحكم به أكثر، اتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضاً (بحير وآخرون، ٢٠١٤، ١٦).

وذكرت (رضوان، ٢٠١٥، ١٠٠) أن التقنيين والرسمية كلما زادا في المنظمة كان المجال لاجتهد الموظفين وابداعهم قليلاً، وإن الخطوة الأولى في هذا المجال هي وصف الوظائف التي يتم من خلالها تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة، فضلاً عن المؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها، إذ أن الالتزام بهذه الأوصاف الوظيفية يؤدي إلى الوصول إلى درجة كبيرة من القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين، وإلى الثبات والنظام في العمل، وتخالف درجة الرسمية من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري؛ إذ من السهل تقنيين الأعمال الروتينية والعاديّة في المستويات الإدارية الدنيا بالمقارنة مع صعوبة تقنيين الأعمال الاستشارية والمهنية في المستويات الإدارية العليا.

ومن الدراسات التي تركت علامات واضحة في هذا المجال هي دراسات جامعة استون (Aston) في بريطانيا إذ قام مجموعة من الباحثين باختيار (٤٦) منظمة واجراء دراسة معمقة عليها، ووجدت الدراسة أن زيادة الحجم مرتبطة بزيادة درجة الرسمية ودرجة التخصص ودرجة التعقيد أي أن الدراسة اكّدت على أن حجم المنظمة هو المحدد الأساسي لها وابعاده (Robbins, 1990, 152)، إذ تمثل المنظمة لأن تكون أكثر رسمية وذلك لأن المنظمات الكبيرة تعتمد

على الانظمة والقوانين والإجراءات التي تساعده على تحقيق المعيارية والضبط للأعداد الكبيرة للموظفين والاقسام التنظيمية، وبالمقابل فان المنظمات الصغيرة تميل إلى أن تكون أقل رسمية وذلك لأن المدراء يعتمدون على الملاحظة الشخصية للأعداد القليلة للموظفين (عاطف، ٢٠١١، ١١٧)

ب- أشكال الرسمية:

هناك ثلاثة أشكال للرسمية وهي: (Hinings&Lee,1971,84)، (Pugh et. al,303,1963)، (Robbins,1990,100-101) (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٦٣)، (رضوان، ٢٠١٥، ١٠٠)

١. **السياسات:** وهي المعايير والأطر التي تحدد آلية تنفيذ الأفراد العاملين لأعمالهم وكيفية اتخاذهم للقرارات، فالمنظمة التي تضع لوائح للعاملين لديها، تملك سياسة واضحة لأسلوب الترقىات من خلال تشجيعها الترقية من الداخل؛ فإنها ترسم طريقة عمل العاملين والمدراء على حد سواء بشكل يعطي أولوية الترقية للعاملين في المنظمة عن تعيين عاملين آخرين من خارج المنظمة لسد الوظائف التي تشغّر لديها ومن أمثلة هذه السياسات الترقىات لدى المنظمة التي تتم على الكفاءة أولا ثم الأقدمية .

٢. **القواعد:** تحدد القواعد السلوك المسموح به داخل المنظمة وما هو من نوع داخل العمل، وتحدد أنه يجب على الموظف الانتهاء من عمله في الوقت المحدد لتحقيق أهداف المنظمة المخطط لها كونه جزءاً من أعمال المنظمة، وهناك العديد من الأمثلة، فبعض المنظمات تلزم موظفيها الالتزام بلباس معين، أو تمنع استخدام الهواتف المحمولة أثناء العمل وغيرها.

٣. **الإجراءات:** وهي تشير إلى كيفية تنفيذ العمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقيعات وأختام خاصة بكل قسم أو موظف وبنسلسل معين بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب، وهذه الإجراءات تظهر عادة في شكل لوائح أو أنظمة العمل، وتبدأ الإجراءات وأنظمة العمل بإقرار السياسات المرشدة لاتخاذ القرار والتصرف على وفقها، وازاء كل سياسة يتم توضيح إجراءات تنفيذ تلك السياسة وخطوات العمل بها ومثال ذلك (إجراءات الحصول على علاوة استثنائية، واجراءات تعيين موظف جديد.

ج- مزايا وعيوب الرسمية:

بالرغم من أن بعض الباحثين يقولون؛ أن كل منظمة مجبرة على استخدام السياسات واللوائح والقواعد والإجراءات وأنه شر لابد منه إلا أن الغالبية العظمى من المنظمات تعدد أمرا لا يمكن تغييره أو مخالفته أو العمل بدونه وأن ذلك له مزايا وعيوب، أما المزايا (Advantages) فهي: (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٦٤)، (رضوان، ٢٠١٥، ١٠٠)

1. تعمل على التخفيف من حيرة المدراء والعاملين عند مواجهة مواقف تتطلب وجود النمطية والرسمية.
 2. تقوم بتوحيد سلوك المدراء والعاملين معاً وهذا يؤدي إلى اتساق سلوكهم وثباته وجود العدالة عند تقديم الخدمات.
 3. إن النمطية أو الرسمية هي ترجمة للأهداف التنظيمية واستراتيجيات الوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها، والتزام المدراء والعاملين بالرسمية يحقق الأهداف المرجوة.
 4. يساعد وجود النمطية والرسمية في اتخاذ القرارات ويقلل التكلفة والوقت والجهد.
 5. من الأفضل في بعض الأحيان وجود معايير رسمية تعتبر الأساس لتقدير الأداء بالنسبة للمديرين والعاملين.
 6. إن وجود الرسمية يشعر المدراء والعاملين بالأمان كون تصرفاتهم تسير وفقاً للأنظمة المعهود بها في المنظمة.
 7. تعطي الرسمية الانطباع بالمؤسسة وتساعد في الابتعاد عن الشخصية في العمل.
 8. نمط الرسمية والتقنين يسهل إمكانية التنبؤ بسلوك الأفراد العاملين؛ لأنهم يبدون أدواراً محددة ومرسومة بدقة.
 9. وجود الرسمية يمكن الإدارة من توظيف عاملين بمهارات عادية غير متخصصة، وذلك لسهولة تأهيلهم للقيام بالأعمال وبسرعة وفق التعليمات الدقيقة والمفصلة وبتكلفة قليلة.
أما بالنسبة لعيوب الرسمية (Disadvantages) فهي: (حريم والخشالي، ٢٠٠٦، ١٤٨)، (الخشب، ٢٠١١، ٨٦)، (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٦٤)، (رضوان، ٢٠١٥، ١٠)، (الخشب، ٢٠١١، ٢٠١٢)، (حريم والخشالي، ٢٠٠٦، ١٤٨)، (الخشب، ٢٠١١، ٨٦).
 1. إن تركيز المدراء والعاملين على الالتزام الحرفي الزائد بالسياسات واللوائح وغيرها من أشكال الرسمية يجعلهم عاجزين عن الارتباط بالأهداف؛ إذ انهم يركزون على الوسائل دون الاهتمام بالنتائج.
 2. إن وجود النمطية والرسمية لفترة طويلة يجعل المدراء والعمالين ينظرون لها بأنها أصبحت قديمة تمثل عقبات لهم عند القيام بأعمالهم.
 3. بطبيعة الحال فإن التكرار يولد الشعور بالملل لدى المدراء والعمالين ويحد من الإبداع لديهم.
 4. إن التزام المدراء والعمالين بأشكال الرسمية يجعلهم في موقف سلبي أمام المستقدين.
 5. توفر زيادة الأنظمة والقوانين والتعليمات والمعايير المكتوبة للعاملين جانباً من المعلومات النمطية، ولكنها لا توفر لهم المعلومات عن كل ما يحصل داخل المنظمة ولا تتيح لهم التعرف على خبرات الآخرين وتجاربهم والاستفادة منها، فالتنظيم ذو الطابع الرسمي في الغالب يوفر للعاملين

المعلومات التي تخصهم فقط وقد يوحي لهم ذلك بالاكتفاء بهذه المعلومات وعدم السعي للتعرف على ما يحصل في الأجزاء الأخرى من المنظمة.

6. إن زيادة الرسمية تحد من فرص التواصل والتفاعل وال الحوار والمناقشات مع الآخرين، وكل ذلك لا يشجع ولا يعزز بناء المعرفة التنظيمية في المنظمة.

7. تؤدي الرسمية العالية إلى شعور الفرد بالعزلة والغربة وفقدان السيطرة على عمله، كما تؤدي إلى الخنوع والخضوع الزائد وتأثر على نفسية الفرد العامل بشكل سلبي.

هـ- طرق قياس الرسمية:

هناك العديد من المؤشرات التي تمكنا من معرفة أن المنظمة تستخدم الرسمية والتقنيات والى أي مدى أو درجة قد وصلت بها وذلك من خلال التأكيد من وجود وصف للوظائف، جدول للصلاحيات، أنظمة للاتصال، أنظمة مالية ومحاسبية، أنظمة متكاملة للعمليات، أنظمة للموارد البشرية، وسياسات وقواعد وإجراءات لجميع مجالات العمل، بالإضافة إلى وجود نظام للعقوبات) (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٦٦).

وذكر (الخشاب، ٢٠١١، ٨٦) أن الرسمية قد تم قياسها باستخدام العديد من المؤشرات، إذ قام (Daft) بقياسها عن طريق احتساب عدد الصفحات التي تم توثيقها في المنظمة، إذ تحتوي هذه الصفحات على قوانين وأنظمة العمل، وأشار (Robbins, 1990, 100) إلى أن الرسمية يتم قياسها من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والقواعد والإجراءات بالإضافة إلى مواصفات الوظيفة والقرارات والقوانين الإدارية.

وـ وسائل تحقيق المرونة والتكيف للرسمية:

إن المنظمات التي تستخدم الرسمية والتي تشعر بأنها تتأثر بها بشكل كبير عليها أن تعتمد المرونة والتكيف لكي تتجنب الوقوع في العيوب التي ذكرناها سابقا، ومن هذه الوسائل: (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٦٥)

1. عمل الاجتماعات بين الأقسام والتشجيع على التعاون والابتكار.
2. استخدام مراكز الابداع والابتكار.
3. تشجيع أنظمة الاقتراحات.
4. استحداث أو إيجاد أقسام لأغراض البحث والتطوير.
5. تشجيع فرق العمل في المنظمة.
6. تدريب العاملين وتأهيلهم على تقبل التغيير.
7. عمل دورات تدريبية للمدراء لغرض تحمل المخاطرة.

وخلاله القول أن استخدام الرسمية من منظمة لأخرى رهن بعده عوامل مؤثرة منها عمرها وحجمها وظروفها بشكل عام

ثانياً: المركزية:

آ- مفهوم المركزية

وتعني موقع ومصدر صنع القرارات في المنظمة (Pugh et. al, 1963,304) وهي تتضمن: الحق في اتخاذ القرارات، وبالتحديد من يملك الحق في اتخاذ أي نوع من القرارات، ومتى) فاذا كانت معظم القرارات تتخذ في قمة المنظمة فالمنظمة تعتبر مركزية (حربي، ٢٠٠٣، ١٦٥)، وقد عرفها (الخنيطي والقعيد، ٢٠١٩، ٤) على انها " درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا، وفي هذه الحالة يكون هناك مسؤول أو رئيس أعلى يتولى اتخاذ القرارات واصدارها إلى المرؤسين المباشرين، ومن ثم تدرج السلطة بطريقة نظامية من مستوى إلى آخر، ويكون مسار السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل".

ونقسم درجة المركزية إلى قسمين أولهما المركزية وتعني الاحتفاظ بالسلطات جميعها في يد شخص أو مستوى اداري عالٍ، وبالتالي يرجع اليه حق اتخاذ القرارات بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتحرك الا بناءً على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى منه أو بعد موافقته، أما الامرकزية فتعني تفويض السلطة وتوزيعها بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وبالتالي الحق في اتخاذ القرارات، وتبعاً لذلك فان الامرکزية سياسة إدارية تقوم على مبدأ توزيع السلطة وتفيضها بين الرئيس والمرؤوس، فكلما زادت درجة تفويض السلطة كلما اتجهنا نحو الامرکزية والعكس صحيح (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٥٨).

وتزداد درجة الامرکزية في المنظمات في الحالات التالية: (رضوان، ٢٠١٥، ١٣)

- عندما يزداد عدد القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا .
- عندما تزداد أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا .
- عندما يكون هناك عمليات للمنظمة منتشرة جغرافياً ومتباude .
- عندما تقل حالات رجوع المرؤسين إلى رؤسائهم قبل اتخاذ القرار .
- عندما يزداد عدد الوظائف والنشاطات التي تتأثر بالقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.

وأشار (Scott,2003,266) إلى أن نتائج الدراسات حول علاقة الحجم بالمركزية لم تكن جميعها متوافقة كما هو الحال بالنسبة للرسمية والتعقيد، فقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة سلبية إيجابية بين الحجم والامرکزية منها دراسات (Peter Blau) وزملائه وكذلك دراسات جامعة استون

(Aston) ولكن البعض الآخر أشار إلى وجود علاقة عكسية؛ أي: (سلبية) مثل دراسة (Hage) (1969).

وتعزى أسباب هذا التباين في النتائج إلى أن الرسمية تقوم بتكييف العلاقة بين الحجم والمركزية؛ فالمركزية والرسمية يسعان لضبط سلوك الأفراد في المنظمة، فإذا ما كانت درجة الرسمية عالية، قلت الحاجة إلى المركزية، ولكن في حال وجود درجة منخفضة من الرسمية تلجأ المنظمة الكبيرة إلى تطبيق مزيد من المركزية، وكذلك سبب آخر لهذا التباين هو اختلاف نوع المنظمات التي شملتها كل دراسة (حريم، ٢٠٠٣، ١٦٥).

ومن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هي دراسة (Peter Blau) إذ استندت ابحاثه على دراسة (٥٣) منظمة مستقلة تتوعد بين منظمات حكومية وجامعات وشركات خاصة، بالإضافة إلى دراسة عدد كبير من الهياكل التنظيمية لعدد من الشركات وهيكلها التنظيمية الفرعية، ووجد أن زيادة حجم المنظمة يؤدي إلى زيادة التعقيد في هيكلها التنظيمي وبالتالي زيادة في درجة الالامركزية لضمان سير أعمال المنظمة بالسرعة المطلوبة نظراً لكبر حجمها (Robbins, 1990, 152).

بــ العوامل المؤثرة في اتباع مبدأ المركزية أو الالامركزية:

توجد عوامل كثيرة تؤثر في اتباع أسلوب المركزية أو الالامركزية في الإدارة أهمها: (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٥٩-١٦٠)، (البرغوثي، ٢٠١٨، ٢٤-٢٥)

١. **قيمة القرار:** بمعنى أنه كلما زادت قيمة القرار مادياً أو معنوياً أي ترتب عليه كلفة عالية أو ينتج عنه آثار مهمة كلما كان هناك ميل نحو المركزية .

٢. **الشخص:** بعض المجالات الوظيفية في الإدارات والأقسام يمكن تطبيق أحد المفهومين أما المركزية أو الالامركزية فمثلاً إدارة الإنتاج غالباً ما تطبق الالامركزية بعكس الإدارات الأخرى التي تحتاج إلى المركزية.

٣. **حجم المنظمة:** ويتناسب حجم المنظمة مع استخدام المركزية أو الالامركزية بمعنى أنه كلما كان حجم المنظمة كبيراً فإنه لابد من اللجوء إلى الالامركزية، وبالنسبة فإن أغلب المنظمات وبغض النظر عن حجمها تستخدم المركزية في وظيفة التخطيط وتستخدم الالامركزية وبدرجات في بقية الوظائف الأخرى للإدارات.

٤. **توحيد السياسات:** أن رغبة المنظمة في تطبيق سياسات موحدة سبب آخر لاتباع مركزية السلطة في اتخاذ القرار مثل توحيد الجودة، السعر والاستلام وكل ذلك مفيد لزيادة المنظمة، أما إذا رغبت المنظمة في تطبيق الالامركزية فإن كل قسم في المنظمة يكون له سياسة تختلف عن القسم الآخر.

5. فلسفة المروّسين: أن سلوك وفلسفة وتطلعات المروّسين تؤثر على استخدام المركزية أو الامركلزية فبإمكانهم أن يشجعوا الامركلزية وأن يدفعوا باتجاه إنجاحها، فإذا أراد المروّسون الامركلزية فإن الإدارة تشعر بأنه لا حاجة لاستخدام المركزية، وأن المروّسين يتحملون المسؤولية لأعمالهم .

6. الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا: تختلف المنظمات عن بعضها البعض في درجة المركزية أو الامركلزية، ويعود ذلك إلى أسلوب الإدارة العليا وفلسفتها في تلك المنظمات .

جـ- خصائص المركزية والامركلزية:

ذكر (منصوري ومنصوري، ٢٠١٤، ٣١٨) أن للمركزية والامركلزية خصائص معينة حدها بالاتي :

1. خصائص المركزية:

- أن اتخاذ القرارات في ظل السلطة المركزية يسهل عملية التنسيق بين أنشطة المنظمة المرتبطة بتطبيق استراتيجياتها.
- تهدف المركزية إلى توافق القرارات مع الأهداف العامة للمنظمة.
- في وقت الأزمات تسمح مركزية السلطة بسرعة اتخاذ القرار وتنسيق الاستجابة على صعيد المنظمة ككل؛ لكون السلطة تتركز في شخص واحد.

2. خصائص الامركلزية:

- عندما يلجأ المديرون الاستراتيجيون إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، فهم بذلك يعملون على تخفيض حجم المعلومات المتداولة، وهذا ما يسمح لهم بتخفيض الوقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تعزز الامركلزية من مرونة المنظمة وتؤدي إلى تخفيض التكاليف البيروقراطية، وذلك لاستحوذ المستويات الأدنى على سلطة اتخاذ القرارات الفورية.

دـ- مزايا المركزية والامركلزية :

1. مزايا المركزية: (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٦٠)

إن الفوائد والمزايا المتحققة من استخدام المركزية تتمثل بما يأتي:

- تشعر الإدارة العليا بالقوة والمكانة الوظيفية .
- تمكن الإدارة العليا من التخطيط من خلال السياسات والبرامج .
- الاستفادة من خبرات وقدرات مديرى الإدارة العليا في المنظمة .
- تخفيض إجراءات الرقابة على الوحدات الإدارية نظراً لحصر اتخاذ القرار بالإدارة العليا.

- تتناسب المنظمات الصغيرة إذ تكون نشاطاتها وإمكاناتها المالية محدودة، مما يعني أن تكلفة تطبيق المركزية تكون في العادة قليلة.

2. مزايا اللامركزية:

- إن توزيع السلطة واتباع اللامركزية في المنظمة يحقق فوائد عديدة منها: (القريوتى، ٢٠٠٠، ١٨١) (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٦١)
- تخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا وتفرغها للأمور الاستراتيجية بدل الانشغال بالتفاصيل
 - الاستفادة من السرعة في اتخاذ القرار.
 - تحقيق التجانس والتنااغم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة .
 - توفر فرصة للتعرف على الظروف الخاصة لكل قرار من قبل المطلعين على الموضوع بشكل مباشر.

- رفع الروح المعنوية لكل من الإدارة الوسطى والدنيا بإعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار .
- تنمية وتدريب القرارات الإدارية لدى المدراء في المستويات الوسطى والدنيا .
- تعتبر أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين يشعرون بأهميتهم من خلال ممارستهم للسلطة واتخاذ القرارات بشكل كلي أو جزئي ، وتكون وسيلة مناسبة لتدريبهم على القيام بالمسؤوليات وتحفيزهم لشغف وظائف في المستقبل.
- القرارات التي تؤخذ من قبل الإدارة الدنيا تكون بالغالب أقرب إلى الواقع وتمتاز بالحكمة وخصوصاً إذا كانت المنظمة وفروعها متعددة جغرافيا .

هـ- طرق قياس المركزية واللامركزية:

بإمكاننا أن نحدد أي الأسلوبين (المركزية، اللامركزية) يجري تطبيقه في المنظمة من خلال عدد من المؤشرات هي (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢، ١٦١):

- درجة المساهمة في القرارات.
- درجة تقويض السلطة.
- درجة صنع القرار بمشاركة المرؤوسين.
- درجة استخدام اللجان والمجتمعات.

وذكر (الخشب، ٢٠١١، ٨٦) أن المركزية، قد تم قياسها من قبل الكاتبين Child and Mansfield, 1972, 377) باستخدام معدل عدد القرارات التي تم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا نسبة إلى معدلها في المستويات الإدارية الدنيا، واستخدم (Reimann, 1973) المؤشرات المتمثلة

بمركز اتخاذ القرارات التي تتصل بالسياسات الرئيسية والخاصة وكذلك درجة مساهمة المستويات المختلفة بتزويد المعلومات، بالإضافة إلى درجة المشاركة في التخطيط بعيد الأمد، واعتمد على درجة التركيز في اتخاذ القرارات في قياس درجة المركزية. (Mansfield, 1973)

ثالثاً: التعقيد أو التمايز:

أ- مفهوم التعقيد

لم يكن هناك اتفاق لتعريف شامل لمفهوم التعقيد بسبب اختلاف وجهات النظر للباحثين والكتاب حول ماهيته، وهناك من يربط التخصص بالتعقيد بعدهما مفهومين متشابهين فالتعقيد يمثل تخصص المهام الموجودة داخل المنظمة (Daguer & Salih, 2000, 2004).

ويعرف (السالم, 2008) التعقيد على أنه درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة ويشير التعقيد من جهة أخرى إلى حالة التكون من العديد من الأجزاء المترابطة عادة، ويعرف التعقيد أيضا على أنه عدد العناوين المهنية والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المنظمة (Donelly, et al, 1990, 148) وأما (المحمدي, 2011, 92) فيعرف التعقيد بأنه درجة التباين الموجودة في النظام، ويلاحظ أن التعريفات التي أعطيت لمفهوم التعقيد مرادفة لمعنى التباين أو التمايز.

ويعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساساً مهماً في عملية التنظيم حيث يتم تقسيم التنظيم إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عمودياً بحيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق والرقابة والمساءلة، وينتج التعقيد التنظيمي بسبب كثرة الوحدات الإدارية وتتنوعها (حريم, 2003, 164).

ب- أهمية التعقيد

تبرز أهمية التعقيد من ارتباطه بالتعقيد البيئي الذي توجد فيه المنظمة؛ إذ كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً قل التعقيد الهيكلي والعكس صحيح؛ أي كلما ازداد تغير العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي كما أن زيادة تعقيد المنظمة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى استعمال أساليب أو أدوات تنظيمية متقدمة تتلائم مع أهداف المنظمة وواقع أنظمتها الفرعية مثل الاتصالات المتقدمة، ونظم المعلومات، وأساليب إدارية متقدمة، لإيجاد التكامل السليم بين مختلف الأجزاء التنظيمية (السالم, 2008, 65).

وهذه الأبعاد الثلاثة للتمايز لا يمكن اعتبارها مستقلة عن بعضها البعض، بل قد تتغير جميعها في أن واحد، ومن الدراسات التي تناولت التعقيد وعلاقته بالحجم هي دراسات (Peter Blau) وزملائه

وقد دلت الدراسات على أنه كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة التعقيد والتمايز، وكلما قل الحجم قلت درجة التعقيد (حرير، ٢٠٠٣، ١٦٤).

ت- سلبيات التعقيد

- أشار (Hall,1992:52) و (Donelly,et al,1990,148) أن للتعقيد سلبيات عديدة منها:
1. صعوبة التنسيق والسيطرة على فعاليات القرارات، إذ يدفع التعقيد القرار للبقاء بمتطلبات كبرى من المحددات التي تقلل من احتمال أن هذا القرار سيتخذ للوصول للأهداف على مستوى المنظمة.
 2. التعقيد يجعل الوظائف الإدارية أكثر صعوبة، وكل ذلك يجعل للتعقيد تأثيرات رئيسة على سلوك أعضاء المنظمة وعلى الأوضاع الهيكلية الأخرى وعلى الوظائف داخلها وعلى العلاقة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها.
 3. إن الزيادة في التعقيد تؤدي إلى زيادة السيطرة والرقابة وبالتالي ارتفاع نسبة عدم الرضا لدى الموظفين، كما أن هذه المستويات من الرقابة لا تأتي بثمارها بسبب كبر حجم الهيكل التنظيمي.
 4. يؤدي التعقيد إلى الزيادة في التكاليف الإدارية.
 5. الزيادة في التعقيد تسهم في ترهل الهيكل التنظيمي وزيادة نسبة الوظائف غير الضرورية.
 6. يؤدي التعقيد إلى زيادة الوقت المخصص لتقديم الخدمات للمستفيدين بسبب تعدد المستويات الإدارية أو كثرة الوحدات والتشكيلات التي تعنى بهذه الخدمات لحين الوصول للإدارة العليا والعودة منها، وبالتالي يؤدي إلى عدم رضا المستفيدين عن المنظمة.

ت- أنواع التعقيد

يتفق كل من (Robbins,1990,83)، (Hall,1992:52)، (القريوتى، ٢٠٠٨، ١١٠-١١١)، (السالم، ٢٠٠٥، ١٩)، (المحمدى، ٢٠١١، ٩٢) على أن أنواع أو عناصر هذا التعقيد هي : التعقيد الأفقي ، التعقيد العمودي ، التعقيد الجغرافي وهي كالتالي:

❖ التعقيد الأفقي **Horizontal Differentiation**

يشير التعقيد الأفقي إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية، يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم مثل دوائر التخطيط، والرقابة، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية؛ إذ يقتضي التنظيم نوعاً من التخصص الوظيفي، يتم بموجبه تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة في كل قسم، وهناك علاقة بين تعدد الوظائف وتتنوعها، ودرجة تعدد التنظيم؛ أي كلما زاد التعقيد الأفقي، استلزم الأمر إيجاد آليات خاصة بالتنسيق بين جهود مختلف هذه الوحدات والموظفين فيها

وتعددت الوظائف وكلما تعدد التنظيم، زادت المشاكل، وكان تطوير آليات للتعامل معها أمرا ضروريا. (القربيوني، ٢٠٠٠، ١١١)

❖ التعقيد العمودي

يزيد التنظيم تعقيدا مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة التي توزعت أفقيا على عدد من الدوائر والأقسام، ويستدعي هذا التوسيع تقسيم هذه الوحدات عموديا إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من المستويات الأدنى، بشكل يضمن حسن سير العمل، والرقابة على الأعمال بحيث لا تحرف عن المسار المطلوب، ويرافق زيادة عدد المستويات الإدارية صعوبات في الاتصال والتنسيق والإشراف؛ فكلما زاد عدد المشرفين كلما كان هناك حاجة لوجود منسقين بينهم من مستوى إداري أعلى وهكذا، حيث أن المصدر الأساس للتعقيد العمودي هو نطاق الإشراف، فكلما زاد نطاق الإشراف، كلما تعددت المستويات الإدارية والعكس صحيح، ويظهر التنظيم على شكل هرم (القربيوني، ٢٠٠٠، ١١٢)، وهذا يعني أنه كلما قل نطاق الإشراف، كلما زاد عدد المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة في التعقيد، وأخيراً، إن التعقيد الأفقي ليس منفصلا عن التعقيد العمودي، فالتعقيد العمودي يمكن أن يفهم بشكل أفضل كنتيجة لزيادة التعقيد الأفقي (Robbins, 1990, 89).

❖ التعقيد الجغرافي

ويعني عدد المواقع الجغرافية، من حيث مدى انتشار المكاتب أو الأقسام أو الفروع على مساحة جغرافية واسع؛ أي مدى التباعد المكاني بين الوحدات الإدارية (السالم، ٢٠٠٥، ١٩)، ويعني أيضا التشتت المكاني أو التوزيع الجغرافي للنشاطات، فكون النشاطات موزعة على أكثر من مكان، يعني وجود الحاجة إلى المزيد من الإجراءات والتنسيق نتيجة للصعوبة في تحقيق التكامل الناجم عن النقص في أدوات الربط المادي والاتصال بين مختلف النشاطات التي بدورها تسهم في زيادة التعقيد التنظيمي وتجعل التكامل أكثر صعوبة، ويشير (Daft, 2003, 15) إلى أن التعقيد الجغرافي يعني عدد المواقع الجغرافية التابعة للمنظمة، ويشير (السالم، ٢٠٠٨، ٦٤-٦٥) بأن التمايز الجغرافي يعني مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها أو فروعها على مساحة جغرافية واسعة. إذا فالتعقيد الجغرافي يمثل مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة أو بين الأفراد أو المصانع، والملحوظ أنه كلما ازداد انتشار الجغرافي بين الوحدات أو الأفرع ازداد التعقيد.

المبحث الثالث

حجم المنظمة

تبباين المنظمات من حيث حجمها، فهناك منظمات ضخمة الحجم تمتلك هيكلية ذات تشكيلات متعددة وبمستويات عديدة قد تصل إلى أكثر من عشرة مستويات، ونظمات أخرى صغيرة الحجم بعدد قليل من التشكيلات وبمستويات محدودة لا تتجاوز الثلاث مستويات، وبينهم منظمات أخرى متوسطة الحجم، ولا يمكن أن تكون خصائص هذه المنظمات نفسها، ذلك أن للحجم تأثير واضح ومثبت على جميع الأبعاد والمتغيرات الأخرى، وما يهمنا في هذه الدراسة هو تأثير الحجم إيجاباً أو سلباً على أبعاد الهيكل التنظيمي.

إن الفكرة المطروحة بأن حجم المنظمة يؤثر على هيكلها يمكن فهمها من خلال تفسير الأثر التتابعي لتطورها، فيما أن المنظمة توظف المزيد من الموظفين العاملين، فإنها ستحاول أن تأخذ في الحسبان الفوائد الاقتصادية من التخصص، والنتيجة هي زيادة في التعقيد الأفقي وهذه الزيادة في اعداد الموظفين ستؤدي إلى تعدد الوظائف ومع زيادة التعقيد الأفقي ستضطر المنظمة إلى زيادة التعقيد العمودي للتسيق والسيطرة على فعاليات المنظمة ووظائفها وافرادها العاملين.

كل هذه الزيادة في التعقيد سوف تقلل من قدرة الإدارة العليا على الإشراف المباشر على الأنشطة داخل المنظمة، وبالتالي سيتم استبدال السيطرة التي تتحقق من خلال المراقبة المباشرة والاستعاضة عنها بتنفيذ القواعد واللوائح الرسمية، وقد ترافق هذه الزيادة إضفاء طابع رسمي مع تعقيد عمودي أكبر، إذ أن الإدارة تنشئ وحدات جديدة للتسيق الأنشطة وفعاليات المتنوعة للأفراد العاملين في المنظمة.

أولاً: مفهوم حجم المنظمة:

الحجم هو متغير مهم يؤثر على الجوانب التنظيمية المختلفة وكذلك الأداء التنظيمي ككل، إذ أن تأثير الحجم على ديناميكية المنظمة وجميع فعالياتها وانشطتها قد بات واضحاً، ولذلك فقد تناولته العديد من الدراسات في العلوم الاجتماعية (Serenko *et. al*,2007,614).

هناك اتفاق واسع من قبل باحثي نظرية المنظمة (Organization theory) حول كيفية تعريف حجم المنظمة، ويشير (Robbins,1990,151) إلى أن أكثر من ٨٠٪ من الدراسات التي تناولت متغير حجم المنظمة عرفته على أنه "العدد الكلي للموظفين أو الأفراد العاملين في المنظمة"؛ أي أن غالبية الدراسات تتخذ من عدد العاملين (Number of Employees) مؤشر لقياس حجم المنظمة أكثر من غيره من المؤشرات؛ وذلك لأن الموظفين وتفاعلاتهم منظمة وواضحة في الهيكل التنظيمي

(Organizational Structure)، وعدهم يجب أن يكون أكثر ارتباطاً بالهيكل التنظيمي من أي مؤشر حجم آخر، وكذلك على اعتبار أن مؤشر عدد الموظفين له علاقة بباقي المؤشرات الأخرى لقياس الحجم مثل (رأس المال، الأصول، المبيعات، عدد الزبائن، القدرة الاستيعابية للمنظمة، وغيرها)، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار نوع الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة (الخاجي والغالبي، ٢٠٠٩، ١٤٩)، وسنستعرض بعض المفاهيم التي تناولتها الدراسات التي اتفقت على مفهوم حجم المنظمة:

الجدول (٧-٢) تعريف حجم المنظمة حسب اراء مجموعة من الباحثين في إدارة المنظمة

المفهوم	الباحث والسنة
العدد الكلي للأفراد العاملين في المنظمة.	(بغداد، ٢٠٠٨، ٧٠) (Bowditch <i>et.al</i> ,2007,291) (Kitov,2009,3) (Mintzberg,1979,230) (Moohammad <i>et. al</i> ,2014,3) (Pervan & Visic,2012,218)
مجموع عدد الأفراد العاملين بدوام كامل في المنظمة.	(Hodge&Anthony,1991,361)
استناداً إلى توجه المنظمة فهو عبارة عن عدد الأفراد العاملين في المنظمة، أو حجم الموجودات، أو حجم المبيعات، أو عدد الخدمات المقدمة للزبائن.	(الشماع وحمود، ٢٠٠٧، ٣٥١) (Graubner,2006,96) (Trigueiros,2000,1)
القابلية التي تمتلكها المنظمة أو كمية وتنوع الخدمات التي يمكن أن تقدمها لزبائنها في وقت واحد.	(Niresh&Velnampy,2014,57) (Jhon&Adebayo,2013,1711) (Shaheen&Malik,2012,1061) (Olawale <i>et. al</i> ,2017,4)
هو قيمة الأعمال المقاسة من حيث صافي الأصول وال الموجودات، أو هو إجمالي القيمة القابلة للتحقيق من أعمال المنظمة.	(Yegon <i>et. al</i> ,2014,86)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.
من خلال ما تقدم ذكره يمكننا تعريف الحجم التنظيمي اجرائياً على انه "مجموع عدد الأفراد العاملين او عدد الخدمات المقدمة للزبائن بالإضافة الى التشكيلات الأساسية والفرعية للمنظمة"

ثانياً: طرق قياس حجم المنظمات:

تبين أشكال واحجام المنظمات من حيث طبيعتها وخصائصها والقطاع الذي تعمل فيه فضلاً عن حجم المنظمة كونها صغيرة أم متوسطة أم كبيرة، ومثل هذا الاختلاف لا بد أن تتجسد انعكاساته في مجل

السياسات التي ترسمها والإجراءات واللوائح التي تعمل بها وكذلك أنشطتها المختلفة، وبالرغم من أن اغلب تجارب الباحثين في العالم تشير إلى أن مقياس الحجم الأفضل للمنظمات هو عدد العاملين، إلا انه توجد مجموعة من الطرق أو الاساليب التي يمكن الاسترشاد بها في تحديد حجم المنظمة ومنها (Graubner,97,2006)، (Zadeh & Eskandari,2012,11)، (الشمام،٢٠٠٧،٣٥٢)، (الساعدي والعاني،٢٠١٦،٩٠)، (باسين،٢٠١١،٥٠)، (الساعدي والعاني،٢٠١٦،٩٠) :

1. **عدد العاملين في المنظمات:** عدد العاملين هو المقياس الأكثر صلة بالحجم من منظور نظرية المنظمة، ويتم استخدامه في بعض الأحيان مع أبعاد أخرى، وكشفت الدراسة الوصفية التي أجرتها كيمبرلي (Kimberly,1976) أن أكثر من 80% من الدراسات التجريبية على حجم المنظمة والهيكل التنظيمي استخدمت عدد العاملين لقياس الحجم التنظيمي، وقد برر عدد من هؤلاء الباحثين استخدامهم لهذا المقياس بكون أن اعداد العاملين هي الأكثر ارتباطا بالهيكل التنظيمي والأكثر وضوحا فيه من المقاييس الأخرى، وقد اختلفت دول العالم في تحديد العدد الذي تعتبر فيه الشركة صغيرة أم متوسطة أم كبيرة وهذا ما سنذكره لاحقا.
2. **الطاقة الاستيعابية للمنظمة:** فالمصانع تحدد بالطاقات الإنتاجية وشركات النقل بمدى توفر مقاعد المسافرين والجامعات بإعداد الطلبة والفنادق بعدد الأسرة والمنظمات الخدمة بعدد الخدمات التي تستطيع إنجازها في وقت معين وهذا في بقية الأنشطة.
3. **عدد الزبائن أو الأفراد المستهدفين:** الذين تقدم لهم المنظمة منافعها ومخاراتها من سلع أو خدمات؛ إذ كلما ارتفع وازداد العدد اعتبرت الشركة كبيرة.
4. **حجم رأس مال المنظمة وميزانيتها:** حيث أن المنظمات الكبيرة تحتاج إلى رؤوس أموال وميزانيات كبيرة عكس المنظمات المتوسطة أو الصغيرة، وكذلك يندرج ضمنها حجم أصول وموارد المنظمة المختلفة.
5. **الشكل القانوني للمنظمة:** فالمنظمات المساهمة بصورة عامة تميل إلى الحجم الكبير من الشركات ذات الطابع الشخصي الخاص أو المحدودة كما تختلف منظمات القطاع الحكومي عن الخاص وهذا.
6. **العائدات السنوية:** يمكن استخدام العائدات السنوية كمقياس لحجم المنظمة وهو مقياس بسيط، والبيانات غالبا ما تكون متاحة على نطاق واسع، ومع ذلك، يمكن أن تكون الأرقام مضللة خاصة في الدراسات التي تشمل مختلف الصناعات.
7. **الهيكل التنظيمي:** يعتمد الهيكل التنظيمي أحيانا كمقياس للزيادة في حجم المنظمة من خلال عدد التقسيمات الأفقية العمودية، ومن خلال دراسة الأبعاد السلوكية في التنظيم التي تتمثل

بالاخصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي، وقد أشار (الشمام، ٢٠٠٧، ٣٥٢) إلى ترابط كل هذه المؤشرات مع بعضها، إذ أنها تعبر عن كفاءة المنظمة وفعاليتها، فالهيكل التنظيمي يسهم في تحقيق الفاعلية من خلال شبكات الاتصال، وتوحيل الصالحيات، وتحديد المسؤوليات، كما أن الزيادة في حجم المنظمة يعني بالضرورة الزيادة في مقدار هذه المؤشرات في وقت واحد، فقد تزداد الموجودات مقابل النقص في عدد الأفراد العاملين نتيجة لتكثيف العمل (استخدام المكننة) أو نتيجة للزيادة في كثافة رأس المال وهكذا.

ومن الجدير بالذكر أن هناك أسلوباً وطريقاً أخرى لقياس الحجم من حيث حصة المنظمة في السوق، تعدد خطوطها الإنتاجية، تعدد فروع المنظمة وغيرها (السعادي والعاني، ٢٠١٦، ٩).

إن معظم الدراسات حول العلاقة بين الحجم التنظيمي والهيكل استخدمت عدد الأفراد العاملين (الموظفين) مؤشراً لقياس الحجم ، وتمثل مزايا هذا المقياس في أنه يعكس كلاً من قدرة المنظمة على أداء العمل بالإضافة إلى المستوى الحالي للأداء، وأيضاً، فإن معظم التغيرات في الرسمية (Formalization)، والمركزية (Centralization)، والتعقيد (Complexity)، والبيروقراطية (Bureaucracy) تعود إلى عدد العاملين، بحيث يكون عددهم أكثر أهمية من المؤشرات الأخرى المحتملة للحجم، ومع ذلك فإن استخدام العاملين كمؤشر للحجم فيه بعض المحاذير، إذ من الصعب تحديد كيفية التمييز بين العاملين الأساسيين والعاملين بدوام جزئي وأيضاً كيفية التعامل مع العاملين على المدى القصير والعاملين بعقود مؤقتة، فضلاً عن كون المقارنة بين أعداد العاملين لمختلف المنظمات مضللة؛ نظراً لأن بعض أنواع المنظمات تحتاج إلى عمالة أكثر من غيرها (Scott, 2003, 264).

وذكر (Haltiwanger et. al, 2014, 5) أن هناك ثلات فئات معتمدة لتصنيف حجم المنظمات

حسب مؤشر عدد العاملين وهي :

- الشركات "الكبيرة" توظف 500 موظف أو أكثر.
- الشركات "المتوسطة" توظف 499-50 موظفاً.
- الشركات "الصغيرة" توظف 50 موظفاً فقط.

وأشار (المغربي، ٢٠١٨، ١٥٢) إلى أن المنظمة كبيرة الحجم هي المنظمة التي تصل كثافة عدد العاملين فيها (أكثر من 1000 عامل) في حين أن المنظمة صغيرة الحجم هي التي يكون حجم عمالتها (أقل من 500 إلى أقل من 1000 عامل) كما وصنف باحثون آخرون حجم المنظمات وفقاً لحجم رأس المال المستثمر فيها؛ فالمنظمة التي يبلغ رأس مالها (أقل من 5 مليون دولار) تعد منظمة متوسطة في الحجم في حين المنظمة التي يزيد مقدار رأس مالها عن (100 مليون دولار) تعد منظمة

كبيرة في الحجم، ولعل هذا التصنيف يختلف من إقليم لآخر ومن دولة لأخرى وفقاً لحجم قطاع الأعمال الاقتصادي فالمنظمات صغيرة الحجم في أمريكا قد يتم تصنيفها بأنها منظمات كبيرة الحجم في دول الشرق الأوسط، في حين مثيلتها تعد منظمة صغيرة الحجم في اليابان، غير أن مواصفاتها وخصائصها تعتبر منظمة ضخمة في الدول النامية وبالتالي فإن حجم المنظمة قد يقاس نسبياً من دولة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

المبحث الرابع

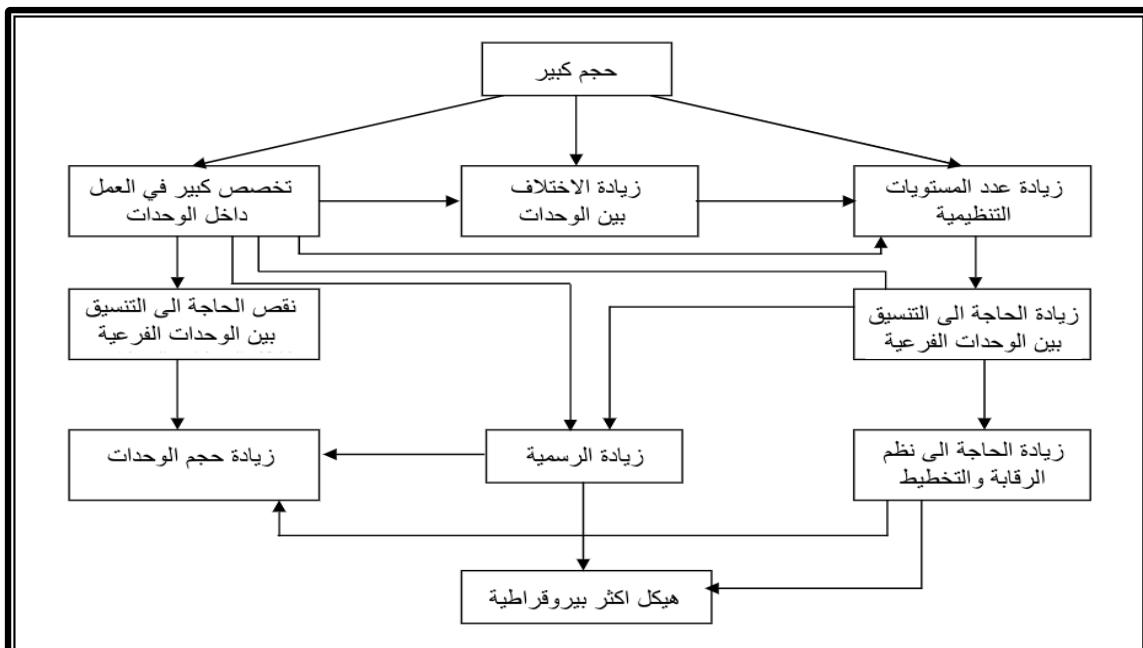
العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

أولاً: الحجم التنظيمي وتأثيره على أبعاد الهيكل التنظيمي:

يعتمد فهم تأثير الحجم على أبعاد الهيكل وخصائصه وعلى توفر معرفة كافية عن المؤشرات التي يستدل من خلالها على حجم المنظمة (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٩، ١٤٩).

وجد ضمن سياق تأثير حجم المنظمة على خصائصها بأن هناك تأثيراً واضحاً لحجم المنظمة على هيكلها التنظيمي وبشكل جوهري، فكلما ازداد عدد العاملين في المنظمة أدى إلى المزيد من التخصص والتعقيد الاقفي (أضافة إلى وحدات منظمية جديدة)، وللقيام بعملية التنسيق فإننا بحاجة إلى مديرین أكثر مما يزيد من التمايز العمودي أيضاً (زيادة عدد المستويات الإدارية)، ويعد معيار عدد العاملين الأفضل في قياس حجم المنظمة بسبب شمول هذا المعيار، ولكن هذا لا يعني عدم وجود مقاييس أخرى مثل اجمالي المبيعات أو اجمالي الموجودات، ولكنها لا تعطي أي مؤشر عن حجم الجانب الإنساني في ذلك النظام الاجتماعي (الخشب، ٢٠١٣، ٦).

ويلخص (Mintzberg, 1979, 234) تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي من خلال الشكل الآتي:

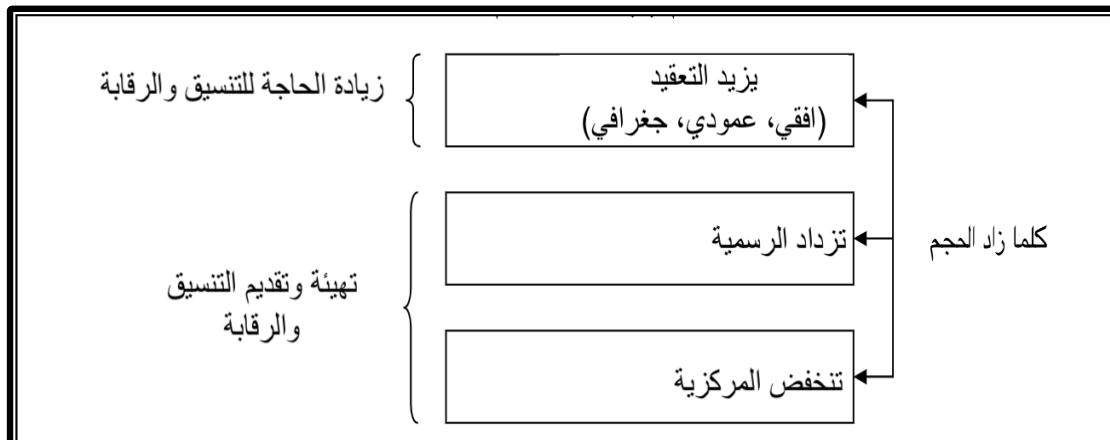


الشكل (٧-٢) العلاقة بين الحجم التنظيمي وابعاد الهيكل التنظيمي

Source: Mintzberg, Henry, (1979), “The Structuring of Organizations”, Prentice Hall, 5th ed, p234.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، انه عندما يكون حجم المنظمة كبير يؤدي ذلك إلى زيادة في تخصص العمل وبالتالي زيادة الإختلاف والتمايز بين الوحدات، وهذا ما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الهرمية، الأمر الذي يؤدي كذلك إلى زيادة الحاجة إلى التنسيق، وبالتالي لا بد من وجود نظام للتحطيط والرقابة، كما أن التخصص الكبير في العمل في داخل الوحدات يؤدي إلى زيادة الرسمية، وبالتالي فالهيكل المناسب في هذه الحالة هو الهيكل البيروقراطي (بغداد، ٢٠٠٨، ٧١).

كما أنه ومن خلال الشكل السابق نلاحظ كذلك تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي كان بتأثيره على الأبعاد الهيكلية والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



الشكل (٨-٢) تأثير الحجم على الأبعاد الهيكلية

المصدر: النيل، أحمد محمد سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، (٢٠١٨)، "الهيكل التنظيمي واثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب"، مجلة الدراسات العليا، جامعية النيلين، مجلد ١١، العدد ٢، ص ١٠٩
أ. علاقة الحجم بالتعقيد: هناك علاقة قوية بين الحجم والتعقيد، وإن شدة أو قوة هذا التأثير تختلف بحسب طبيعة المتغير وبحسب طبيعة عمل المنظمة وعائديتها عامة أم خاصة (البغدادي وأخرون، ٢٠١٨، ٦٥٠)، بحيث تتجه الهياكل التنظيمية في المنظمات الكبيرة إلى إظهار درجة أكبر من التعقيد الأفقي (عدد الوحدات التنظيمية)، والتعقيد العمودي (عدد المستويات الإدارية)، وترجع هذه الخاصية إلى أن كبر حجم المنظمات يقترب غالباً بتطبيق درجة أكبر من التخصص وتقسيم العمل، كما أن الزيادة في الحجم غالباً ما تستدعي إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، ويفرض أيضاً كبر حجم المنظمات الحاجة إلى إضافة مستويات إدارية بغرض تحقيق الرقابة على العاملين حتى لا يتسع نطاق الإشراف عن حد معين، ولذلك تبدو المنظمات الأكبر حجماً الأكثر تعقيداً (مسلم، ٢٠٠١، ١١٢).

ب. علاقة الحجم بالرسمية: لا يمكن إنكار العلاقة بين الحجم والرسمية، ويقاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبيرة جداً، فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في درجة الرسمية

(البغدادي وآخرون، ٢٠١٨، ٦٥٠)، إذ كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة الرسمية إذ تحاول الإدارة السيطرة على سلوك الأفراد، ففي المنظمات الصغيرة يمكن تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة (السالم، ٢٠٠٥، ٩٣).

ج. علاقة الحجم بالمركزية: كلما زاد حجم المنظمة انخفضت درجة المركزية، بحيث تجأ الإدارة العليا إلى تقويض جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل (عبيدو، ٢٠١٨، ٣٧).

وفيما يخص العلاقة بين الرسمية والمركزية والتعقيد، فتدل الدراسات الكثيرة (في العالم الغربي) على أن العلاقة بين المركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة عكسية، على عكس العلاقة بين التعقيد واللامركزية، إذ كلما تعقدت أعمال التنظيم وزادت خبرات وخصائص العاملين كان من الصعب اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة، وكان اللجوء اللامركزية أمراً ضرورياً، أما إذا كان حجم التنظيم صغيراً وبسيطاً، فإنه يكون ممكناً اللجوء للمركزية، هذا مع أنه ليس من الضروري أن يكون ذلك صحيحاً دائماً؛ إذ قد نجد تنظيمات كبيرة الحجم ومع ذلك نجدها تتبع الأسلوب المركزي في الإدارة كما هو شأن الإدارة في بلادنا العربية عموماً؛ إذ قد نجد مئات الموظفين في وزارة ما لا يمكن لأي منهم اتخاذ أي قرار على أي مستوى إلا بتوقيع الوزير، وكذلك فمن الممكن أن يكون هناك تنظيمات صغيرة الحجم ومع ذلك تتبع اللامركزية في الإدارة، أما عن العلاقة بين بُعد المركزية والرسمية، فإنها أقل وضوحاً؛ إذ قد نجد درجة عالية من الرسمية والتقنين في تنظيمات تتبع المركزية وفي منظمات أخرى تتبع اللامركزية، وعادة ما نقوم التنظيمات التي يتصرف عملها بالروتينية والتي تعتمد على العمالة غير الماهرة بعملية تقنيين واسعة للمهام والأعمال، ويساعدها ذلك على اعتماد أسلوب أوتوقراطي تقليدي مركزي في الإدارة، أما المنظمات التي تعتمد بدرجة أكبر على الموظفين المهنيين، فنجد أن النمط الغالب فيها هو درجة أقل من التقنين والرسمية، وأسلوب لامركزي في الإدارة؛ ذلك لأن المستوى التقافي والمهني للعاملين يمكنهم من التحكم بأمور عملهم من النواحي الفنية بشكل كبير، بيد أنهم يفضلون وجود قواعد تفصيلية مقتنة فيما يتصل بالشؤون الإدارية التي تتعلق بالرواتب، والإجازات، وأنماط تقييم الأداء، وبالقرارات والسياسات الاستراتيجية أيضاً (القريوتي، ٢٠٠٨، ١٥٢).

وتشير (صالح، ٢٠١٧، ٣٣) إلى المعطيات الآتية :

1. يوجد علاقة عكسية بين المركزية ودرجة التعقيد، وإن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.

2. بالنسبة للعلاقة بين المركزية والرسمية فهي غامضة، والنتائج متضاربة، فمنها ما يشير إلى وجود علاقة عكسية ويشير البعض إلى وجود علاقة طردية.

3. أن كلا من الرسمية والتعقيد يؤديان إلى ممارسة مزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الفرد في المنظمة، ومن هنا قد يرى البعض أنه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية.

ثانياً: الترشيق التنظيمي للحجم وتأثيره على أبعاد الهيكل التنظيمي:

تواجه المنظمات ظروف متغيرة وتعمل في اوضاع متقلبة تفرضها معوقات وتحديات قد تجعل من تحقيق اهدافها امرا غير مؤكد، الامر الذي تطلب من هذه المنظمات تبني استراتيجيات جديدة لمواجهة تلك التحديات، ومنها ما يعرف باستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم باعتبارها استراتيجيات حديثة تتبعها منظمات الاعمال لمواجهة تلك التحديات لتحسين ادائها وزيادة فاعليتها من اجل النمو والبقاء والتطوير(ناصر وعلو،٢٠١٨،٣٨٢)، ومن خلال ما تقدم من اهمية لاستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم في المنظمات للحد من المشاكل التي تواجهها والوصول الى الفاعلية التنظيمية التي تتشدّها فيمكن ان نبين علاقة استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم او تأثيرها على الهيكل التنظيمي وابعاده وبالتالي (Berke, 2018, 9-10):

أ. علاقة الترشيق التنظيمي للحجم بالرسمية:

لا يمكن انكار وجود الرسمية بشكل كبير وعميق خاصة في المنظمات الخدمية الحكومية، إذ كلما زاد حجم المنظمة واتسعت دائرة تغطيتها ونطاق خدمتها زادت درجة الرسمية فيها إذ تحاول الإدارة السيطرة على سلوك الأفراد، وفي المنظمات الصغيرة يمكن تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة (السالم، ٢٠٠٥، ٩٣)، لذلك فان استخدام استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم ستؤثر على الرسمية بشكل عكسي أي ان استخدام استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم سيقلل من حجم الرسمية المعتمدة في المنظمة، فمثلاً ان استخدام استراتيجية تخفيض العاملين قد تؤدي الى مناقلة الموظفين وإعادة توزيعهم في المنظمة، موازنة الاعداد في التشكيلات، التناقص الطبيعي للعاملين جراء (الوفاة، الاستقالة، التقاعد)، وحتى أساليب التقاعد المبكر من شأنها إيجاد موازنة في الموارد البشرية وبالتالي ستؤدي إلى تقليل عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم مما يجعل الاعتماد على الإجراءات

والقواعد أقل في ممارسة السيطرة وبالتالي رسمية أقل، أيضا، الاستراتيجية النظامية لها تأثير على الرسمية؛ إذ أن اعتماد توجه التحسين المستمر لدى الأفراد العاملين وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم، ومشاركتهم في قرارات المنظمة المبحوثة وعملياتها سيؤدي إلى التقليل من القوانين والمعايير التي يتوجب اتباعها وبالتالي انخفاض الرسمية بشكل ملحوظ.

ب. علاقة الترشيق التنظيمي للحجم بالمركزية:

كما ذكرنا سابقا، كلما زاد حجم المنظمة انخفضت درجة المركزية، بحيث تل JACK الإدارة العليا إلى تفويض جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل (عبيدو، ٢٠١٨، ٣٧)، وعلى الرغم من أن بعض الباحثين أكدوا في الأدب الإدارية أن الزيادة في الحجم تؤدي إلى تناقض في درجة المركزية إلا أن اغلب المنظمات الحكومية الخدمية مهما زاد حجم الهيكل التنظيمي لها فان المركزية تزداد معه وتأثر بشكل سلبي على سير أعمال المنظمات بشكل كبير حيث ان الموظفين يضطرون الى الرجوع الى الإدارة العليا للحصول على الموافقات في اصغر الأمور واحيانا عند غياب المدير المسؤول لا يوجد من هو مخول للقيام باعماله لذلك قد تتوقف بعض القرارات والاعمال والأمور المرتبطة به بسبب عدم وجود تفويض للسلطة، ومن اجل حل هذه المشكلات فان المنظمات تتجه لاعتماد استراتيجيات الترشيق المناسب للتخفيف من الاثار السلبية للمركزية فمثلا عند قيام المنظمة باعتماد استراتيجياته قد تتوجه المنظمة الى إعادة تصميم الوظائف، مشاركة الموظفين، تبسيط العمليات، تفويض السلطات وإعادة توصيف الوظائف والمسؤوليات، وكل هذه النقاط تؤدي بطبيعة الحال الى تقليل المركزية بشكل واضح في الهيكل التنظيمي (Lichtenstein, 2006, 5).

ج. علاقة الترشيق التنظيمي للحجم بالتعقيد:

يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم حيث يتم تقسيم التنظيم إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا بحيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق والرقابة والمساءلة، وينتج التعقيد التنظيمي بسبب كثرة الوحدات الإدارية وتنوعها (حريم، ٢٠٠٣، ١٦٤)، وفي اغلب المنظمات الحكومية خاصة فان هناك زيادة في عدد الفروع او التشكيلات الإدارية وفي بعض الأحيان قد توجد تشكيلات او فروع انتهى دورها في حين كان لها حاجة في وقت معين، فترتيد من تعقيد المنظمة وتنقل كاهاها لذلك فان استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم هي الحل المثل لمثل هذه المشاكل فهي تعمل على إعادة توصيف الوظائف والتخلص من الوظائف أو التشكيلات

غير الضرورية في المنظمة، أو دمجها مع التشكيلات أو الوظائف الأخرى لتخفيض حجم الهيكل التنظيمي والتقليل من آثاره السلبية على عمل المنظمة.

وكخلاصة لما سبق ذكره فإن الترشيق التنظيمي للحجم يؤثر على ابعد الهيكل التنظيمي بصورة مباشرة حيث يعمل على تخفيض المركزية والرسمية والتعقيد من أجل ضمان زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة وخدمة المستفيدين بشكل افضل وبوقت اقل.

الفصل الثالث

الاطار الميداني

من الضروري الإحاطة بالمنظمة المبحوثة وتخصيص مبحث يتم فيها الإشارة إلى واقع متغيرات الدراسة ضمن تحليل منطقي ونبذة عن المديرية العامة ل التربية محافظة نينوى وفق السجلات الرسمية التي تملكها تلك المديرية، وتقدير الوظائف التي تمارسها على قدر العلاقة مع متغيرات الدراسة الحالية ووفق الآتي:

المبحث الأول: وصف ميدان الدراسة (نبذة عن المديرية العامة ل التربية محافظة نينوى)

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

المبحث الأول

وصف ميدان الدراسة

أولاً: وصف ميدان الدراسة (نبذة عن المديرية العامة ل التربية محافظة نينوى)

امتازت مدينة الموصل بمكانتها العلمية وانتشرت فيها المدارس والمكتبات ودور المعرفة منذ القدم، واستوطن فيها الكثير من العلماء وتمتاز المدارس العلمية في الموصل بقدمها ورصانتها؛ إذ إن أقدم مدرسة فيها ترجع إلى العصر العباسي وهي (المدرسة النظامية) ثم (المدرسة الإسلامية) التي أسسها نور الدين محمود زنكي في الجامع الكبير ثم ثالتها مدارس إسلامية أخرى (سجلات المديرية العامة ل التربية محافظة نينوى، ٢٠١٩).

كانت بداية التعليم الرسمي في الموصل من خلال تشكيل دائرة المعارف (التربية) في الموصل عام ١٨٩٤م ، وكانت تشغله حيزاً من بنية حكومية عرفت آنذاك باسم (ملكية قشلي سي) وكان توفيق بك بن أحمد باشا أول مدير للمعارف وقد تم تشكيل مجالس المعارف وواجبات المجلس تتلخص في الإشراف على تنفيذ الأوامر والتعليمات التي ترد من وزارة المعارف، وإرسال تقرير إلى وزارة المعارف حول التعليم في الولاية، وقد شهد العقد الأخير من العهد العثماني في عام ١٩١٣م تطور وتوسيع في مديرية المعارف وكذلك التوسيع في حجم المدارس التابعة لها، وبلغ عدد المدارس في الموصل سنة ١٩١٣م ٥١ مدرسة ابتدائية وعدد الطلبة فيها ١٩٤٩ طالب و ٤ مدارس للبنات، تضم ١٨٥ طالبة، في الوقت الذي كانت في مدينة البصرة أربع مدارس وفي العاصمة بغداد ٢٣ مدرسة، و بعد تشكيل الدولة العراقية عام ١٩٢١م أصبحت وزارة المعارف قائمة بذاتها وارتبطت بها مديريات المعارف وعين محمد عاصم الجبلي مديرًا لمعارف الموصل (سجلات المديرية العامة ل التربية محافظة نينوى، ٢٠١٩).

أما في الوقت الحاضر فتسمى مديرية تربية محافظة نينوى وهي تابعة بشكل مباشر إلى وزارة التربية، وقد تطورت تشكيلات المديرية العامة ل التربية نينوى وأصبحت تضم في الوقت الحاضر العديد من الأقسام والشعب ، والمديريات التابعة لها في الأقضية والنواحي وتدار من قبل مدير عام تربية محافظة نينوى ولديه معاونين اثنين، معاون فني للشؤون الفنية وعاون إداري للشؤون الإدارية ، كما موضح في الملحق (٥) الهيكل التنظيمي لمديرية تربية نينوى الحالي وتضم المديرية عدداً من الأفراد والعاملين بمختلف الاختصاصات موزعين على الأقسام والشعب يعملون من أجل خدمة المديرية ^(١).

^(١) مقابلة مع مسؤول شعبة البحث في مديرية تربية نينوى بتاريخ 6/10/2019

مبررات اختيار المديرية العامة ل التربية نينوى:

- 1- كونها من المنظمات الخدمية الكبيرة والعربيّة المهمة في مدينة الموصل.
 - 2- تعد شريانًا حيوياً ذا تأثير مباشر في تقديم الخدمات التعليمية لشريحة واسعة من المواطنين.
 - 3- تعد مكاناً خصباً لقيام بالبحوث لاجل النهوض بالواقع التعليمي الخدمي في البلد.
 - 4- كبر حجمها وكثرة أقسامها وعدد منتسبيها وانتشار وحداتها في مناطق جغرافية واسعة كل ذلك يتطلب هيكل تنظيمي كبير الحجم، وبالتالي ظهور المشاكل المتتالية وزيادة المعوقات التي من شأنها أن تأثر على الترابط بين أقسامها وبين العاملين فيها.
 - 5- ما تعانيه المديرية من مشكلات سبق وان اشرنا اليها منها الزخم الحاصل فيها وضعف أدائها بصورة عامة.

ثانياً: وصف تقسيمات المنظمة المبحوثة: يلاحظ من الجدول (٣-١) أن هناك توازناً إلى حد ما بين عدد الأقسام التابعة للمنظمة المبحوثة من الناحية الكميه، إلا في غياب التعدد النوعي لتلك الأقسام؛ إذ يلاحظ عدم وجود أية تشكيلات إدارية في أقسام التعليم التركماني والأيزيدي والسرياني فضلاً عن قلة أعداد الشعب في الدراسة الكردية دلالة على الحاجة إلى إعادة التوزيع والموازنة في أعداد شعب المنظمة المبحوثة (سجلات المديرية العامة ل التربية محافظة نينوى، ٢٠١٩).

الجدول (١-٣) أعداد وأسماء الأقسام والشعب التابعة للتربية داخل البنية وخارجها

النوع	القسم الداخلي	النوع	القسم الخارجي	النوع
1	المدير العام	—	قسم محو الأمية	3
2	معاون المدير العام للشؤون الفنية	—	قسم الإشراف التربوي الاداري	3
3	معاون المدير العام للشؤون الإدارية	—	قسم الإشراف التربوي الاحصاسي	4
4	قسم الامتحانات	6	قسم الأبنية المدرسية	4
5	الشؤون القانونية	4	قسم الاعداد والتدريب	3
6	قسم الشؤون المالية	7	قسم شؤون المناهج والتقنيات التربوية	3
7	قسم الإدارة والتجهيزات	7	قسم التعليم المهني	5
8	قسم الموارد البشرية	6		
9	قسم التعليم العام والملك	7		
10	قسم الرقابة والتدقيق	1		
11	قسم الدراسة الكردية	2		
12	قسم الدراسة التركمانية	—	قسم التعليم المهني	5
13	قسم الدراسة السريانية	—		
14	قسم الدراسة الايزيدية	—		

		4	قسم النشاط الرياضي والمدرسي	15
29	المجموع	42	المجموع	

المصدر: (من اعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع معاون مدير التخطيط)

ثالثاً: وصف وظائف المنظمة المبحوثة: يلاحظ في الجدول (٢-٣) ضعف التجانس في اعداد التشكيلات الإدارية التابعة للوظائف أو الاختصاصات الإدارية التابعة للمنظمة المبحوثة دلالة على قلة التوازن في توزيع المهام والوظائف فيها والتركيز على وظيفة دون أخرى، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في الوظائف غير الضرورية ومحاولة تطوير الوظائف التي تحتاج إلى دعم، كونها تعزز من الخدمة الكلية وهي الخدمات التعليمية كأقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وقسم الأبنية المدرسية وقسم الحاسوب وقسم الدراسة الكردية وقسم الدراسة التركمانية وقسم الدراسة السريانية وقسم الدراسة الإيزيدية، الأمر الذي يتطلب اعتماد استراتيجية تخفيض الموارد البشرية، الاستراتيجية التضامنية (استراتيجية إعادة تصميم العمل، استراتيجية تخفيض الموارد البشرية، الاستراتيجية النظمية) ومحاولة المناقلة والتوازن في الموارد البشرية لتعطية العجز في تلك الأقسام.

الجدول (٢-٣) أقسام التربية حسب الاختصاص

المستوى الإداري	عدد العاملين	اسم القسم	المستوى الإداري	عدد العاملين	اسم القسم
الإدارة الدنيا	52	قسم التخطيط التربوي	العليا الادارة الوسطى	10	المدير العام
	25	قسم التعليم المهني		7	معاون المدير العام للشؤون الفنية
	175	قسم الإدارة والتجهيزات		5	معاون المدير العام للشؤون الإدارية
	64	قسم النشاط الرياضي	الادارة الدنيا	29	قسم الشؤون القانونية
	124	قسم الموارد البشرية		27	قسم الرقابة والتدقيق
	7	قسم الحاسوب		100	قسم الشؤون المالية
	47	قسم الأبنية المدرسية		121	قسم الإشراف التربوي
	8	قسم الدراسة الكردية		103	قسم الإشراف
	11	قسم الدراسة التركمانية		26	قسم الأعداد والتدريب

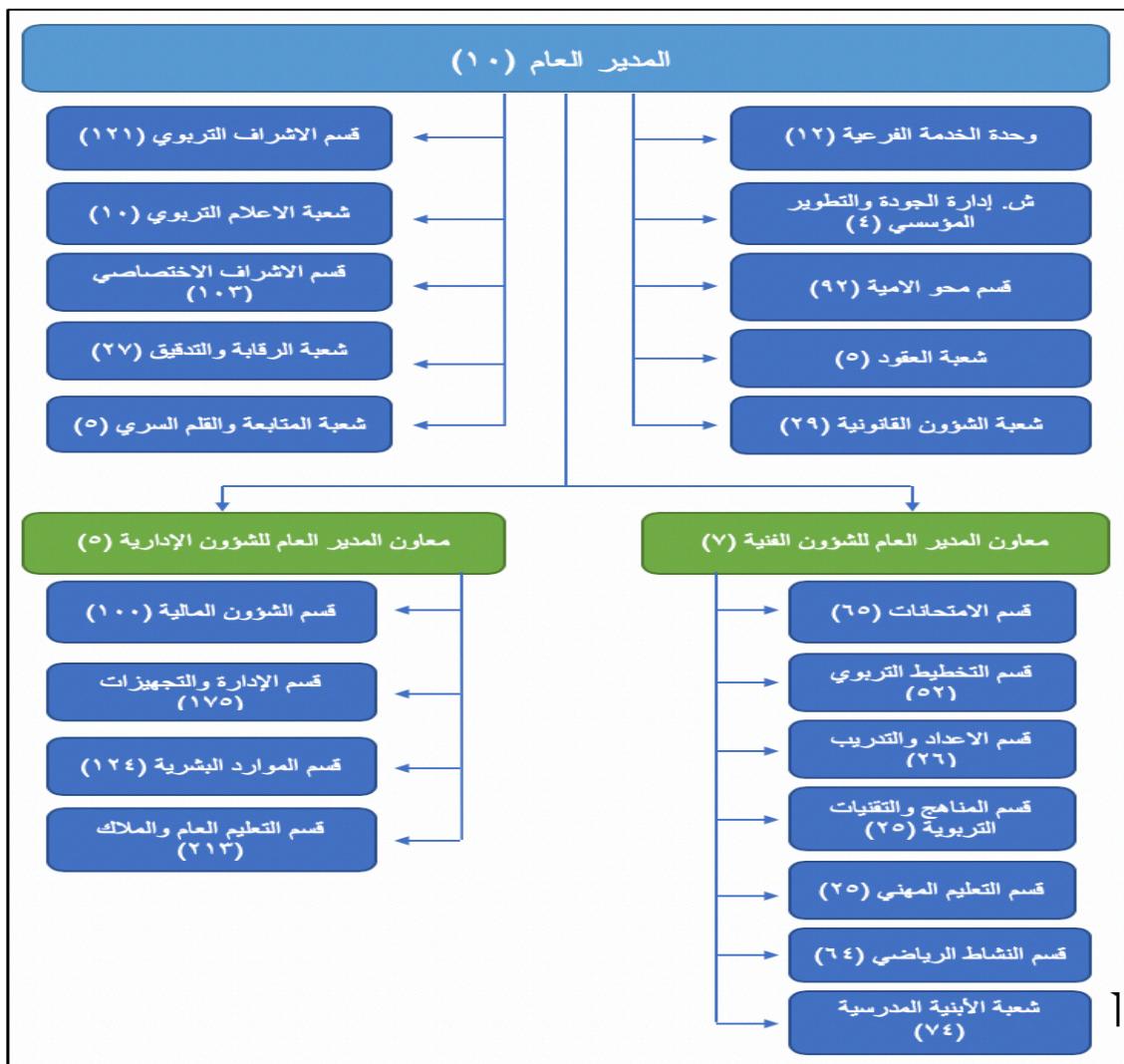
	3	قسم الدراسة السريانية		65	قسم الامتحانات
	7	قسم الدراسة الإيزيدية		213	قسم التعليم العام والملك
				25	قسم شؤون المناهج

المصدر: (سجلات المديرية العامة للتربية محافظة نينوى، ٢٠١٩)

ترى الباحثة أن العدد الكبير من العاملين المتواجدين ضمن تشكيل اداري صغير سوف يولد مشكلات عديدة أهمها:

1. لا يمكن لقسم واحد أن يستوعب هذا العدد من العاملين دون معوقات؛ ذلك أن هذه الاعداد تحتاج إلى هيكل مستقل يتوزع فيه هؤلاء العاملين تخصصات ووظائف متعددة.
2. من الصعب أو من المستحيل تنسيق العمل بين هؤلاء العاملين في قسم واحد ذلك أن من المؤكد في ظل هكذا اعداد سيحدث تعارض وتكرار وازدواجية وتدخل في العمل.
3. من الصعب بما كان تحديد المسؤوليات وطبيعة العلاقات في ظل هكذا اعداد كبيرة وستضيق يد السلطة بين المسميات.
4. بسبب هذه الاعداد فان أية معاملة أو نشاط أو فعالية سيستغرق وقتاً طويلاً للوصول إلى الإدارة العليا ومن ثم العودة إلى الإدارة الدنيا من أجل البت فيها أو الموافقة عليها وهذا وبالتالي سيؤثر على نشاط المنظمة ككل.
5. أيضاً فان هذه الاعداد من العاملين في قسم واحد تجعل من الصعب وجود الرقابة والسيطرة بشكل جيد ومناسب.

والشكل (٣-١) يوضح شكل توزيع الأفراد العاملين (الموظفين) في الهيكل التنظيمي لمديرية تربية نينوى :



الشكل (١-٣) عدد العاملين وتوزيعهم في الهيكل التنظيمي لمديرية تربية نينوى

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول شعبة الإحصاء في قسم التخطيط التربوي)

من خلال الشكل (١-٣) اعلاه يتوضّح لنا درجة التضخم في حجم الأقسام والشعب التابعة لمديرية تربية نينوى، على سبيل المثال فان قسم (الموارد البشرية) في المديرية قد بلغ عدد الأفراد العاملين فيه (١٢٤) موظفاً، وهذا العدد من العاملين يمكن أن يسد حاجة تشكيل اداري بدرجة مديرية، ونفس الحال بالنسبة لقسم (الادارة والتجهيزات) إذ يبلغ عدد العاملين فيه (١٧٥) موظفاً وقسم (الشؤون المالية) الذي بلغ عدد افراده العاملين (١٠٠) موظف، الأمر الذي يوجب دراسة هذه الاعداد والوظائف التي يشغلونها، ومحاولة إعادة توزيعها بشكل مناسب على الهيكل التنظيمي للمديرية أو اختيار حل من الحلول التي تقترحها هذه الدراسة.

رابعاً: **البنية التعليمية التابعة للمنظمة المبhouثة:** يلاحظ من الجدول (٣-٣) توفر التغطية الشاملة للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى؛ إذ يتوفّر في كل قضاء من اقضية محافظة نينوى مديرية خاصة بذلك القضاء الا أنّ أغلب تلك المديريات لا تتمتع بالصلاحيات التي تمكنها من ممارسة أنشطتها الإدارية والتخصصية ويغلب عليها طابع المركزية، ففي مقابلة مع (معاون مدير التربية للشؤون الإدارية بتاريخ ٢٠١٩/١٠/٢) أكد أنّ صلاحيات التعيين والاستحداث والحذف والرواتب والاشراف التربوي التي تعد من وظائف المنظمة المبhouثة، هي من الاختصاصات المركزية للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى دلالة على حاجة تلك المديريات إلى تقليل درجة المركزية من خلال تفويض بعض الصلاحيات من أجل تحسين الأداء في خدمات المنظمة المقدمة ككل.

الجدول (٣-٣) أسماء المديريات خارج التربية حسب الرقعة الجغرافية

الموقع	أسم المديرية
تربية نينوى	تربية قضاء الموصل
قضاء تلaffer	تربية قضاء تلaffer
قضاء تلکيف	تربية قضاء تلکيف
قضاء القيارة	تربية قضاء القيارة
قضاء الحمدانية	تربية قضاء الحمدانية
قضاء البعاج	تربية قضاء البعاج
قضاء سنجار	تربية قضاء سنجار
ناحية بعشيشة	تربية بعشيشة
ناحية ربيعة	تربية ربيعة

المصدر: (سجلات المديرية العامة للتربية محافظة نينوى، ٢٠١٩)

وبين الجدول (٣-٤)، نطاق التغطية في الخدمات التعليمية والتابعين للمديرية العامة للتربية محافظة نينوى، إذ أن الدعم اللوجستي لتلك المدارس من الموارد المادية والبشرية يقع على عاتق المنظمة المبhouثة، وبملاحظة الجدول (٣-٤) نرى التناقض بشكل واضح في توزيع المدارس؛ إذ أكدت الإحصائيات العنقودية التي أجرتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم (UNESCO) أن الأطفال في سن التعليم في الجانب الأيمن يعادل ضعفي الطلبة في الجانب الأيسر، ومن توزيع المدارس يلاحظ العكس أن المدارس في الجانب الأيسر في مدينة الموصل هو ضعف العدد مقارنة بالجانب الأيمن، وبالطبع فإن هذه الزيادة في عدد الطلاب تقابلها زيادة في عدد الملاكات التربوية مع زيادة في اعداد الموظفين في المنظمة المبhouثة للتعامل معها، وبالتالي تخلُّ في الهيكلة التنظيمية، ونتيجة لذلك

تظهر الحاجة إلى اعتماد استراتيجية مناسبة من استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم (إعادة تصميم العمل، تخفيض الموارد البشرية، الاستراتيجية النظامية) من أجل الموازنة بين الملاكات التربوية والإدارية المسئولة عن إنشاء المدارس والبني التحتية للتربية والتعليم والخدمات الإدارية بحيث تتناسب مع المؤشرات السكانية في المحافظة بشكل لا يؤثر على نشاطات المديرية و يجعلها تمارس هذه الوظائف بسلامة وكفاءة ودقة عالية وبدون اهدر الموارد البشرية والمادية.

الجدول (٤-٣) اعداد المدارس وتوزيعها حسب المديريات والرقة الجغرافية

المصدر: (سجلات المديرية العامة للتربية محافظة نينوى، ٢٠١٩)

والشكل (٣-٢)، يوضح توزيع هذه المدارس وأعدادها حسب المديريات والرقة الجغرافية على خريطة محافظة نينوى؛ إذ نلاحظ أن هذا الانتشار الجغرافي يضيف تعقيداً واضحاً على الهيكل التنظيمي للمديرية كونها المسئول الرئيسي عن كل هذه الأعداد وعن الكوادر التابعة لها، وهذا بدوره سيزيد من درجة الرسمية والمركزية بشكل كبير إذ يتم الرجوع إلى المديرية دائماً للتعامل مع هذه الأعداد، الأمر الذي يسبب التأخير في إنجاز المعاملات أو البطء في سير نشاطات التشكيلات التابعة للمديرية ككل وبالتالي التأثير على العملية التربوية.



الشكل (٢-٣) عدد الأبنية المدرسية في الأقضية والنواحي التابعة لمحافظة نينوى

المصدر: (من اعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات مديرية تربية نينوى، ٢٠١٩)

خامساً: الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

يلاحظ من الملحق (٥) أن الهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة يعاني من التضخم والترهل في الوقت نفسه؛ إذ يظهر التضخم جلياً بوجود العديد من الأقسام والتشكيلات الإدارية التي لا وجود لها إلا من حيث المسمى مثل قسم شكاوى المواطنين، وتتنوع أقسام المالك مع العلم انهمما يرتبطان بجهاز الإشراف التربوي نفسه فضلاً عن ارتباط كل هذه الأقسام بالمدير العام، الأمر الذي ينتج عنه تداخل في القرارات وترتيب الوظائف.

من جهة ثانية يظهر الترهل بالهيكل التنظيمي عبر وجود العديد من التشكيلات التي تستخدم الأساليب القديمة في التعامل مع المستفيدين اعتماداً على إجراءات نفسها في العمل الذي يضيف المعاناة على كاهل المستفيدين دلالة على الحاجة للوصف الدقيق للوظائف قبل الشروع برسم الهيكل التنظيمي للحيلولة دون الترهل والتضخم بالهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة (سجلات المديرية العامة ل التربية محافظة نينوى، ٢٠١٩).

المبحث الثاني

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

من المهم الإشارة إلى ضرورة رصد مواقف عينة البحث تجاه مدى قبولهم لاستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم من جهة وموافهم تجاه الحجم والهيكل التنظيمي للمنظمة وابعاده من جهة أخرى؛ إذ أن مواقف المستجيبين في المنظمة المبحوثة تشكل العامل الحاسم تجاه تشخيص طبيعة أبعاد الهيكل التنظيمي بالاعتماد على استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم في المنظمة المبحوثة، وسنتطرق إلى تلك المواقف وفق النتائج التي توصلت إليها نتائج الوصف والتشخيص، إذ إننا سنتطرق إلى الوصف والتحليل والى النتائج التي تعكس مواقف المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة الحالية وابعادها وعلى وفق الفقرات الآتية:

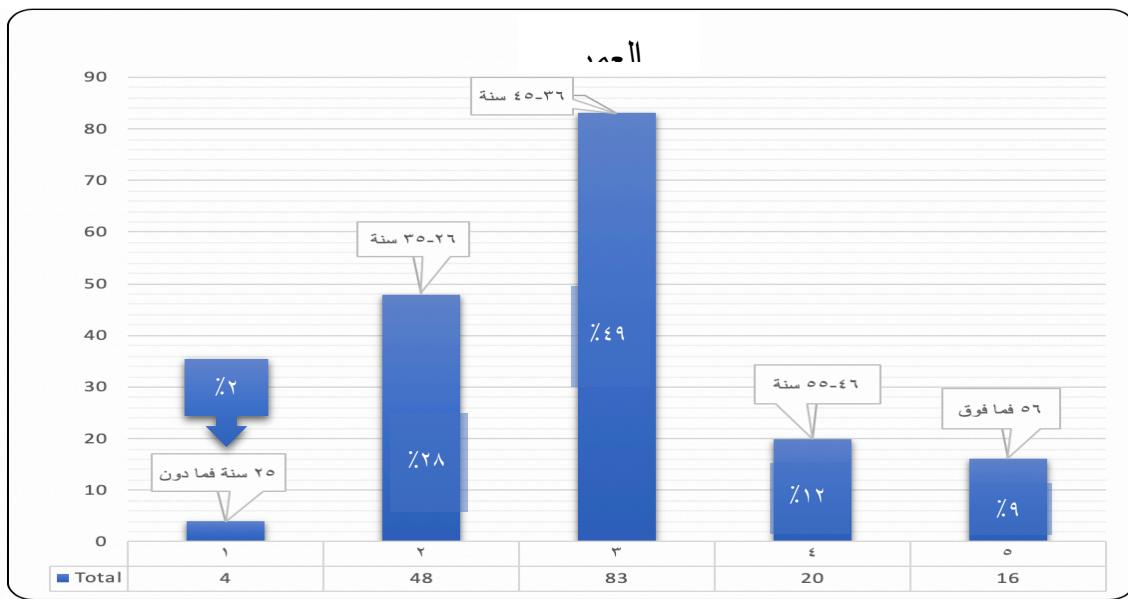
أولاً: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

في البيانات الشخصية سيتم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وتشمل البيانات الشخصية الخصائص الديموغرافية من حيث (العمر، والجنس، والمؤهل الدراسي، ومدة الخدمة، والمستوى الإداري، وموقع العمل، ومعدل عدد المعاملات أو المستفيدن الذين يتعامل معهم الموظف يوميا).

1. العمر :

يوضح الشكل (٣-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب الهرم العمري؛ إذ نلاحظ أن ما نسبته ٤٩٪ من عينة الدراسة هم من فئة ما فوق الثلاثين سنة دلالة على توازن الهرم العمري في العينة المبحوثة، ولا تعانى عينة الدراسة من الترهل في أعمار المستجيبين.

توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب الهرم العمري:

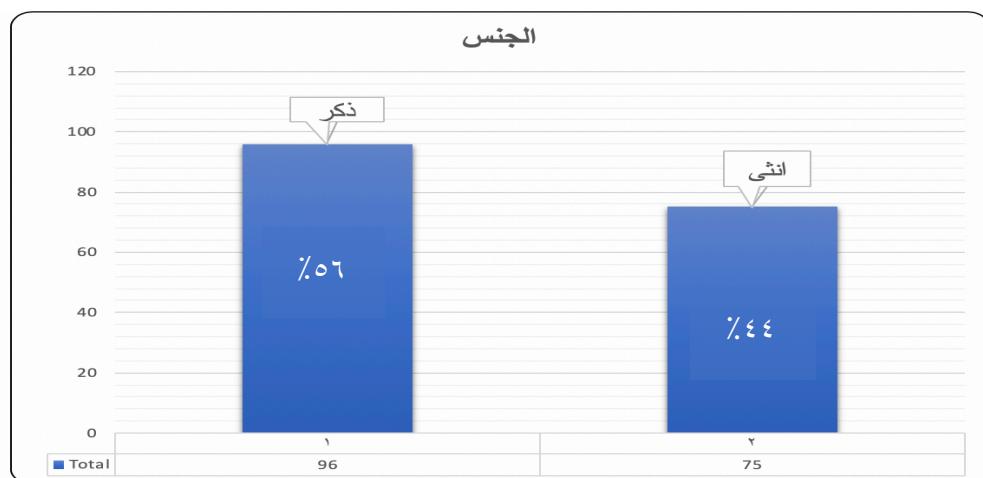


الشكل (٣-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم العمر

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

٢. الجنس:

وفيما يرتبط بالجنس نلاحظ من الشكل (٤-٣) الذي يوضح توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم الجنس، أن ٥٦٪ من المستجيبين هم من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث ٤٤٪ دلالة على وجود نوع من التوازن بين الجنسين في التعيين وفي أداء وظائف الإدارة التربوية.

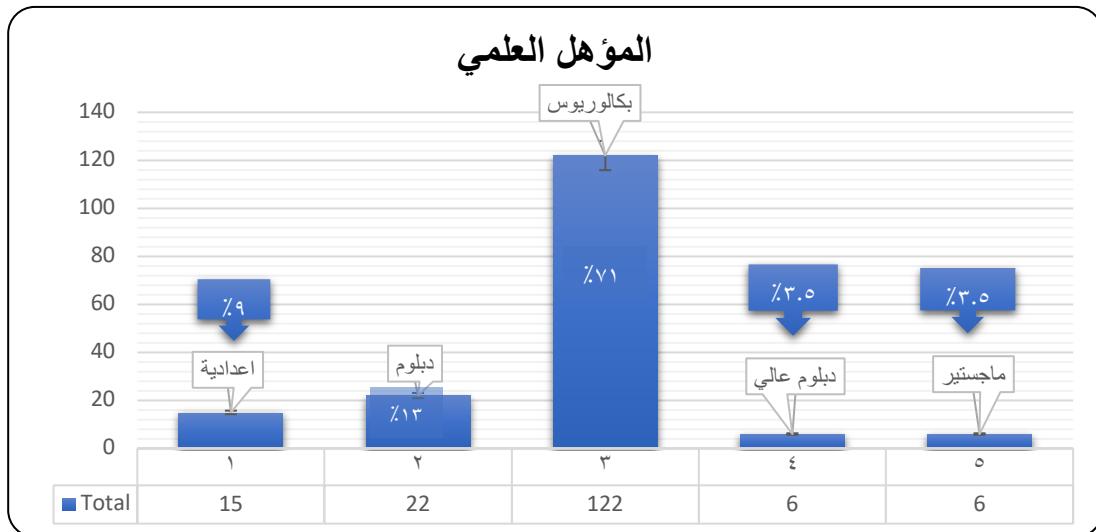


الشكل (٤-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم الجنس

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

٣. المؤهل العلمي:

من جهة أخرى يوضح الشكل (٥-٣) أن ما نسبته ٧١٪ من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين في مديرية تربية نينوى، وهذا يعزز الفهم والمعرفة في إجراءات استراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم وقدرتهم على فهم أشكال الهيكل التنظيمي وأبعاده وانعكاس الأخير عليه.

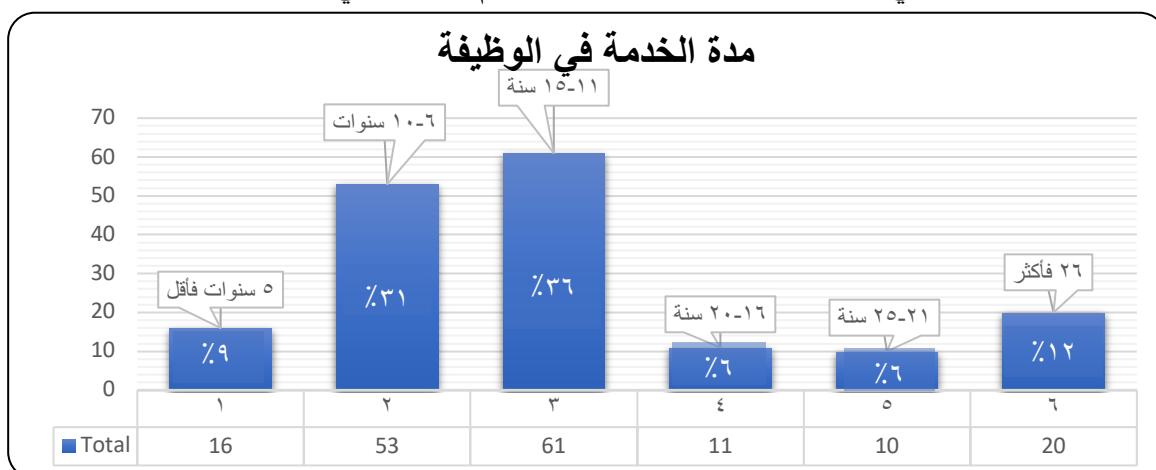


الشكل (٥-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم المؤهل العلمي

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

٤. مدة الخدمة في الوظيفة:

يوضح الشكل (٦-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم مدة الخدمة في الوظيفة؛ إذ يلاحظ أن ٣٦٪ منهم تراوح خدمتهم بين ١٥-١١ سنة، وهذا يدل على توفر الخبرة الكافية التي تؤهلهم لتطبيق استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم وفهم أبعاد الهيكل التنظيمي و يجعلهم ذلك متمكنين من المشاركة في اختيار الاستراتيجية المناسبة بحكم الخبرة التي يمتلكونها.

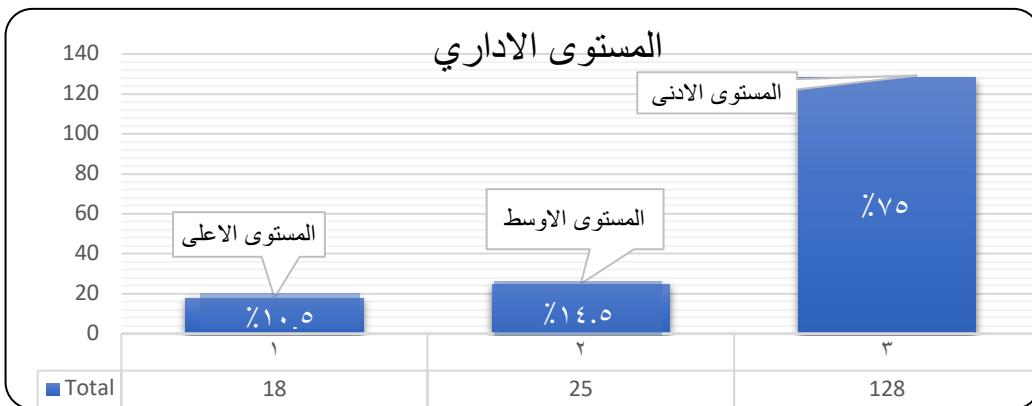


الشكل (٦-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم مدة الخدمة في الوظيفة

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

5. المستوى الإداري:

ويوضح الشكل (٧-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم المستوى الإداري في مديرية تربية نينوى؛ إذ يبين هذا الشكل أن ما نسبته ٧٥٪ من المستجيبين هم في المستوى الأدنى من اجمالي العينة، وهذا يعني أن اغلب تركيز الدراسة ونتائجها سيتم تطبيقه على المستويات الدنيا ولذلك يجب الاهتمام بهذه الفئة ومشاركتها في اتخاذ القرارات حتى تسير أعمال المنظمة بسلامة وكفاءة.

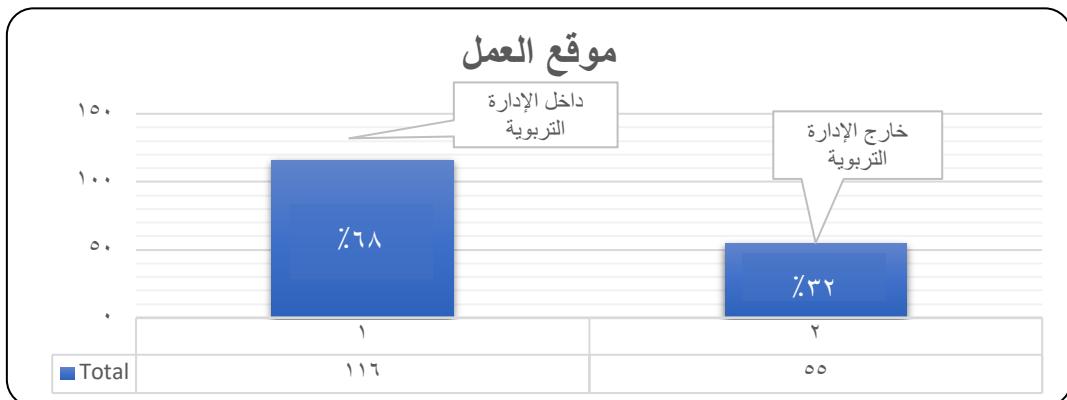


الشكل (٧-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم المستوى الإداري

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

6. موقع العمل:

من الشكل (٨-٣) يتضح توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم موقع العمل من المستجيبين في مديرية تربية نينوى إذ أن ما نسبته ٦٨٪ من المستجيبين هم في داخل مبنى مديرية تربية نينوى دلالة على أن ثلثي الملاكات العاملة تقريبا وبمختلف الاختصاصات تعمل في مكان عمل واحد وهو مقر مديرية تربية نينوى، الأمر الذي يؤكد على درجة المركزية المكانية للموظفين والذي من أكبر عيوبه وأبرزها هو حجم العمل الكبير والتدخل في إجراءات العمل الذي يزداد مع زيادة أعداد المستفيدين من الخدمات المقدمة، في حين أن ما نسبته ٣٢٪ من العاملين يعملون في أماكن متفرقة خارج مبنى مديرية تربية نينوى وهم موزعون جغرافيا.

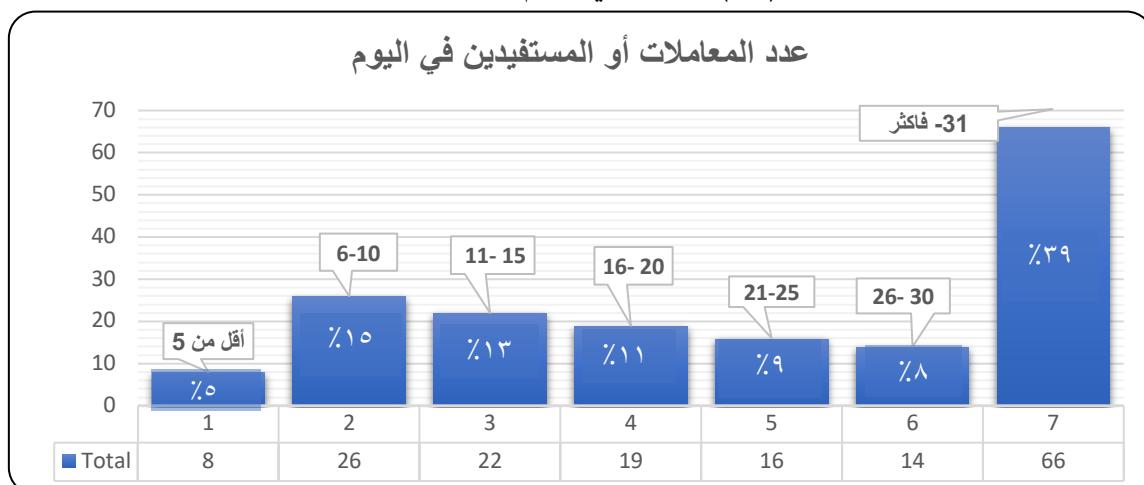


الشكل (٨-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب هرم موقع العمل

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

٧. معدل عدد المستفيدين الذين يتعامل الموظفون معهم في اليوم الواحد

يوضح الشكل (٩-٣) كبر حجم المعاملات التي يتم إنجازها من قبل الموظف خلال اليوم الواحد؛ إذ أن أعلى فئة وهي (٣١ - فأكثر) جاءت بنسبة ٣٩٪ دلالة على وجود زخم كبير على المديرية نتيجة المراجعات المستمرة ومن قبل اعداد كبيرة من الكوادر التربوية الإدارية، وهذا بلا شك أحد نواتج انحصر العمل في تشكيلات محددة لا تستطيع استيعاب الزخم المستمر عليها، كما يشير ذلك إلى عدم توازن توزيع عبئ العمل على العاملين فمنهم من ينجذب (٨) معاملات في اليوم الواحد، في حين أن موظفين آخرين ينجذبون أكثر من (٦٦) معاملة في اليوم.



الشكل (٩-٣) توزيع نسب تكرارات عينة الدراسة حسب معدل عدد المعاملات أو المستفيدين الذين يتعامل الموظفون معهم في اليوم الواحد

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ثانياً: وصف موافق المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة وتحليلها

١. وصف وتشخيص متغيرات استراتيجية الترشيق التنظيمي للحجم

أ. استراتيجية تخفيض الموارد البشرية: تشير معطيات الجدول (٥-٣) لفقرات هذا البعد ومتغيراته ($X_1 - X_{12}$) أن إجابات الأفراد المبحوثين تتجه نحو الاتفاق وبنسبة (55.23%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.414) وانحراف معياري (1.123)، في حين شكلت نسبة المحايد (17.73%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق (27%)، فضلاً عن ذلك فإن المتغير الذي أسهم في إغفاء نسبة الاتفاق حول هذا البعد هو (X_{12}) إذ بلغت نسبة الاتفاق فيه (80.1%) وبوسط حسابي (4.052) وانحراف معياري (0.983)، وينص هذا المتغير على أنه (يمكن الاستفادة من العاملين الفائضين عن الحاجة في وظائف أخرى)، وفي ذلك دلالة على أن مديرية التربية يجب أن تسعى باستمرار إلى إعادة توزيع العاملين إلى التشكيلات الأخرى التي تعاني من نقص في الموارد البشرية لتسقى من خدماتهم.

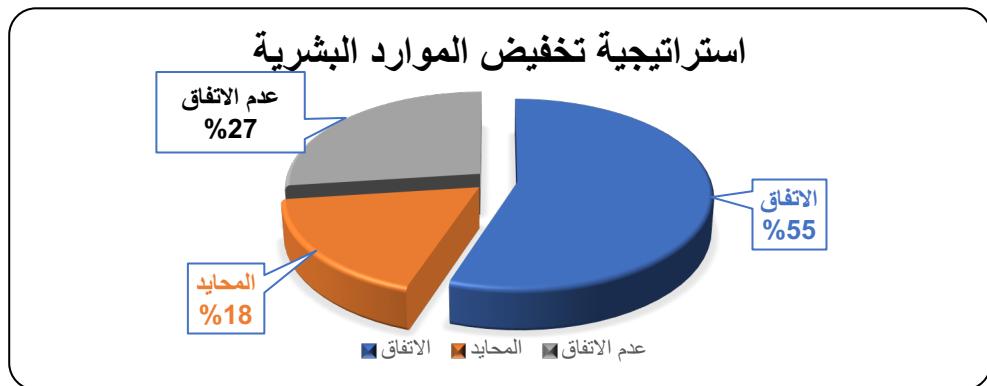
الجدول (٥-٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير تخفيض الموارد

البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ناس الاستجابة										تسلسل الأسئلة	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.319	3.187	12.3	21	24.6	42	12.9	22	32.7	56	17.5	30	X_1	
1.138	2.462	19.3	33	42.1	72	17.5	30	15.2	26	5.8	10	X_2	
1.230	3.292	9.4	16	19.3	33	21.6	37	32.2	55	17.5	30	X_3	
1.320	3.093	12.3	21	28.1	48	15.2	26	26.9	46	17.5	30	X_4	
1.081	2.391	19.3	33	43.9	75	20.5	35	11.1	19	5.3	5	X_5	
1.288	3.619	9.9	17	11.1	19	15.8	27	33.3	57	29.8	51	X_6	
0.994	3.748	1.8	3	11.7	20	19.3	33	44.4	76	22.8	39	X_7	
1.027	3.853	2.9	5	10.5	18	11.7	20	48.0	82	26.9	46	X_8	
0.951	4.011	2.9	5	4.1	7	14.6	25	45.6	78	32.7	56	X_9	
0.968	3.777	1.8	3	7.0	12	30.4	52	33.3	57	27.5	47	X_{10}	
1.184	3.485	8.2	14	12.3	21	22.8	39	36.3	62	20.5	35	X_{11}	
0.983	4.052	2.3	4	7.0	12	10.5	18	43.3	74	36.8	63	X_{12}	
1.123	3.414	8.53		18.47		17.73		33.52		21.71		المؤشر الكلي	
		27%			17.73			55.23%			المجموع		

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ويوضح الشكل (٣-١٠) موافق عينة البحث تجاه استراتيجية تخفيض الموارد البشرية:



الشكل (١٠-٣) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

بـ،**استراتيجية إعادة تصميم العمل**: أن نتائج في الجدول (٦-٣) توضح إجابة المبحوثين حول هذا بعد وفقراته ($X_{13} - X_{24}$) إذ كانت هذه الإجابات متوجه نحو الاتفاق وبنسبة (64.08%) وكان وسطها الحسابي (3.658) وانحرافها المعياري (1.042)، أما بخصوص نسبة الإجابات المحايدة قدرت نسبتها (18.62)، في حين حصل مقياس عدم الاتفاق على معدل (17.3)، بالإضافة إلى ذلك فإن المتغير الذي ساعد في رفع نسبة الاتفاق في تلك البعد هو (X_{22}) والذي ينص على أنه (من الأفضل إعادة توزيع العاملين بين التشكيلات المختلفة بغية تحقيق التوازن في العمل) وكانت نسبة الاتفاق من قبل المبحوثين عليه (83.7%) وبوسط حسابي (4.099) وانحراف معياري (0.823)، وفي هذا إشارة إلى أن إدارة التربية في محافظة نينوى يجب أن تعمل وفق مبدأ العدالة الوظيفية لتحقيق التوازن البشري والمادي بين كافة اقسامها وانشطتها لضمان إنجاز الاعمال بالوقت المناسب دون اجهاد العاملين.

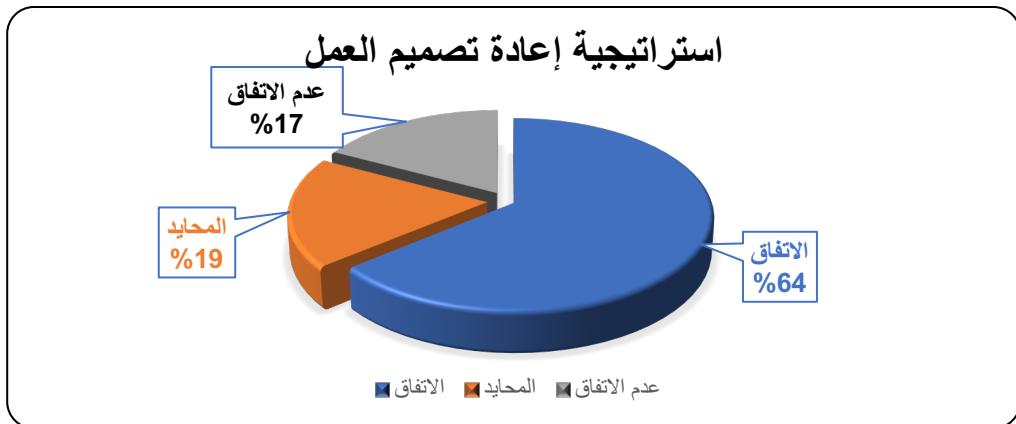
الجدول (٦-٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير إعادة تصميم العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										مسلسل الأسئلة	
		لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة			
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
1.086	3.918	3.5	6	9.4	16	14.0	24	38.0	65	35.1	60	X ₁₃	
1.085	3.380	4.1	7	20.5	35	22.8	39	38.6	66	14.0	24	X ₁₄	
0.890	3.982	0.6	1	7.6	13	14.0	24	48.5	83	29.2	50	X ₁₅	
0.969	3.953	1.2	2	9.9	17	12.3	21	45.6	78	31.0	53	X ₁₆	
1.019	3.690	1.2	2	14.6	25	21.1	36	40.4	69	22.8	39	X ₁₇	
1.178	3.152	7.6	13	25.7	44	24.6	42	28.1	48	14.0	24	X ₁₈	
1.146	3.099	8.8	15	23.4	40	28.1	48	28.7	49	11.1	19	X ₁₉	
1.305	3.269	12.3	21	19.3	33	16.4	28	33.3	57	18.7	32	X ₂₀	
1.036	3.859	4.7	8	4.7	8	19.3	33	42.7	73	28.7	49	X ₂₁	
0.823	4.099	1.2	2	3.5	6	11.7	20	51.5	88	32.2	55	X ₂₂	
0.942	3.760	2.3	4	8.2	14	20.5	35	49.1	84	19.9	34	X ₂₃	

1.032	3.736	3.5	6	9.9	17	18.7	32	45.0	77	22.8	39	X ₂₄
1.042	3.658	4.25		13.05		18.62		40.79		23.29		المؤشر الكلي
			17.3			18.62			64.08			المجموع

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ويوضح الشكل (١١-٣) موافق عينة البحث تجاه استراتيجية إعادة تصميم العمل:



الشكل (١١-٣) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير استراتيجية إعادة تصميم العمل

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ج. الاستراتيجية النظامية: يبين لنا الجدول (٧-٣) إجابات المبحوثين على هذا البعد بكافة فقراته الممتدة (X₂₅ - X₃₆) كانت متوجة نحو الاتفاق وبنسبة (61.97%) وكان معدل الوسط الحسابي للإجابات المتفق عليها (3.632) فيما حصل الانحراف المعياري على معدل (1.067)، وفيما يتعلق بالاجوبة المحيدة فقد حصدت ما نسبته (21.15%)، أما الإجابات غير المتفق عليها من قبل افراد عينة الدراسة فقد كانت (16.87%)، وبما أن مقياس الاستجابة كان يتجه نحو الاتفاق لذا لابد من تحديد المتغير الذي أسهم في إغاء نسبة الاتفاق، وبعد الاطلاع على النتائج الواردة في الجدول (٣-١٥) تبين أن المتغير (X₃₂) هو من أسهم في تعزيز نسبة الاتفاق إذ كانت نسبته (77.2%) ووسطه الحسابي (3.935) وانحرافه المعياري (0.983)، علاوة على انه ينص على أنه (يمكن الحد من الاتجاهات السلبية للعاملين في المديرية من خلال بث الوعي والالتزام فيما بينهم)، وفي ضوء ذلك يتضح لنا أن مديرية التربية يجب أن تتبع أساليب إرشادية للعاملين لتمكنهم من القضاء على توجهاتهم السلبية وتحول تذمرهم إلى تفاؤل في كافة الاعمال والظروف التي يمرون بها.

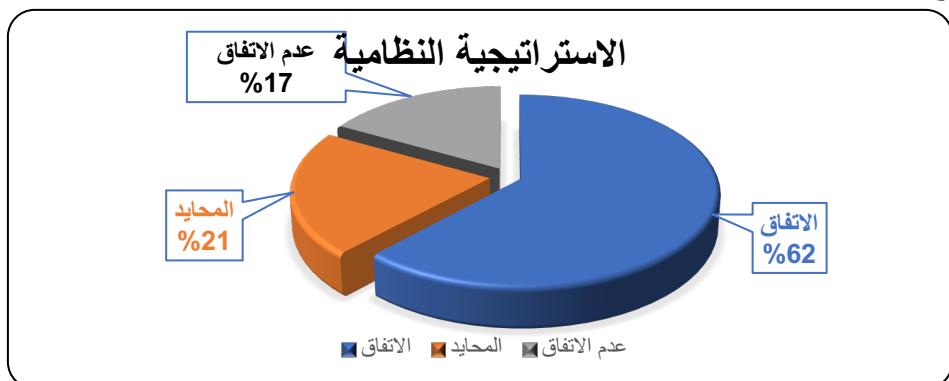
الجدول (٧-٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الاستراتيجية النظامية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة	
		في اس الاستجابة					في اس الاستجابة						
		لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد	اتفاق		اتفاق بشدة				
		%	%	%	%	%	%	%	%	%			

1.092	3.713	3.5	6	11.1	19	23.4	40	34.5	59	27.5	47	X ₂₅
1.036	3.742	2.3	4	12.3	21	18.7	32	42.1	72	24.6	42	X ₂₆
1.249	3.292	8.2	14	22.8	39	20.5	35	28.7	49	19.9	34	X ₂₇
1.034	3.848	1.2	2	12.3	21	18.1	31	37.4	64	31.0	53	X ₂₈
1.108	3.485	4.1	7	18.1	31	21.1	36	38.6	66	18.1	31	X ₂₉
0.928	3.807	2.3	4	5.3	9	24.6	42	45.0	77	22.8	39	X ₃₀
1.123	3.526	7.0	12	11.1	19	22.2	38	41.5	71	18.1	31	X ₃₁
0.983	3.935	2.9	5	7.0	12	12.9	22	48.0	82	29.2	50	X ₃₂
1.211	3.269	9.4	16	17.0	29	29.2	50	26.3	45	18.1	31	X ₃₃
0.896	3.842	0.6	1	9.4	16	17.5	30	50.3	86	22.2	38	X ₃₄
1.042	3.497	4.1	7	13.5	23	26.9	46	39.8	68	15.8	27	X ₃₅
1.104	3.637	5.3	9	11.7	20	18.7	32	42.7	73	21.6	37	X ₃₆
1.067	3.632	4.24		12.63		21.15		39.57		22.40		المؤشر الكلي
				16.87		21.15		61.97				المجموع

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ويوضح الشكل (١٢-٣) موافق عينة البحث تجاه الاستراتيجية النظامية:



الشكل (١٢-٣) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير الاستراتيجية النظامية

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

2. وصف وتشخيص متغيرات أبعاد الهيكل التنظيمي:

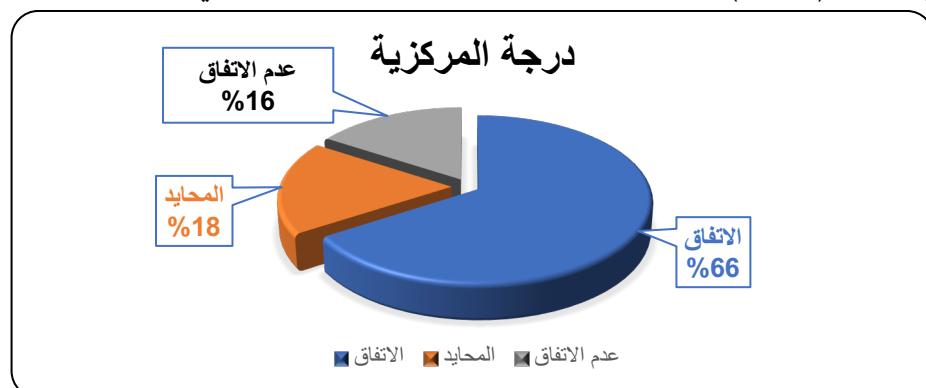
أ. درجة المركزية : أظهرت نتائج الجدول (٨-٣) أن (66%) من الأفراد المبحوثين متلقين حول هذا البعد بجميع فقراته ($Y_8 - Y_1$) وبوسط حسابي (3.723) وانحراف معياري (1.093)، فيما حصلت الإجابات المحيدة على نسبة (18.06%)، كما أن نسبة (15.01%) تمثل إجابات المبحوثين غير المتلقين عليها في هذا البعد، أما ما يخص الفقرة الأكثر تعزيزا للإجابات المتلقين عليها في هذا البعد كانت (Y_4) والتي تنص على أنه (تأثير اغلب نشاطات ووظائف المديرية بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا) وحصل هذا المتغير على أعلى نسبة اتفاق تقدر (76.6%) وبوسط حسابي (4.005) وانحراف معياري (1.081)، وتعطي تلك النتيجة دلالة على أن جميع فروع مديرية التربية تتأثر بالقرارات المركزية التي تتخذها الإدارة العليا، فضلا عن تأثير قرارات أحد الأقسام على الأقسام الأخرى.

الجدول (٨-٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير المركزية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ناتج اس										ترتيب الأسئلة	
		لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.167	3.754	6.4	11	10.5	18	12.9	22	41.5	71	28.7	49	Y ₁	
1.034	3.701	2.3	4	13.5	23	18.1	31	43.9	75	22.2	38	Y ₂	
1.111	3.725	4.7	8	10.5	18	19.3	33	38.6	66	26.9	46	Y ₃	
1.081	4.005	4.1	7	7.0	12	12.3	21	37.4	64	39.2	67	Y ₄	
0.943	3.801	2.3	4	6.4	11	22.8	39	45.6	78	22.8	39	Y ₅	
0.964	3.771	2.9	5	8.8	15	16.4	28	52.0	89	19.9	34	Y ₆	
1.106	3.830	3.5	6	9.4	16	21.6	37	31.6	54	33.9	58	Y ₇	
1.345	3.204	11.7	20	23.4	40	21.1	36	20.5	35	23.4	40	Y ₈	
1.093	3.723	4.73		11.18		18.06		38.88		27.12		المؤشر الكلي	
				15.91		18.06			66			المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ويوضح الشكل (١٣-٣) موافق عينة البحث تجاه درجة المركزية في مديرية تربية نينوى:



الشكل (١٣-٣) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير درجة المركزية

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ب. درجة الرسمية: تشير نتائج المبنية في الجدول (٩-٣) إلى أن إجابات الأفراد عينة الدراسة حول هذا البعد وكافة متغيراته (Y₉ - Y₁₆) حصلت على نسبة اتفاق تقدر (69.74%) وبوسط حسابي (3.778) وانحراف معياري (0.935)، وذات الجدول يبين الإجابات المحايدة والتي كانت نسبتها (19%)، في حين عدم اتفاق المبحوثين حول هذا البعد حصل على نسبة (11.25%)، وبما أن أعلى نسبة هي نسبة الاتفاق لا بد أن نذكر الفقرة التي أسممت في دعم نسبة الاتفاق وهي (Y₁₃) والتي تنص على أنه (دائماً هناك رجوع مستمر إلى اللوائح والتعليمات عند إنجاز العمل) إذ كانت نسبتها (77.4%) وبوسط حسابي (3.918) وانحراف معياري (0.972)، الأمر الذي يجعل المديرية عينة

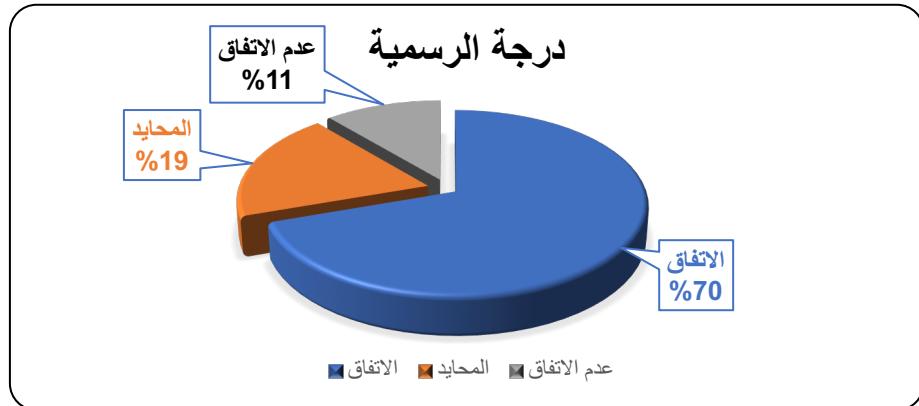
البحث تتسم بالرسمية الشديدة وتعمل وفق التعليمات ولا تجتهد وتبدع في عملها، الأمر الذي يحد من وجود طريقة أداء عمل سريعة وخالية من الأخطاء وتتسم بالشفافية والعدالة.

الجدول (٩-٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الرسمية

انحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										مسلسل الأسئلة	
		لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.147	3.754	2.9	5	16.4	28	14.0	24	35.7	61	31.0	53	Y ₉	
0.864	3.871	0.6	1	7.6	13	18.1	31	51.5	88	22.2	38	Y ₁₀	
0.916	3.649	1.8	3	11.1	19	21.6	37	51.5	88	14.0	24	Y ₁₁	
0.892	3.818	1.2	2	7.6	13	20.5	35	49.7	85	21.1	36	Y ₁₂	
0.972	3.918	2.9	5	7.6	13	11.1	19	51.5	88	26.9	46	Y ₁₃	
0.977	3.690	2.9	5	9.9	17	20.5	35	48.5	83	18.1	31	Y ₁₄	
0.853	3.701	0.6	1	9.4	16	24.0	41	51.5	88	14.6	25	Y ₁₅	
0.861	3.830	0.6	1	7.0	12	22.2	38	49.1	84	21.1	36	Y ₁₆	
0.935	3.778	1.68		9.57		19		48.62		21.12		المؤشر الكلي	
		11.25			19			69.74			المجموع		

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ويوضح الشكل (١٤-٣) موافق عينة البحث تجاه درجة الرسمية في مديرية تربية نينوى:



الشكل (١٤-٣) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير درجة الرسمية

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ج. درجة التعقيد: إن إجابات الأفراد المبحوثين الموضحة في الجدول (١٠-٣) حول هذا البعد بجميع متغيراته (Y₁₇ - Y₂₄) حصلت على نسبة اتفاق (69.96%) وبوسط حسابي (3.833) وانحراف معياري (0.996)، فيما شكلت نسبة الإجابات المحايدة نسبة (18.5%)، وكذلك كانت نسبة إجابات عدم الاتفاق (11.57%)، وعلى الأساس فإن المتغير الذي دعم نسبة الاتفاق هو (Y₁₈) والذي حصد أعلى نسبة اتفاق من بين المتغيرات تقدر (86%) وبوسط حسابي (4.169) وانحراف معياري (0.759)، وينص هذا المتغير على أنه (هذا الكثير من الوظائف التي تتطلب تخصص مهني دقيق)،

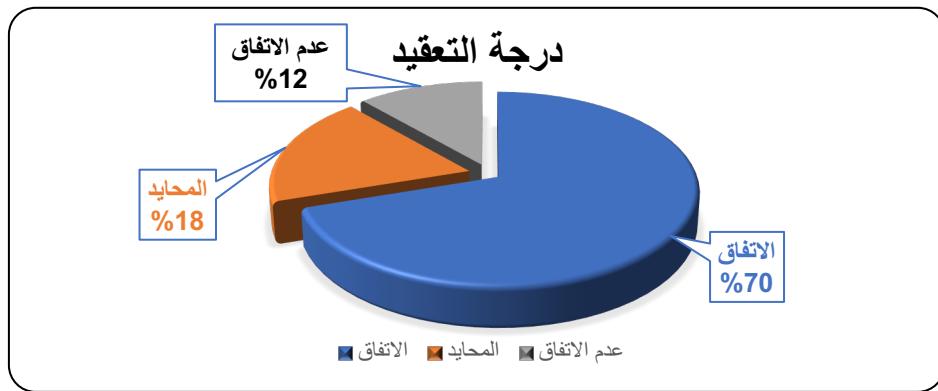
وهذا يدل على أن مديرية التربية يجب أن تقوم بعملية تحليل الوظائف وتصميمها بشكل دقيق من أجل تحديد الوظائف المطلوبة وتحديد الاختصاصات المناسبة لها، وهذا ما ينعكس إيجابياً على أداء عمل المنظمة بشكل كلي.

الجدول (٣-١٠) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التعقيد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة										تسلسل الأسئلة	
		لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.953	3.859	1.2	2	9.9	17	16.4	28	46.8	80	25.7	44	Y ₁₇	
0.759	4.169	0.6	1	2.3	4	11.1	19	51.5	88	34.5	59	Y ₁₈	
1.016	3.701	1.8	3	12.3	21	23.4	40	39.2	67	23.4	40	Y ₁₉	
0.796	3.795	0.6	1	5.3	9	24.6	42	53.2	91	16.4	28	Y ₂₀	
1.058	3.947	4.1	7	7.6	13	11.1	19	43.9	75	33.3	57	Y ₂₁	
1.092	3.783	4.7	8	7.6	13	21.6	37	36.8	63	29.2	50	Y ₂₂	
1.114	3.736	3.5	6	13.5	23	17.0	29	38.0	65	28.1	48	Y ₂₃	
1.186	3.678	5.3	9	12.3	21	22.8	39	28.7	49	31.0	53	Y ₂₄	
0.996	3.833	2.72		8.85		18.5		42.26		27.7		المؤشر الكلي	
		11.57		18.5		69.96						المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ويوضح الشكل (٣-١٥) موافق عينة البحث تجاه درجة التعقيد في مديرية تربية نينوى:



الشكل (٣-١٥) اتجاه إجابات عينة الدراسة لمتغير درجة التعقيد

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

3. وصف وتشخيص الحجم التقطيعي:

إن النتائج الواردة في الجدول (١١-٣) تشير إلى إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد ومتغيراته (Y₂₅-Y₃₆) شكلت نسبة اتفاق (65.65%)، وبوسط حسابي (3.746) وانحراف معياري (1.029)، في حين كانت نسبة الاجابة ذات المقياس المحايد هي (19.37%)، أما اجابة عدم الاتفاق حصلت نسبة (15.79%)، في حين أن الفقرة التي ساعدت على رفع نسبة الاتفاق هي (Y₂₅) والتي

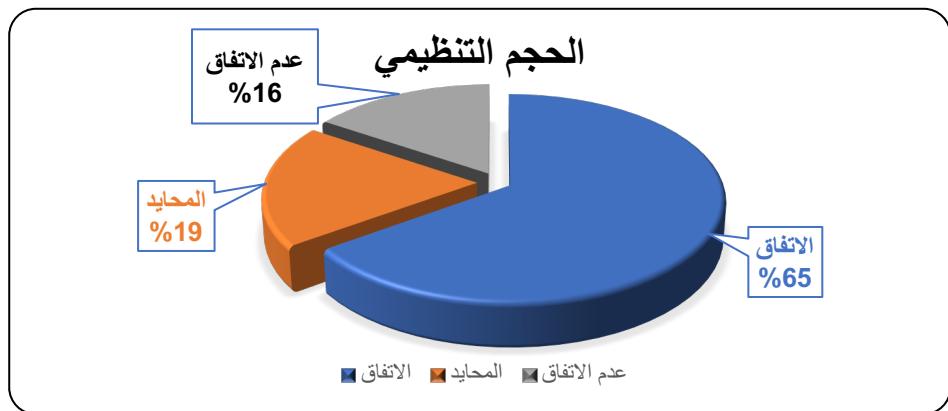
كانت نسبتها (90.1%) وبوسط حسابي (4.432) وانحراف معياري (0.804)، وكانت تتصل هذه الفقرة على أنه (هناك زخم مستمر من قبل المراجعين وعلى مدار الساعة)، وهذا يتطلب من المنظمة المبحوثة الحد من الزخم الحاصل عند مراجعة المواطنين وذلك من خلال إعادة ترتيب الأقسام أو الشعب التي من شأنها تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة الممكنة ودون انتظار.

الجدول (١١-٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للحجم التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اس الاستجابة										تسلسل الأسئلة	
		لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.804	4.432	0.6	1	3.5	6	5.8	10	32.2	55	57.9	99	Y ₂₅	
1.272	3.181	8.8	15	29.8	51	12.9	22	31.6	54	17.0	29	Y ₂₆	
1.058	3.655	2.3	4	14.0	24	22.8	39	37.4	64	23.4	40	Y ₂₇	
1.017	3.725	2.9	5	9.9	17	21.6	37	42.7	73	22.8	39	Y ₂₈	
1.081	3.824	4.1	7	8.8	15	17.5	30	39.8	68	29.8	51	Y ₂₉	
1.129	3.502	5.8	10	13.5	23	25.1	43	35.7	61	19.9	34	Y ₃₀	
0.854	3.924	1.8	3	4.1	7	17.5	30	53.2	91	23.4	40	Y ₃₁	
1.000	3.438	2.9	5	14.6	25	32.2	55	36.3	62	14.0	24	Y ₃₂	
1.005	3.812	1.8	3	10.5	18	19.3	33	41.5	71	26.9	46	Y ₃₃	
0.880	4.087	-	-	8.2	14	9.9	17	46.8	80	35.1	60	Y ₃₄	
1.147	3.631	4.1	7	14.6	25	22.2	38	32.2	55	26.9	46	Y ₃₅	
1.106	3.748	4.1	7	8.8	15	25.7	44	31.0	53	30.4	52	Y ₃₆	
1.029	3.746	4.1		11.69		19.37		38.36		27.29		المؤشر الكلي	
				15.79		19.37				65.65		المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

ويوضح الشكل (١٦-٣) موافق عينة البحث تجاه الحجم التنظيمي في مديرية تربية نينوى:



الشكل (١٦-٣) اتجاه إجابات عينة الدراسة للحجم التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثة وفق مخرجات نظام SPSS

4. المؤشر العام لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (١٢-٣) نتائج المؤشر العام لمتغيرات الدراسة، إذ بلغت نسبة اتفاق إجابات المبحوثين حول استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم (أجمالاً) (60.4%) وبوسط حسابي (3.568) وبانحراف معياري (1.077)، وان أفضل بعد أسمهم في اغذاء نسبة الاتفاق هو إعادة تصميم العمل وبلغت نسبته (64.08%)، وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة يجب أن تسعى بشكل مستمر إلى إعادة تصميم العمل والوظائف من أجل تنفيذ اعمالها بكل سهولة ويسر دون جهد وكلفة ودون هدر في الوقت، فضلا عن ذلك فان نفس الجدول يشير إلى نتائج المؤشر العام لمتغير أبعد الهيكل التنظيمي (أجمالاً) الذي حصل على نسبة اتفاق تقدر (67.8%) وبوسط حسابي (3.778) وبانحراف معياري (1.013)، وان أفضل بعد أسمهم في دعم نسبة الاجابة على هذا المتغير هو التعقيد والذي شكل أعلى نسبة اتفاق وتقدر (69.96%)، وهذا يدل على المنظمة المبحوثة تعاني من تعقيد في هيكلها التنظيمي الأمر الذي يتطلب منها وضع وتصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع انشطتها لضمان تقديم الخدمات للمجتمع دون تعقيد.

ويشير الجدول إلى نتائج المؤشر العام لمتغير الحجم التنظيمي الذي حصل على نسبة اتفاق تقدر (65.6%) وبوسط حسابي (3.746) وبانحراف معياري (1.029)، وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة تعاني من تضخم في حجم هيكلها التنظيمي، الأمر الذي يسبب ظهور الكثير من المشكلات التي تعيق إنجاز نشاطاتها وفعالياتها بالشكل المطلوب والمخطط له، وهذا يتطلب منها دراسة دقيقة لوضع هيكلها التنظيمي وتقسيماته ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة.

الجدول (١٢-٣) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم			الابعد
		لا اتفاق	محايد	اتفاق	
	%	%	%		
1.123	3.414	27	17.73	55.23	تحفيض الموارد البشرية
1.042	3.658	17.3	18.62	64.08	إعادة تصميم العمل
1.067	3.632	16.87	21.15	61.97	الاستراتيجية النظامية
1.077	3.568	20.4	19.2	60.4	المؤشر العام
مقياس الهيكل التنظيمي					
1.093	3.723	15.91	18.06	66	المركزية
0.935	3.778	11.25	19	69.74	الرسمية
0.996	3.833	11.57	18.5	69.96	التعقيد
1.008	3.778	12.9	18.5	68.5	المؤشر العام
مقياس الحجم التنظيمي					
1.029	3.746	15.79	19.37	65.65	المؤشر العام

يتضح من كل ما سبق، وخاصة الجدول (٣-١٣) أعلاه، أن هناك اتفاق على أهمية استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم ولكن بصورة متقاوتة؛ إذ أن الاتفاق ترکز حول استراتيجية إعادة تصميم العمل والاستراتيجية النظامية، كما تبين أن أبعاد الهيكل التنظيمي تمثل لأن تكون بدرجة مركزية ورسمية وتعقيد عالٍ على وفق إجابات المبحوثين، بالإضافة إلى ذلك فان المبحوثين أشاروا إلى أن المديرية تعاني من تضخم في حجم هيكلها التنظيمي، وهناك الكثير من المشكلات الناتجة عن هذا التضخم التي تحول دون قيام المديرية باعمالها ونشاطاتها بشكل مناسب ومرضى للموظفين والمراجعين على حد سواء، أما فيما يخص قيم الاتزان المعياري التي تبين مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي فقد كانت قيم مقاربة لجميع الأبعاد إذ انحصرت ما بين (0.9 - 1.1) تقريراً لجميع أبعاد الدراسة.

الفصل الرابع

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

إن الدخول في موضوع أنموذج الدراسة واختبار فرضياتها يقودنا إلى الإشارة إلى قدرة هذه الدراسة على إيجاد نماذج معيارية رياضية وفق أنموذج المعادلات البنائية تمكن متلذذى القرار في المنظمة المبحوثة وباستشارة المتخصصين من الاعتماد على العلاقات التي تم اكتشافها من وجهات نظر المستجيبين ومن إمكانية تطبيق تلك العلاقات على أرض الواقع والاستفادة منها في اتخاذ قرارات ترتبط بالمتغيرات والابعاد التي قدمتها الدراسة الحالية، وسيتم عرض هذه الاختبارات ضمن مباحثين:

المبحث الأول: اختبار أنموذج الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

اختبار نموذج الدراسة

من المهم الإشارة إلى ضرورة اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي قدمتها الدراسة الحالية والتحقق من مدى جودة الأنماذج المقترن للوصول إلى الأهداف المحددة في الدراسة الحالية، وتقديم المقترنات التي ترتبط بالدراسة الحالية للمنظمة المبحوثة من أجل معرفة إمكانية الاستفادة من استراتيجيات الترشيق ودورها في الحد من الآثار السلبية للحجم على أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

ونحاول في المبحث الحالي تحليل ووصف المؤشرات التي يقدمها تحليل (AMOS.v.20) وهو نموذج اختبار المعادلات البنائية الذي يقدم مؤشرات مهمة أهمها اختبار النماذج المقترنة في الدراسات في المواضيع الإنسانية المختلفة والتحقق من الفروض المقترنة.

أولاً: اختبار نموذج الدراسة

يتضمن هذا المبحث نتائج التحليل العاملی التوكیدی (Confirmatory Factor Analysis) الذي يرمز له بالرمز (CFA) من أجل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الحالية والتأكد من مدى مطابقة الأنماذج المقترن للدراسة الحالية؛ إذ أن الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو اختبار متغيرات الدراسة الحالية عن طريق التعامل مع متغير الدراسة المستقل (استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم للحجم) وتتضمن (استراتيجية تخفيض الموارد البشرية، استراتيجية إعادة تصميم العمل، الاستراتيجية النظامية)، والمتغير التابع (أبعاد الهيكل التنظيمي) وتتضمن (المركزية، الرسمية، التعقيد).

وقد عرف التحليل العاملی التوكیدی بأنه التحليل الذي يمكن من خلاله اختبار درجة الدقة في الاستبابة للتأكد من عدم وجود أي تداخل لأي سؤال مع المتغير الآخر (عوادي، ٢٠١٩، ١٠)، كما عرف أيضاً بأنه أسلوب احصائي يستخدم للتأكد من البناء العاملی لعدد من المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة وعلاقتها بعواملها الكامنة استناداً إلى افتراض نظري مسبق أو نتائج التحليل العاملی الاستكشافي (خضير، ٢٠١٦، ٣٤).

١. ترميز وتصنيف المتغيرات

قبل البدء بالجانب العملي واستخدام التحليل العاملی التوكیدی لبناء النموذج المعتمد في الدراسة الحالية لا بد من ترميز وتصنيف متغيرات الدراسة. تتكون اداة الدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسية

تتمثل باستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم (DS)، والمتغير الثاني الحجم (Size)، والمتغير الثالث أبعاد الهيكل التنظيمي (SD)، والجدول (٤-١) يوضح ترميز هذه المتغيرات:

الجدول (٤-١) ترميز كل متغير وكل بعد تابع للمتغير وعدد الفقرات

العدد	الرمز	البعد	المتغير
12	RHR	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية Reducing Human Resources	استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم Organizational Downsizing Strategies (DS)
12	WR	استراتيجية إعادة تصميم العمل Work Redesign	
12	SS	الاستراتيجية النظامية Systematic Strategy	
8	Centralization	المركزية	أبعاد الهيكل التنظيمي Organizational Structure Dimensions (SD)
8	Formalization	الرسمية	
8	Complexity	التعقيد	

المصدر: من اعداد الباحثة

2. الصدق البنائي التوكيدى

تم استخدام التحليل العاملى التوكيدى للتأكد من الصدق البنائى للمقاييس دون التحليل العاملى الاستكشافي كونها مقاييس جاهزة وتحقق الغرض من القياس ومحبطة عالمياً في بيئات متنوعة لذا اجرى الباحث التحليل العاملى التوكيدى للمقاييس المعتمدة للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً، وقد اعتمدت الباحثة في اجراء التحليل العاملى التوكيدى البرنامج الاحصائى (AMOS.v.20)، ولتقييم الأنماذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملى التوكيدى اوصت الباحثة بالتحقق من معيارين هما: (الحسناوى وأبو شكير، ٤٧، ٢٠١٩)، (غالى و امانة، ٢٠١٦، ٢٨٠)

1. **تقديرات المعلمات** (Parameter Estimates): وتعنى قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent Variables) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Variables) والتي تكون مجذدة ومقبولة إذا تجاوزت قيمها نسبة (0.04).

2. مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index): تمثل هذه المؤشرات المعيار الذي يتم الحكم من خلالها على امكانية مطابقة النموذج الهيكلی ودقته.

ثانياً: اختبار نماذج الدراسة باستخدام التحليل العاملی التوكیدی (CFA)

للغرض بناء النموذج الكلی للمتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية فإننا سنقوم باستخدام اسلوب النمذجة للمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) (SEM)، وتعود من احسن الطرق المستخدمة لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، هذا لأنها توفر للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (الكبيسي، ٢٠١٢، ٤٧).

كما أن اسلوب النمذجة للمعادلات المهيكلة تحدد قوة الارتباط ومدى انتماء الفقرات إلى الابعاد التابعة لها، والابعاد إلى المحاور التابعة لها وبالتالي تحديد قوة الأنماذج من خلال استخدام اسلوب (SEM) (راضي وحسين، ٢٠١٧، ١٦).

من أجل الوصول إلى نتائج مطابقة منطقية بين متغيرات الدراسة يجب أن تستند الدراسة الحالية إلى سلسلة من الإجراءات العلمية الرصينة، ومن هنا تم استخدام التحليل العاملی التوكیدی، إذ يستعمل هذا الأسلوب لاختبار النماذج وتعديلها أو حذف قسم منها بما يتلاءم مع الإجراءات العلمية للوصول إلى صحة ومصداقية هذه النماذج .

وسوف نتطرق لأهم مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في التحليل العاملی التوكیدی التي تستعمل على نحو كبير في مجال الأبحاث التطبيقية لكي يتم عن طريقها الحكم على مستوى جودة الأنماذج كما في الجدول (٤-٢).

الجدول (٤-٢) معايير جودة المطابقة وقيم القبول الاساسية

ن	المعيار	قيمة القبول
1	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	%90 فأكثر
2	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	%90 فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	%95 فأكثر مطابقة جيدة، %90-%95 مطابقة مناسبة
3	مؤشر المطابقة المترافق (Incremental Fit Index) (IFI)	%90 فأكثر

أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي (Root Mean Square Residuals) (RMR)	6
أقل من 2	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/DF	5
أقل ما يمكن (غير دالة)	قيمة مربع كاي (chi ²)	8
أقل من 5% مطابقة جيدة، إلى 8% مطابقة متوسطة، أكبر من 10% مرفوضة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	7

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (رمضان، ٢٠١٤) و (عامر، ٢٠١٨) (غالي وأمانة، ٢٠١٦). (٢٤٣، ٢٠١٨، ١٠٩) (غالي، ٢٠١٦، ٢٨١).

وفىما يلى شرح للمؤشرات التي يتضمنها الجدول اعلاه

- **مؤشر حسن المطابقة (GFI):**

يقيس هذا المؤشر قيمة التباين الذي يستطيع النموذج المفترض تفسيره، وهو بذلك ينادر مربع عامل الارتباط المتعدد في اسلوب تحليل الانحدار المتعدد و تترواح قيمه بين (0-1) إذ تشير القيمة المرتفعة القريبة من (1) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وتشير القيم القريبة من (0) إلى سوء التطابق (راضي وحسين، ٢٠١٧، ١٦).

- **مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI):**

إن مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) هو امتداد لأنموذج حسن المطابقة (GFI) بحيث يجنب اللبس الحالى بسبب حجم التعقيدات التي يمكن أن تحدث في مؤشر حسن المطابقة (رمضان، ٢٠١٤، ٧٤).

- **مؤشر المطابقة المقارن (CFI):**

ويعبر عنه بمؤشر المطابقة الترايدي، ويعد من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة ويقوم على مقارنة مربع كاي للنموذج المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل ويكون مقبولاً إذا كانت نسبته بين (0.90-0.95) أما إذا كانت نسبته (0.95 فأكثر) ف تكون مطابقة جيدة، وتعتمد هذه المؤشرات في تقديراتها على مقارنة النموذج الصفرى (العبيدي، ٢٠١٩، ١٣٨).

- **مؤشر المطابقة المتزايد (IFI):**

تقدر قيمتها من خلال مقارنة بين النموذج المقترن والنماذج الصفرى الذي يفترض توافر عامل واحد عام داخل مصفوفة الارتباط المقابلة، و تترواح قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بين (0-1) أن القيمة المرتفعة أكبر من (0.90) تشير إلى تطابق جيد للنموذج، أما القيمة التي تقل عن (0.90)

فتشير إلى عدم تطابق للنموذج وتكون قيمة مرفوضة، ويعد مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) هو أكثر النماذج تأثراً بحجم العينة (الشواورة، ٢٠١٧، ١٠٥).

- **النسبة الاحتمالية لمربع كاي (CMIN\DF)**:

وهي نتيجة قسمة (CMIN) على (DF) ويجب أن تكون القيمة المعيارية لها قيم مطابقة $\geq (2)$ حتى المطابقة مقبولة (عامر، ٢٠١٨، ٢٥، ٧٣)، (رمضان، ٢٠١٤، ٢٥).

- **قيمة مربع كاي (χ^2)**:

تستخدم قيمة مربع كاي لاختبار الفرضية الصفرية التي تشير بعدم وجود فرق بين الأنماذج الفرضي للدراسة والأنماذج الحقيقي الذي يقابلها في المجتمع، فإذا كانت قيمة (χ^2) صفرأً هذا يعني أن أنماذج الدراسة الفرضي يطابق بيانات العينة تماماً، تتأثر قيمة (χ^2) بحجم العينة، بحيث أن زيادة حجم العينة سيؤدي إلى دلالة معنوية احصائياً، مما يؤدي إلى رفض الأنماذج، ويفضل استخدام (χ^2) لحجم عينة تتراوح ما بين (100 إلى 200)، وإذا استخدم مؤشر (χ^2) مع حجم عينة تتراوح من (200 إلى 300) سيؤدي إلى رفض الأنماذج المفترض للدراسة (عامر، ٢٠١٨، ٢٤٦)، لذلك فإن قيمة (χ^2) لها أهمية للحكم على مطابقة النموذج المفترض في الدراسة الحالية.

- **جزر متوسط مربعات الباقي (RMR)**:

يقيس هذا المؤشر سوء المطابقة كما يقوم على الباقي المتطابقة هو من مؤشرات المطابقة المهمة، ابتكره (Joreskog & Sorbom) عام (1981)، ويعرف (RMR) بأنه عبارة عن الجزر التربيعي لمربع متوسطات الباقي المتطابقة اي هو تقويم أو فحص للباقي ويجب أن يكون المؤشر ≥ 5 (ابوليفية، ٢٠١٦، ٢٩١).

- **الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (RMSEA)**:

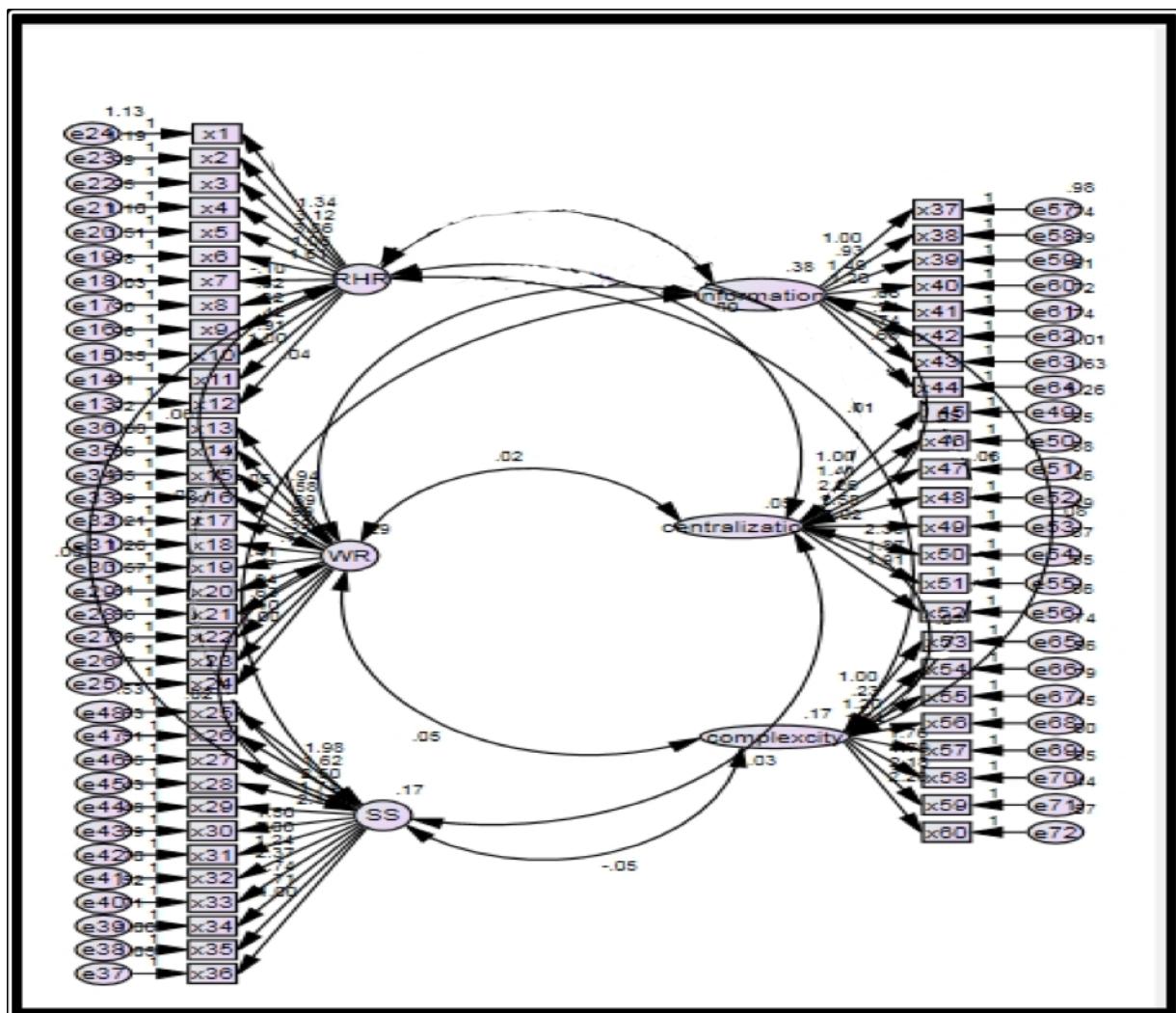
يُعد مؤشر (RMSEA) من أفضل مؤشرات جودة المطابقة وأهمها، ويقوم بتحديد المدى الذي يمكن النموذج المفترض من تحديد بارمترات مجهولة تم تقديرها بكفاءة، ويعمل هذا المؤشر على قياس التباعد عن طريق درجات الحرية، كما يتميز بعدم تأثره بحجم العينة كما أن نتائج مؤشر (RMSEA) تكون أكثر صلاحية مع النماذج الكبيرة والتي فيها درجة عالية من التعقيد (شياع، ٢٠١٩، ٧٦).

- **ثالثاً: اختبار النموذج الأولي باستخدام التحليل العاملی التوكیدی (CFA)**:

تم استخدام التحليل العاملی التوكیدی لاختبار الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة الحالية للمتغير المستقل استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم (DS) وابعادها (استراتيجية تخفيض الموارد البشرية،

(RHR) و(استراتيجية إعادة تصميم العمل، WR) و(الاستراتيجية النظمية، SS)، والمتغير الوسيط Size (حجم التنظيمي)، والمتغير التابع أبعد الهيكل التنظيمي (SD) وابعدها (المركزية، Centralization) و(الرسمية، Formalization) و(التعقيد، Complexity)، وتم اختبارها بأنموذج كلي وهذا النوع من التحليل يختبر دقة اداة جمع البيانات (الاستبانة) للتأكد من أن العلاقة المفترضة تتم دون تداخل لأي سؤال مع المتغير الآخر، وهذا ما يحدث في التحليل العاملی الاستکشافی الذي يكشف العلاقات بين الابعاد التفصیلیة لمجمل المتغيرات التي تتضمنها الدراسة (عبدی، ٢٠١٩، ١٠، ٢٠١٩). وتم استخدام التحليل العاملی التوکیدی لاختبار الصدق الظاهري؛ لأنه يحقق مؤشرات جودة المطابقة لكل متغيرات الدراسة فمن خلال المؤشرات التي يقدمها نتمكن من الحكم على صدق اختيار الأنماذج المفترض للدراسة الحالیة وصدق المكونات التفصیلیة التي يتضمنها (العیدی، ٢٠١٩، ١٣٨). والشكل (٤-١) يظهر نتائج المرحلة الأولى من التحليل العاملی التوکیدی للنموذج الاولی للدراسة

الحالیة:



الشكل (٤-١) اختبار النموذج الأولي للدراسة بإستخدام التحليل العاملی التوكیدي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

إذ تقدم معطيات الجدول (٤-٣) والذي يوضح مخرجات برنامج (AMOS.v.20) للمرحلة الأولى من التحليل المتعلق بنموذج الدراسة الافتراضي معايير جودة المطابقة التي يلاحظ عن طريقها بأن هناك ثلاثة معايير فقط وهما (الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA) و (جذر متوسط مربعات الباقي RMR) و (النسبة الاحتمالية لمربع كاي^٢ CMIN/df Chi²) مقبولة وفقاً للمعايير المحددة في إطار الجوانب الإحصائية، وان هناك (٤) معايير لم تلبي معايير حسن المطابقة الأمر الذي يستدعي من الباحثة إجراء التعديلات الازمة والضرورية للوصول بنموذج الدراسة إلى المعايير المطلوبة في حسن المطابقة.

جدول (٣-٤) مطابقات الأنماذج الافتراضي للدراسة (المرحلة الأولى)

النتيجة	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	المعيار	ت
غير مقبولة	٩٠% فأكثر	0.80	مؤشر حسن المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	1
غير مقبولة	٩٠% فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من ٨٥% مطابقة مقبولة	0.77	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit) (AGFI) (Index)	2
غير مقبولة	٩٥% فأكثر مطابقة جيدة، ٩٥-٩٠% مطابقة مناسبة	0.88	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	3
غير مقبولة	٩٠% فأكثر	0.88	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index) (IFI)	4
مقبولة	أقل من ٥% مطابقة جيدة	0.03	جذر متوسط مربعات الباقي (Root Mean Square) (RMR) (Residuals)	5
مقبولة	أقرب إلى الصفر وأقل من ٢	1.64	النسبة الاحتمالية لمربع كاي ^٢ (Chi ² CMIN/df)	6
متوسطة	أقل من ٥% مطابقة جيدة، ٨-٥% مطابقة متوسطة، أكبر من ١٠% مرفوضة	0.05	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA)	7

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى نتائج برنامج (AMOS.v.20)

وبعد الاطلاع على الجدول (٤-٣)، نلاحظ أن اغلب المؤشرات لم تلبي الحد المقبول للمطابقة وكالاتي:

- **مؤشر حسن المطابقة (GFI):** يلاحظ أن مؤشر (GFI) قد بلغت قيمته (0.80) وهي أقل من (0.90) مما يعني أن قيمة مؤشر حسن المطابقة غير مقبول.
- **مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI):** إن مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) يكون بين (0.90 إلى 0.85) مقبولة و (0.90-0.85) فأكثر) مطابقة جيدة وحسب معطيات الجدول (٤-٤) إذ ظهرت النتيجة (0.77) وهذا يعني أنها قيمة غير مقبولة.
- **مؤشر المطابقة المقارن (CFI):** وعن طريق الجدول (٤-٣) يتضح أن نسبة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قد بلغت (0.88) اي أقل من المستوى المطلوب لذا فإن المؤشر مرفوض.
- **مؤشر المطابقة المتزايد (IFI):** من الملاحظ في الجدول (٤-٣) أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) قد بلغت (0.88) وهذا يعني أنها غير مقبولة.
- **جذر متوسط مربعات الباقي (RMR):** عن طريق الجدول (٤-٣) نلاحظ أن قيمة (RMR) قد بلغت (0.30) وهذا يعني أن القيمة مقبولة.
- **النسبة الاحتمالية لمربع كاي (CMIN\DF):** من خلال الجدول (٤-٤) نلاحظ أن قيمة (CMIN\DF) بلغت (1.64) وهي أقل من (2) وهي قيمة مقبولة.
- **الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA):** من الملاحظ في الجدول (٤-٤) أن قيم (RMSEA) قد بلغت (0.05) وهذا يعني أن القيمة متوسطة.

النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة للمرحلة الأولى من التحليل بعد أن استعرضنا مؤشرات جودة المطابقة ومعاييرها المقبولة سنستعرض الآن النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للوصول إلى المعنوية وكما في الجدول الآتي:

الجدول (٤-٤) النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للمرحلة الأولى من التحليل

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RHR 1	<---	استراتيجية تخفيف الموارد البشرية	3.385	1.482	2.284	***	par 22
RHR 2	<---		1.341	.734	1.827	03.0	par 21
RHR 3	<---		3.122	1.398	2.233	***	par 20
RHR 4	<---		3.855	1.742	2.213	***	par 19
RHR 5	<---		1.061	.607	1.748	.080	par 18
6 RHR	<---		1.613	.816	1.977	.048	par 17
RHR 7	<---		-.103	.403	-.255	.799	par 16
RHR 8	<---		.618	.472	1.308	***	par 15
RHR 9	<---		.321	.405	.792	***	par 14
RHR 10	<---		.418	.417	1.002	***	par 13
RHR 11	<---		.911	.565	1.614	0.458	par 12
RHR 12	<---		1.000				
1 WR	<---	استراتيجية إعادة تصميم العمل	.937	.247	3.791	0.099	par 33
2 WR	<---		.579	.203	2.856	***	par 32
WR 3	<---		.894	.189	4.740	***	par 31
WR 4	<---		.991	.211	4.690	0.05	par 30
WR 5	<---		.389	.194	2.011	***	par 29
WR 6	<---		.768	.233	3.294	***	par 28
WR 7	<---		.405	.208	1.944	***	par 27
WR 8	<---		.670	.243	2.759	***	par 26
WR 9	<---		.942	.226	4.164	***	par 25
WR 10	<---		.631	.160	3.948	0.74	par 24
WR 11	<---		.104	.171	.610	***	par 23
WR 12	<---		1.000				
SS 1	<---	الاستراتيجية النظامية	1.983	.422	4.695	***	par 44
SS 2	<---		1.623	.363	4.468	***	par 43
SS 3	<---		2.498	.521	4.799	***	par 42
SS 4	<---		1.742	.380	4.589	0.34	par 41
SS 5	<---		2.175	.454	4.794	***	par 40
SS 6	<---		1.504	.332	4.528	***	par 39
SS 7	<---		1.999	.427	4.678	***	par 38
SS 8	<---		1.244	.296	4.199	***	par 37
SS 9	<---		2.369	.496	4.773	***	par 36
SS 10	<---		.744	.223	3.343	***	par 35
SS 11	<---		.707	.237	2.981	.003	par 34
SS 12	<---		1.000				
Centralization 1	<---		1.000				
Centralization 2	<---		1.409	0.685	2.057	***	par 45

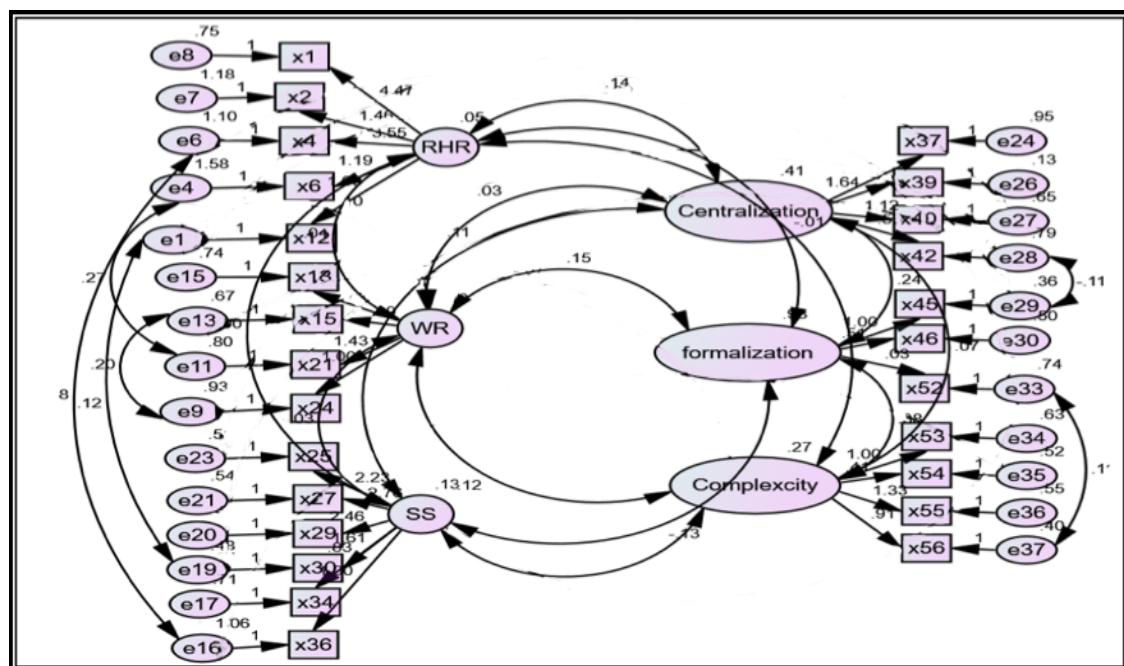
المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Centralization 3	<---	المركزية	2.262	1.153	1.962	***	par 46
Centralization 4	<---		2.581	1.325	1.948	***	par 47
Centralization 5	<---		3.025	1.556	1.944	***	par 48
Centralization 6	<---		2.363	1.137	2.079	***	par 49
Centralization 7	<---		1.866	0.930	2.007	0.045	par 50
Centralization 8	<---		1.914	1.004	1.907	0.056	par 51
Formalization 1	<---	الرسمية	1.000				
Formalization 2	<---		0.930	0.179	5.204	0.040	par 52
Formalization 3	<---		1.492	0.221	6.753	***	par 53
Formalization 4	<---		1.204	0.204	5.916	***	par 54
Formalization 5	<---		0.660	0.159	4.160	0.080	par 55
Formalization 6	<---		0.706	0.157	4.491	***	par 56
Formalization 7	<---		0.736	0.184	3.999	***	par 57
Formalization 8	<---		0.676	0.204	3.314	***	par 58
Complexity 1	<---	التعقيد	1.000				
Complexity 2	<---		0.229	0.156	1.475	0.014	par 59
Complexity 3	<---		1.198	0.268	4.473	***	par 60
Complexity 4	<---		1.038	0.224	4.644	***	par 61
Complexity 5	<---		1.759	0.341	5.160	0.306	par 62
Complexity 6	<---		1.787	0.355	5.035	***	par 63
Complexity 7	<---		2.177	0.420	5.187	***	par 64
Complexity 8	<---		2.227	0.436	5.102	***	par 65

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى نتائج برنامج (AMOS.v.20)

يلاحظ أن معطيات الجدول (٤-٤) الخاص بنتائج تحليل الانحدار، أن مؤشرات القياس كانت معنوية احصائياً في قياس متغيراتها الكامنة وذلك بدلالة (P-Value) وبالرغم من معنوية تأثير المتغيرات المشاهدة في المتغيرات الكامنة، وبالرجوع إلى الجدول (٤-٤) الخاص بمؤشرات حسن المطابقة نلاحظ أن هناك مؤشرات مطابقة للمعايير المطلوبة مثل جذر متوسط مربعات الباقي (RMSEA) و الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMR) والنسبة الأحتمالية لمربع كاي (CMIN/df) وبعضها لم تكن مطابقة للمعايير مثل (GFI,AGFI,CFI,IFI) ونتيجة لعدم مطابقة الأنماذج لاربعة من مؤشرات جودة المطابقة، لذا وجب علينا تحسين مؤشرات جودة المطابقة للأنمودج؛ إذ أن من اولويات التحليل باستخدام (Amos) هو أن يتم عرض مؤشرات مدى مطابقة الأنماذج الكلي أو الجزئي؛ وذلك لأن بعض المؤشرات قد تضعف الأنماذج ليتم معالجتها بربطها بمتغيرات أخرى أو حتى يتم حذفها للوصول إلى الأنماذج المطلوب، ومن أجل القيام بعملية التحسين سنعتمد على مؤشرات التعديل (Modification Indices) من أجل تشخيص الفقرات (الاسئلة) التي

قادت إلى ضعف الأنماذج، ومن أجل القيام بعملية التعديل يجب علينا القيام بحذف بعض الفقرات، وهذا الحذف سيكون بالاعتماد على قيمة مؤشر اوزان الانحدار المعيارية وقيمة مربع معامل الارتباط المتعدد، والغرض من الاعتماد على مؤشرات التعديل وملحوظة قيمها هو الوقوف على مدى وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المشاهدة التي استخدمت للتعبير عن المتغيرات الكامنة لها، فقيم الارتباط المرتفعة بين المتغيرات تشير إلى أن العلاقة بين هذه المتغيرات لا يمكن أن تفسر عن طريق هذه المتغيرات وهذا يتطلب الرابط بين هذه المتغيرات أو حذفه في حالة ارتباطه بأكثر من عامل من العوامل الكامنة، وبعد اجراء العديد من المعالجات على أنماذج الدراسة للوصول إلى الصيغة النهائية التي تكون فيها النتائج مطابقة حسب المعايير الموضوعة خاصةً المؤشرات التي تمتلك درجة عالية من الحساسية تجاه حجم العينة.

وسوف نستعرض شكل الأنماذج النهائي بعد اجراء التعديلات والحدف لبعض الفقرات من أجل الوصول إلى النموذج المناسب للدراسة الحالية كما في الشكل الآتي:



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

الشكل (٤-٤) اختبار النموذج النهائي للدراسة بعد اجراء التعديلات

ويبين الجدول (٤-٥) مستوى جودة الأنماذج بعد اجراء التعديلات، إذ تم في البدء العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات الالزامية للأنماذج من خلال استخدام مؤشرات

التعديل (Modification Indices) وكل المؤشرات بعد التعديل تشير إلى تطابق الأنماذج الخاص بالدراسة الحالية وان هذه المؤشرات ضمن مدى المقاييس، إذ يظهر مؤشر جودة المطابقة (GFI) 0.90 ومؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) 0.85 دلالة على صلاحية الأنماذج وجودة مطابقته ودقة تمثيل عناصره كذلك تظهر لنا قيمة (IFI,CFI) على التوالي 0.96 & 0.96، كما قدم لنا التحليل قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريري (RMSEA) وهي 0.05 دلالة على قلة التباين المترافق بين الأسئلة في الأنماذج الكلية.

ويعرض الجدول (٤-٥) مؤشرات المطابقة التي توصلت إليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة بعد إجراء عمليات التعديل والحذف وكالآتي:

الجدول (٤-٥) معايير جودة المطابقة وقيم القبول (المرحلة النهائية)

النتيجة	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	المعيار	ت
مقبولة	فأكثر %90	0.90	مؤشر حسن المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	1
مقبولة	%90 فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة	0.85	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit (AGFI) (Index)	2
مقبولة	%95 فأكثر مطابقة جيدة، %95-%90 مطابقة مناسبة	0.96	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	3
مقبولة	فأكثر %90	0.96	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index) (IFI)	4
مقبولة	أقل من %5 مطابقة جيدة	0.11	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square (RMR) (Residuals)	5
مقبولة	أقرب إلى الصفر واقل من 2	0.83	النسبة الاحتمالية لمربع كاي Chi ² CMIN/df	6
متوسطة	أقل من 5% مطابقة جيدة، %8 -%5 مطابقة متوسطة، أكبر من 10% مرفوضة	0.05	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA)	7

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى نتائج برنامج (AMOS.v.20) نلاحظ أن جميع مؤشرات الجدول (٤-٥) مطابقة للمعايير المطلوبة بعد القيام بإجراءات الحذف والتعديل على الأنماذج الأولى.

وسوف نستعرض نتائج المؤشرات الخاصة للأوزان المعيارية بين أبعاد المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة بعد اجراءات التعديل والحذف للوصول إلى النتائج المطابقة وكما في الجدول الآتي:

الجدول (٤-٦) النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة للمرحلة النهائية

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RHR1	<---	استراتيجية تخفيف الموارد البشرية	5.895	3.176	1.856	***	par_4
RHR2	<---		1.910	1.220	1.566	***	par_3
RHR4	<---		4.732	2.659	1.780	***	par_2
RHR6	<---		1.743	1.147	1.519	***	par_1
RHR12	<---						1000
WR1	<---	استراتيجية إعادة تصميم العمل	3.522	1.642	2.144	***	par_7
WR3	<---		1.451	0.643	2.256	***	par_6
WR9	<---		2.292	1.066	2.150	***	par_5
WR12	<---						1.000
SS1	<---	الاستراتيجية النظمية	2.001	0.440	4.552	***	par_11
SS3	<---		2.581	0.559	4.619	***	par_10
SS5	<---		2.223	0.475	4.677	***	par_9
SS10	<---		1.758	0.232	3.262	***	par_8
SS12	<---						1.000
Centralization 1	<---	المركزية					1.000
Centralization 3	<---		1.323	0.241	5.499	***	par_22
Centralization 6	<---		0.533	0.121	4.398	***	par_23
Formalization 1	<---	الرسمية					1.000
Formalization 2	<---		0.531	0.082	6.474	***	par_17
Formalization 6	<---		0.368	0.082	4.504	***	par_18
Complexity 1	<---	التعقيد					1.000
Complexity 2	<---		0.413	0.126	3.273	***	par_19
Complexity 3	<---		1.362	0.213	6.392	***	par_20
Complexity 4	<---		0.878	0.155	5.653	***	par_21

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى نتائج برنامج (AMOS.v.20)

تعرض لنا معطيات الجدول (٤-٦) أن نتائج التحليل الاحصائي للنموذج النهائي بعد اجراء التعديلات والحذف بما يلائم الدراسة الحالية تشير إلى أن النموذج تتوافق فيه مؤشرات حسن المطابقة، ومن الممكن أن يعتمد عليه في مجال قياس أبعاد متغيرات الدراسة وإن هذا الأنماذج أصبح جاهزاً لاختبار الفرضيات.

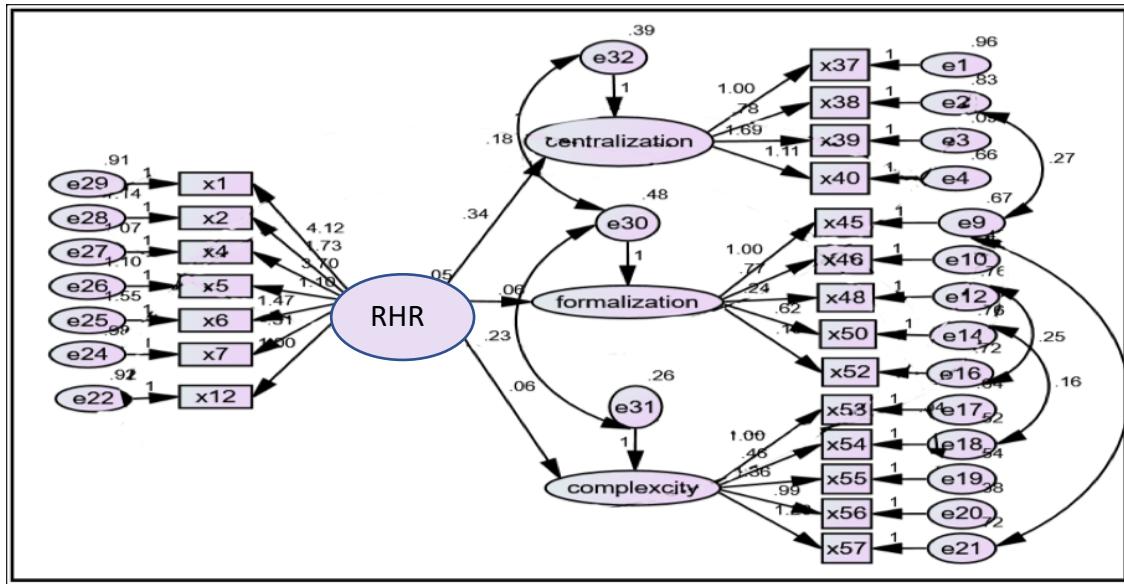
المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكيد من توافر مؤشرات حسن المطابقة في أنموذج الدراسة الحالية من خلال اجراء التحليل العامل التوكيدى (Confirmatory Factor Analysis) الذي يرمز له بالرمز (CFA) اصبح من الممكن القيام باختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة الحالية والمحددة في المنهجية مسبقاً وكالاتي: **أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:**

: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في ابعد الهيكل التنظيمي (المركزية ، والرسمية ، والتعقيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل التحقق من صحة الفرضية تم صياغة الأنماذج الخاص لإثبات صحة هذه الفرضية أو نفيها، والشكل (٤-٣) يوضح ذلك:



الشكل (٤-٣) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية وابعاد الهيكل التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس اثر استراتيجية تخفيض الموارد البشرية على ابعاد الهيكل التنظيمي، إذ تم في البدء العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات اللازمة للانماذج من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices)

ويعرض الجدول (٤-٧) مؤشرات المطابقة التي توصلت إليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

الجدول (٤-٧) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.15	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.87	%90 فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit)(AGFI) (Index	3
مقبولة	0.95	%95 فأكثر مطابقة جيدة، %95-%90 مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مقبولة جيدة	0.03	أقل من 5% مطابقة جيدة، إلى 5% مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مقبولة	0.95	فأكثر %90	مؤشر المطابقة المترايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.08	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square)(RMR) (Residuals	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن جدول معايير جودة المطابقة وقيم القبول التي تم استخراجها من نتائج ومخرجات تحليل البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) نلاحظ أن المعايير مطابقة لما هو معتمد وان أنموذج الدراسة للفرضية الرئيسية الأولى مناسب وقابل للدراسة.

ويوضح الجدول (٤-٨) قيمة علاقة الأثر المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى رفض أو قبول الفرضية الرئيسية الأولى قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-٨) تحليل الأثر الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة

par_18	***	2.014	0.060	0.122	المركزية	←	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية
par_16	***	4.946	0.062	0.307	الرسمية	←	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية
par_17	***	5.611	0.053	0.300	التعقيد	←	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثة

وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (٤-٨) يظهر أن هناك علاقة اثر بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية وابعاد الهيكل التنظيمي(المركزية، الرسمية، التعقيد).

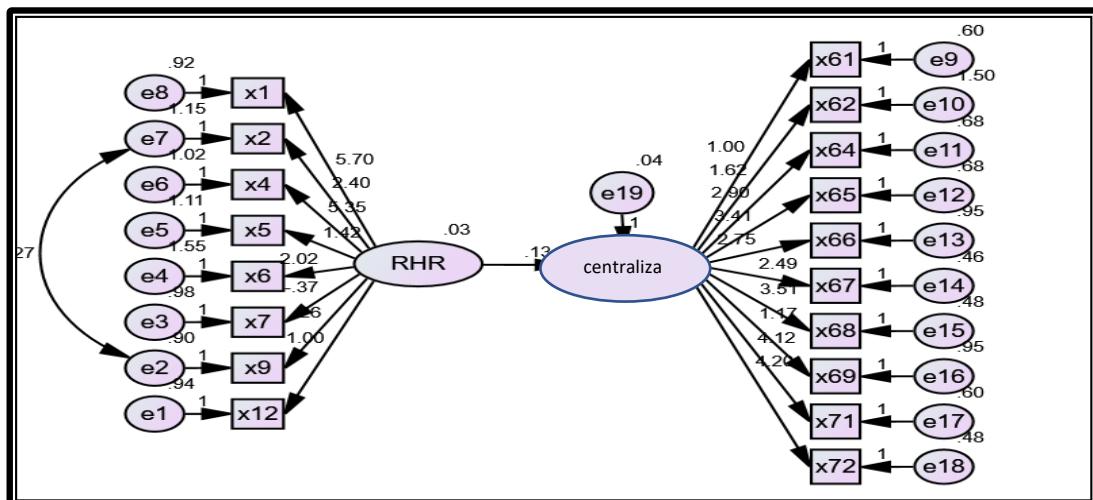
ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H01: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم في الحجم التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسية الأولى:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H01.1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في المركزية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$), والشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل (٤-٤) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والمركزية

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس اثر استراتيجية تخفيض الموارد البشرية على المركزية إذ تم العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات اللازمة للانموذج من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices) من خلال ربط المؤشرين (e7) و (e2) للحصول على نتائج أفضل.

ويعرض الجدول (٤-٩) مؤشرات المطابقة التي توصلت اليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

الجدول (٤-٩) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الأولى

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.201	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.91	%90 فأكثر	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.88	%90 فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit)(AGFI) (Index	3
مقبولة	0.94	%95 فأكثر مطابقة جيدة، %95-%90 مطابقة مناسبة أو مقبولة	مؤشر المطابقة المقارن The Comparative Fit)(CFI) (Index	4
مقبولة	0.94	أقل من 5% مطابقة جيدة، إلى 5% مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مقبولة	0.93	%90 فأكثر	مؤشر المطابقة المترافق (Ineremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.04	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square)(RMR) (Residuals	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن جدول معايير جودة المطابقة وقيم القبول التي تم استخراجها من نتائج ومخرجات تحليل البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) نلاحظ أن المعايير مطابقة لما هو معتمد وان انموذج الدراسة للفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الأولى مناسب وقابل للدراسة.

ويوضح الجدول (٤-١٠) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى قبول أو رفض الفرضية الفرعية الأولى قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-١) علاقة التأثير بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والمركزية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_18	***	2.034	0.090	0.142	المركزية	←	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثة

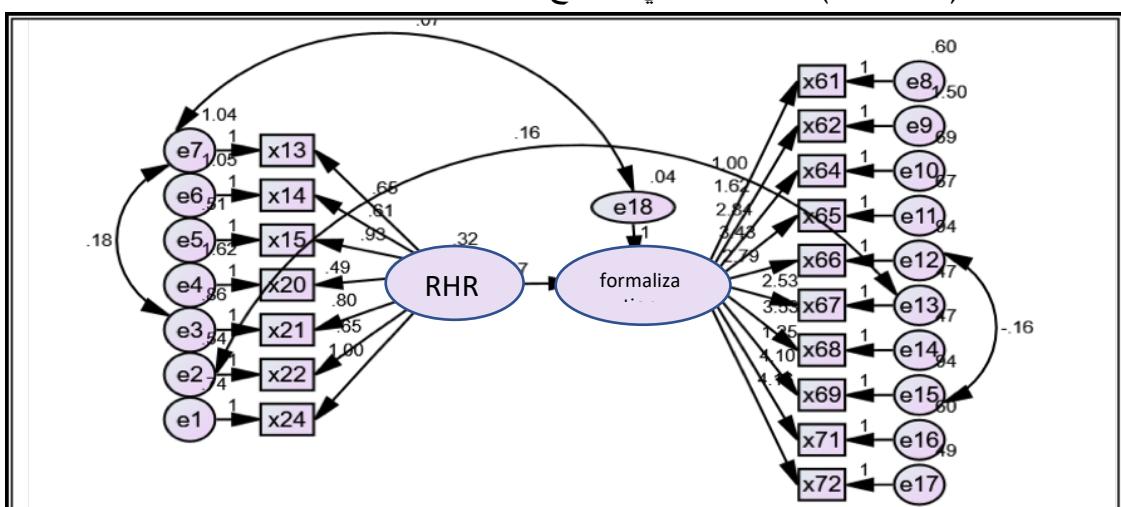
نلاحظ من معطيات الجدول (٤-١٠) معامل تأثير استراتيجية تخفيض الموارد البشرية في المركزية، إذ بلغ مؤشر (Estimates) بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والمركزية ما قيمته (0.142)، مما يدل على أن التغيير في استراتيجية تخفيض الموارد البشرية بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير في مستوى المركزية بمقدار (0.142) كما أن معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (2.034) وهي قيمة مقبولة لأنها أكبر من القيمة الحرجية والبالغة (1.96) كما أن (P –Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H01.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في المركزية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H01.2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في الرسمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$), والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل (٤-٥) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والرسمية

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس أثر استراتيجية تخفيض الموارد البشرية على الحجم التنظيمي إذ تم العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال (Modification Indices) من خلال استخدام مؤشرات التعديل من خلال ربط المؤشرات (e12→e15←e3←e7) للحصول على نتائج أفضل.

ويعرض جدول (٤-١١) مؤشرات المطابقة التي توصلت إليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالآتي:

الجدول (٤-١١) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثانية

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.09	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.91	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.88	فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit ((AGFI) (Index)	3
مطابقة جيدة	0.95	فأكثر مطابقة جيدة، %95-%90 مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مطابقة جيدة	0.03	أقل من 5% مطابقة جيدة، إلى 8% مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مطابقة جيدة	0.95	فأكثر %90	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	6
مطابقة جيدة	0.04	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square)(RMR) (Residuals	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن جدول معايير جودة المطابقة وقيم القبول التي تم استخراجها من نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) ومخرجاته نلاحظ أن المعايير جيدة ومطابقة لما هو معتمد وان أنموذج الدراسة للفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى مناسب وقابل للدراسة.

ويوضح الجدول (٤-١٢) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى قبول أو رفض الفرضية الفرعية الثانية قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-١٢) علاقة التأثير بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والرسمية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_16	***	4.946	0.062	0.307	الرسمية	←	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثة

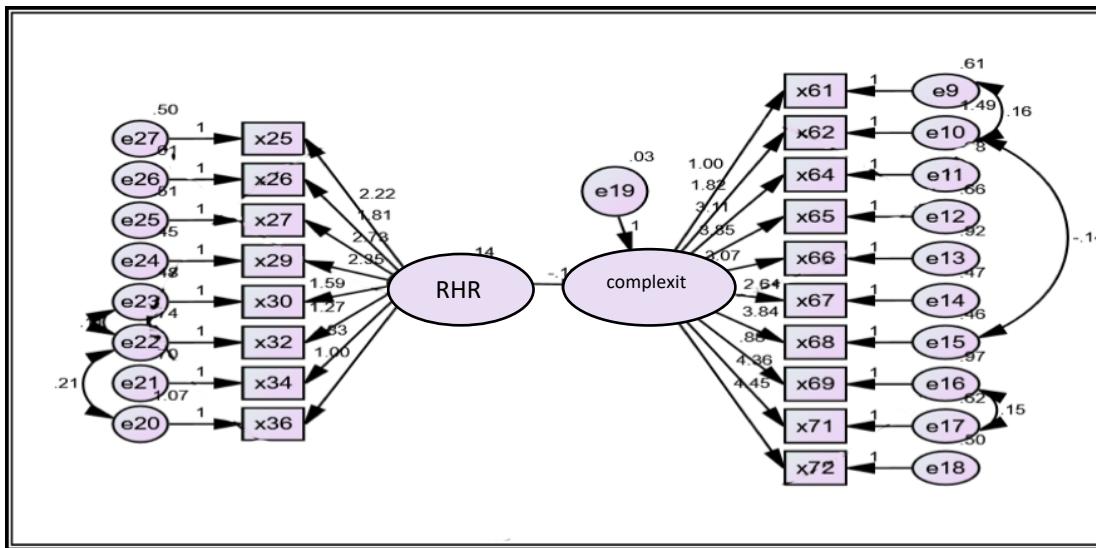
نلاحظ من معطيات الجدول (٤-١٢) معامل تأثير استراتيجية إعادة تصميم العمل في الحجم التنظيمي؛ إذ بلغ مؤشر (Estimates) بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والرسمية ما قيمته (0.307)، مما يدل على أن التغيير في استراتيجية تخفيض الموارد البشرية بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير في مستوى الرسمية بمقدار (0.307) كما أن معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة -Value (4.946) وهي قيمة مقبولة؛ لأنها أكبر من القيمة الحرجية البالغة (1.96) كما أن (P) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H01.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في الرسمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

H01.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في التعقيد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل (٤-٦) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والتعقيد

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس اثر استراتيجية تخفيض الموارد البشرية على التعقيد إذ تم العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات اللازمة للنموذج من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices) من e22↔e23-e20-, (e16↔e15), (e10↔e15), (e9↔e10), (e12) للحصول على نتائج أفضل.

ويعرض جدول (٤-١٣) مؤشرات المطابقة التي توصلت اليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالآتي:

الجدول (٤-١٣) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثالثة

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.34	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.87	فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	3
مطابقة جيدة	0.95	فأكثر مطابقة جيدة، %95-%90 مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن The Comparative Fit Index (CFI)	4

مطابقة جيدة	0.04	أقل من 5% مطابقة جيدة، إلى 8% مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مطابقة جيدة	0.95	%90 فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Inermental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.06	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square)(RMR) (Residuals)	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ويوضح الجدول (٤-٤) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى قبول أو رفض الفرضية الثانية قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-٤) علاقة التأثير بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والتعقيد

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_17	***	5.611	0.053	0.300	التعقيد	←	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ من معطيات الجدول (٤-٤) معامل تأثير الاستراتيجية النظامية في الحجم التنظيمي؛ إذ بلغ مؤشر (Estimates) بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والتعقيد ما قيمته (0.300)، مما يدل على أن التغيير في استراتيجية تخفيض الموارد البشرية بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير في مستوى التعقيد بمقدار (0.300) كما أن معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (5.611) وهي قيمة مقبولة لأنها أكبر من القيمة الحرجية البالغة (1.96) كما أن (P-Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

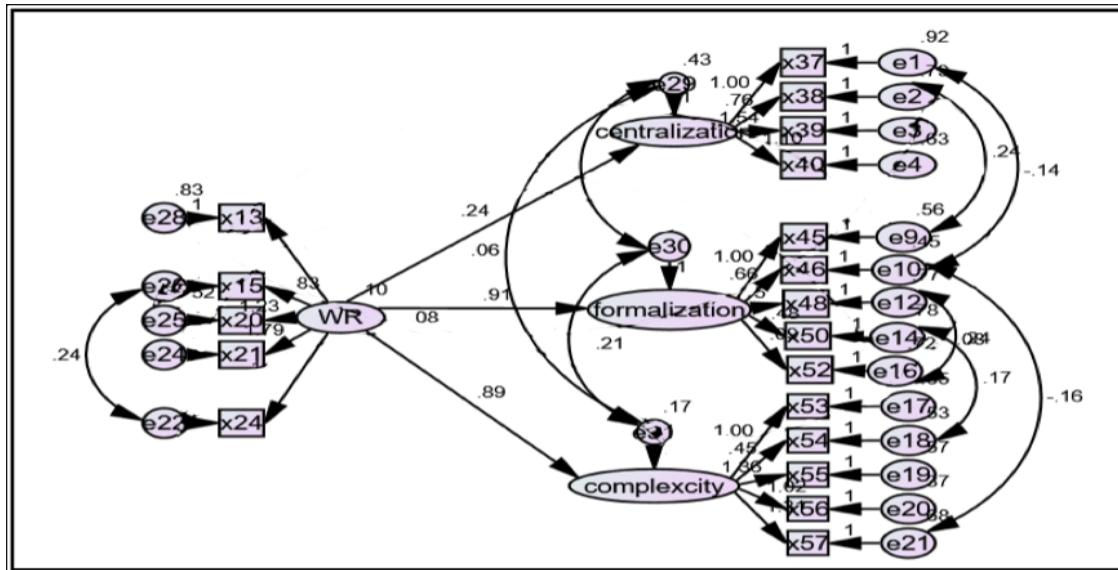
ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H01.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية في التعقيد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية ، والرسمية ، والتعقيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن أجل التحقق من صحة الفرضية تم صياغة الأنماذج الخاص لإثبات صحة هذه الفرضية أو نفيها والشكل (٤-٧) يوضح ذلك:



الشكل (٤-٧) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية إعادة تصميم العمل وأبعاد الهيكل التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس اثر استراتيجية تخفيض الموارد البشرية على أبعاد الهيكل التنظيمي، إذ تم في البدء العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات الالازمة للنموذج من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices).

ويعرض الجدول (٤-١٥) مؤشرات المطابقة التي توصلت اليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالآتي:

الجدول (٤-١٥) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مطابقة جيدة	0.92	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.87	فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من 85 % مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit)(AGFI)	3

			(Index)	
مطابقة جيدة	0.99	فأكثر مطابقة جيدة، 95% مطابقة مناسبة 95-90%	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مطابقة جيدة	0.02	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% إلى 8% مطابقة متوسطة،	الذر التربعي لمتوسط خط الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مطابقة جيدة	0.99	فأكثر 90%	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	6
مطابقة جيدة	0.04	أقل من 5% مطابقة جيدة	ذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square (RMR) (Residuals)	7

المصدر: من اعداد الباحثة

من جدول معايير جودة المطابقة وقيم القبول التي تم استخراجها من نتائج ومخرجات تحليل البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) نلاحظ أن المعايير مطابقة لما هو معتمد، وان أنموذج الدراسة للفرضية الرئيسية الثانية مناسب وقابل للدراسة.

ويوضح الجدول (٤-٦) قيمة علاقة الأثر المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى رفض أو قبول الفرضية الرئيسية الثانية قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-٦) تحليل الأثر الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_20	***	2.812	0.286	0.244	المركزية	←	استراتيجية إعادة تصميم العمل
par_21	***	3.949	0.313	0.310	الرسمية	←	استراتيجية إعادة تصميم العمل
par_19	***	5.854	0.392	0.367	التعقيد	←	استراتيجية إعادة تصميم العمل

المصدر: من اعداد الباحثة

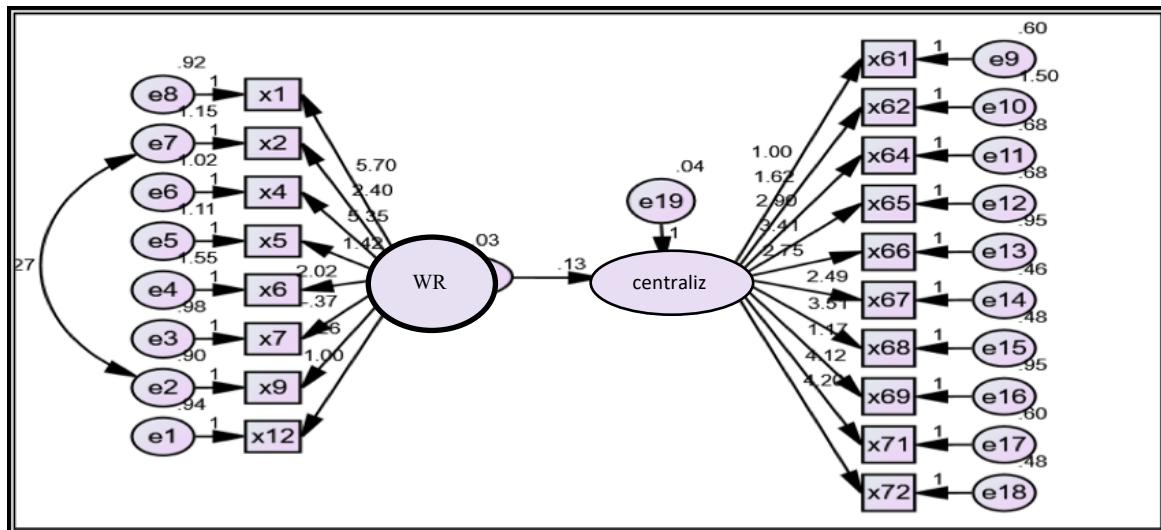
وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (٤-٦) يظهر أن هناك علاقة اثر بين استراتيجية إعادة تصميم العمل وأبعاد الهيكل التنظيمي التي تتضمن (المركزية، الرسمية، التعقيد). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تتضمن على:

H02: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية ، والرسمية ، والتعقيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H02.1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في المركزية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل (٤-٤) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والمركزية

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس أثر استراتيجية إعادة تصميم العمل على المركزية، إذ تم في البدء العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات اللازمة للنموذج من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices) ويعرض جدول (٤-١٧) مؤشرات المطابقة التي توصلت اليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالآتي:

الجدول (٤-١٧) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الأولى

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.15	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2

مقبولة	0.87	90% فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من 85% مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit) (AGFI) (Index)	3
مقبولة	0.95	95% فأكثر مطابقة جيدة، 95%-90% مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	4
مقبولة جيدة	0.03	أقل من 5% مطابقة جيدة، إلى 8% مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA)	5
مقبولة	0.95	فأكثر 90%	مؤشر المطابقة المترايد (Ineremental Fit Index) (IFI)	6
مقبولة	0.08	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square (RMR) (Residuals)	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ويوضح الجدول (٤-١٨) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى قبول أو رفض الفرضية الأولى قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-١٨) علاقة التأثير بين إعادة تصميم العمل والمركزية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_20	***	2.832	0.296	0.234	المركزية	←	استراتيجية إعادة تصميم العمل

المصدر: من اعداد الباحثة

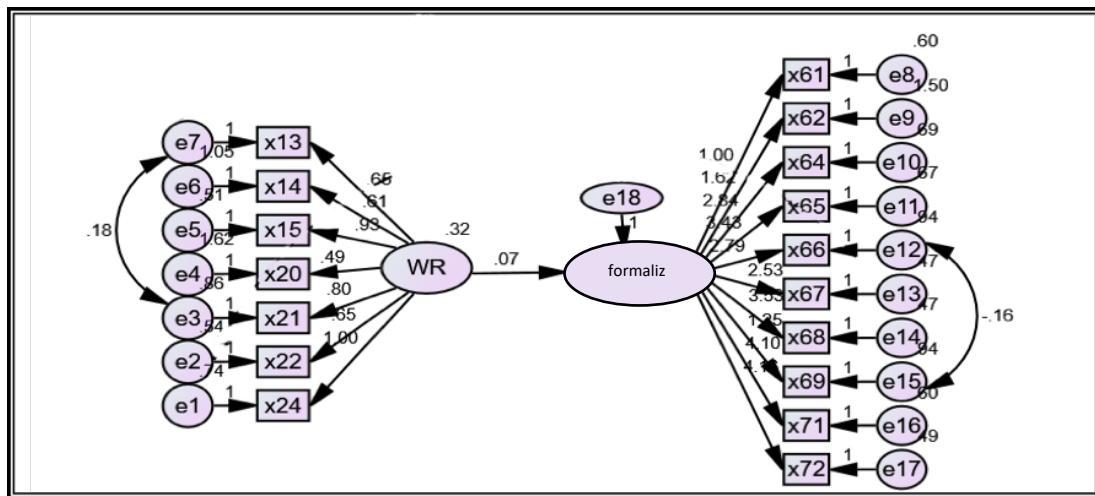
نلاحظ من معطيات الجدول (٤-١٨)، معامل تأثير استراتيجية إعادة تصميم العمل في المركزية؛ إذ بلغ مؤشر (Estimates) بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والمركزية ما قيمته (0.234)، مما يدل على أن التغيير في استراتيجية تخفيض الموارد البشرية بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير في أبعد الهيكل التنظيمي بمقدار (0.234) كما أن معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (2.832) وهي قيمة مقبولة لأنها أكبر من القيمة الحرجية والبالغة (1.96) كما أن (P-Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H02.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في المركزية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H02.2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في الرسمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$), والشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل (٩-٤) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والرسمية

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس اثر استراتيجية إعادة تصميم العمل على الرسمية، إذ تم في البدء العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات اللازمة للنموذج من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices).

ويعرض جدول (٤-١٩) مؤشرات المطابقة التي توصلت اليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالآتي:

الجدول (٤-١٩) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثانية

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.36	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.86	فأكثر مطابقة حيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit)(AGFI) (Index	3

مقبولة	0.92	٩٥٪ فأكثر مطابقة جيدة، ٩٥٪-٩٠٪ مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مطابقة جيدة	0.04	أقل من ٥٪ مطابقة جيدة، ٨٪ إلى ٥٪ مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مطابقة جيدة	0.93	٩٠٪ فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.06	أقل من ٥٪ مطابقة جيدة	جزر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square (RMR) (Residuals)	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ويوضح الجدول (٤-٢٠) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى قبول أو رفض الفرضية الثانية فيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-٢٠) علاقة التأثير بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والرسمية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_21	***	3.949	0.313	0.310	الرسمية	←	استراتيجية إعادة تصميم العمل

المصدر: من اعداد الباحثة

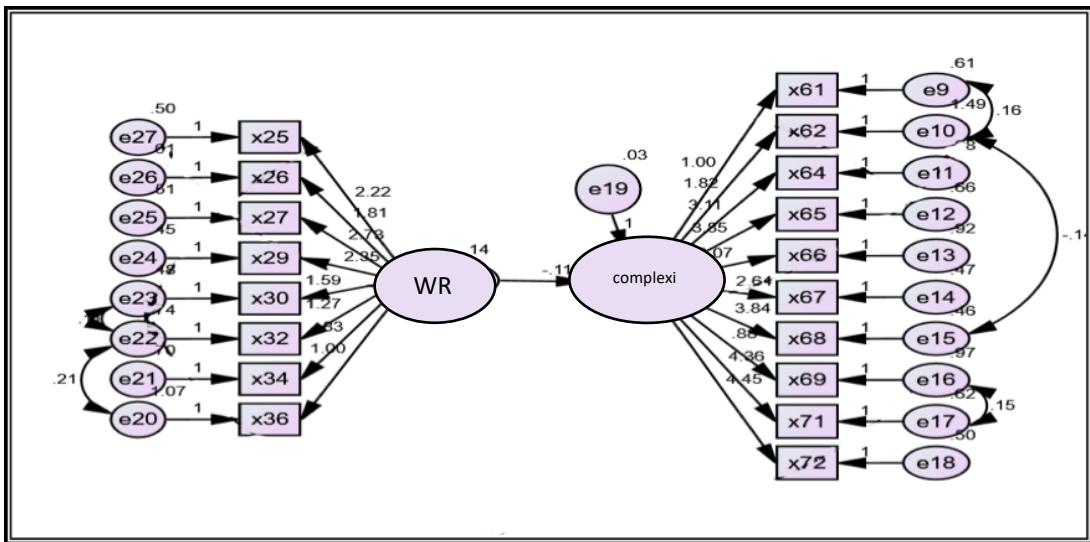
نلاحظ من معطيات الجدول (٤-٢٠) معامل تأثير استراتيجية إعادة تصميم العمل في الرسمية، إذ بلغ مؤشر (Estimates) بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والرسمية ما قيمته (0.310)، مما يدل على أن التغيير في استراتيجية إعادة تصميم العمل بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير في الرسمية بمقدار (0.310) كما أن معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (3.949) وهي قيمة مقبولة لأنها أكبر من القيمة الحرجية والبالغة (1.96) كما أن (P) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H02.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في الرسمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

H02.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في التعقيد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$), والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل (٤-١) اختبار علاقة الأثر بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والتعقيد

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس اثر استراتيجية إعادة تصميم العمل على التعقيد، إذ تم في البدء العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات اللازمة للنموذج من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices). ويعرض جدول (٤-٢) مؤشرات المطابقة التي توصلت اليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالآتي:

الجدول (٤-٢) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثالثة

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.27	أقل من 2	النسبة الأختنالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.86	فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من 85 % مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit)(AGFI) (Index	3
مطابقة جيدة	0.95	فأكثر مطابقة جيدة، 95-%90 مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مقبولة جيدة	0.04	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% إلى 8% مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of	5

			Approximation)(RMSEA)	
مطابقة جيدة	0.95	فأكثر %90	مؤشر المطابقة المترايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.06	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square)(RMR) (Residuals	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ويوضح الجدول (٤-٢٢) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى قبول أو رفض الفرضية الثانية قيد الدراسة الحالية:
الجدول (٤-٢٢) علاقة التأثير بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والتعقيد

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_19	***	5.854	0.392	0.367	التعقيد	←	استراتيجية إعادة تصميم العمل

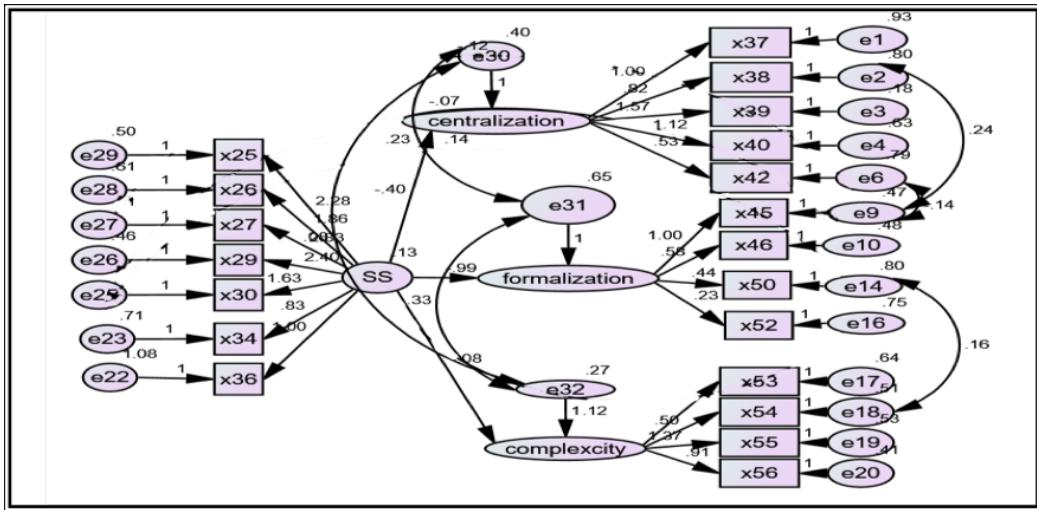
المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ من معطيات الجدول (٤-٢٢) معامل تأثير استراتيجية إعادة تصميم العمل في التعقيد إذ بلغ مؤشر (Estimates) بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والتعقيد ما قيمته (0.367)، مما يدل على أن التغير في استراتيجية إعادة تصميم العمل بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير في التعقيد بمقدار (0.367) كما أن معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (5.854) وهي قيمة مقبولة؛ لأنها أكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) كما أن (P –Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:
H02.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إعادة تصميم العمل في التعقيد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:
H03: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية النظامية في أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية ، والرسمية، والتعقيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن أجل التحقق من صحة الفرضية تم صياغة الأنماذج الخاص لإثبات صحة هذه الفرضية أو نفيها، والشكل (٤-١١) يوضح ذلك:



الشكل (٤-١١) علاقة الأثر بين الاستراتيجية النظامية وأبعاد الهيكل التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس اثر الاستراتيجية النظامية على أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، والرسمية، والتعقيد)، إذ تم في البدء العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات الالازمة للنموذج من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices) والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (٤-٢٣) تعديلات مؤشرات النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة

المؤشرات التي تم الربط بينها	المؤشرات المحذوفة	المتغير
.....	e24	الاستراتيجية النظامية
e2 < --- > e9	e5	
e6 < --- > e9	e7	
e9 < --- > e2-e6	e8	
e14 < --- > e18	e11	
...	e12	
e30 < --- > e31-e32	e13	أبعاد الهيكل التنظيمي
e31 < --- > e30-e32	e15	
e32 < --- > e30-e31	e21	

المصدر: من اعداد الباحثة

ويعرض الجدول (٤-٢٤) مؤشرات المطابقة التي توصلت إليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

الجدول (٤-٢٤) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الرئيسية الثالثة

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.27	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.86	%90 فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit (AGFI) (Index)	3
مطابقة جيدة	0.95	%95 فأكثر مطابقة جيدة، %90-%95 مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مقبولة جيدة	0.04	أقل من 5% مطابقة جيدة، إلى 5% مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مطابقة جيدة	0.95	فأكثر %90	مؤشر المطابقة المترايد (Inermental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.06	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square (RMR) (Residuals)	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن جدول معايير جودة المطابقة وقيم القبول التي تم استخراجها من نتائج ومخرجات تحليل البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) نلاحظ أن المعايير مطابقة لما هو معتمد، وإن أنموذج الدراسة للفرضية الرئيسية الثالثة مناسب وقابل للدراسة.

ويوضح الجدول (٤-٢٦) قيمة علاقة الأثر المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى رفض أو قبول الفرضية الرئيسية الثالثة في الدراسة الحالية:

الجدول (٤-٢٥) تحليل الأثر الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة

المتغيرات المؤثرة	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة بها	S.E.	Estimate	C.R.	P	Label
الاستراتيجية النظامية	←	المركزية	0.063	0.142	2.261	***	par_14

par_16	***	6.318	0.102	0.647	الرسمية	←	الاستراتيجية النظامية
par_15	***	5.775	0.079	0.456	التعقيد	←	الاستراتيجية النظامية

المصدر: من اعداد الباحثة

وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (٤-٢٥) يظهر أن هناك علاقة اثر بين الاستراتيجية النظامية و (أبعاد الهيكل التنظيمي) التي تتضمن (المركزية، الرسمية، التعقيد).

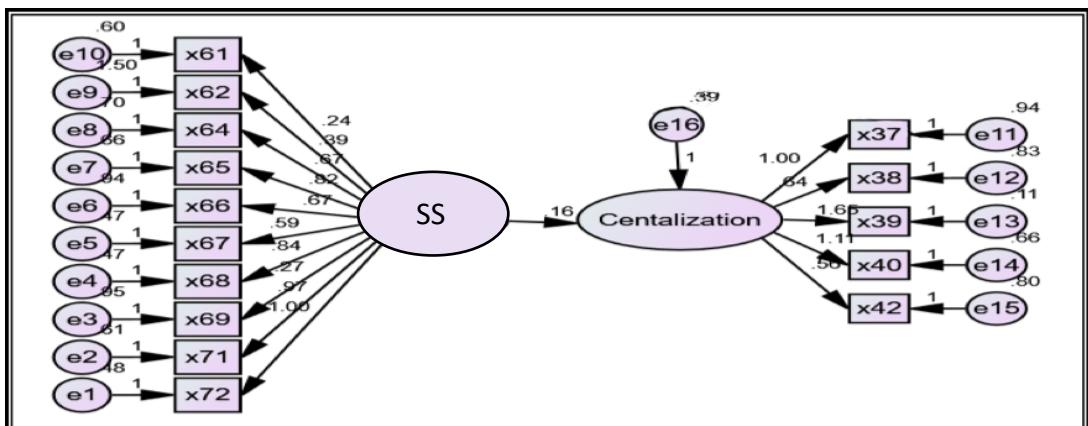
ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تتصل على:

H03: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية النظامية في أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية ، والرسمية، والتعقيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H03.1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية النظامية في درجة المركزية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، والشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل (٤-١٢) علاقة الأثر بين الاستراتيجية النظامية والمركزية

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس اثر الاستراتيجية النظامية على المركزية، إذ ان مؤشرات المطابقة مناسبة ولا تحتاج لاجراء أية تعديلات على الأنماذج.

ويعرض جدول (٤-٢٦) مؤشرات المطابقة التي توصلت اليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالآتي:

الجدول (٤-٢٦) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الأولى

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.70	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمرربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.86	%90 فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من 85% مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit)(AGFI) (Index	3
مقبولة	0.90	فأكثر مطابقة جيدة، 95-90% مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مطابقة متوسطة	0.06	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% إلى 8% مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مقبولة	0.91	فأكثر %90	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.05	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square)(RMR) (Residuals	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ويوضح الجدول (٤-٢٧) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى قبول أو رفض الفرضية الأولى قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-٢٧) علاقة التأثير بين الاستراتيجية النظامية والمركبة

المتغيرات المؤثرة	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة بها	الجذور المترابطة	S.E.	C.R.	P	Label
الحجم التنظيمي	←	درجة المركبة		0.175	0.069	2.265	par_14

المصدر: من اعداد الباحثة

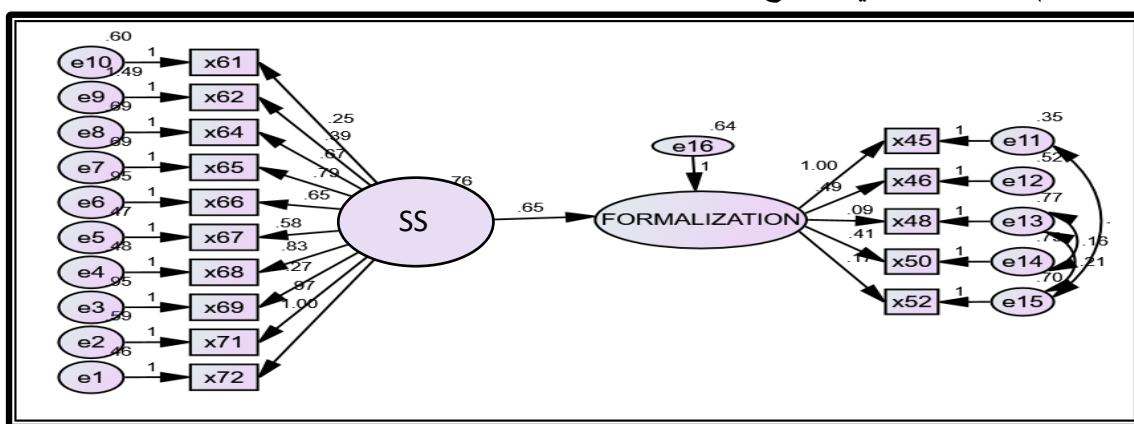
نلاحظ من معطيات الجدول (٤-٢٧) معامل تأثير الاستراتيجية النظامية في المركبة؛ إذ بلغ مؤشر (Estimates) بين الاستراتيجية النظامية والمركبة ما قيمته (0.175)، مما يدل على أن التغيير في الاستراتيجية النظامية بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير في المركبة بمقدار (0.175) كما أن

معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (2.265) وهي قيمة مقبولة؛ لأنها أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) كما أن (P – Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H03.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية النظامية في المركزية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H03.2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية النظامية في الرسمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، والشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل (١٣-٤) علاقة الأثر بين الاستراتيجية النظامية والرسمية

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس اثر الاستراتيجية النظامية على الرسمية، إذ تم في البدء العمل على رفع مؤشرات المطابقة من خلال اجراء التعديلات الازمة للنموذج من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices)، وتم الربط بين المؤشرات (e15 ← e14) و (e13 ← e14) و (e11-e13) للحصول على نتائج أفضل.

ويعرض جدول (٢٨-٤) مؤشرات المطابقة التي توصلت اليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالآتي:

الجدول (٤) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثانية

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.44	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1

مقبولة	0.90	%90 فأكثر	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.87	%90 فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من 85% مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit)(AGFI) (Index	3
مقبولة	0.93	%95 فأكثر مطابقة جيدة، %95-%90 مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مطابقة متوسطة	0.05	أقل من 5% مطابقة جيدة، إلى 8% مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مطابقة جيدة	0.93	%90 فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.06	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square)(RMR) (Residuals	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ويوضح الجدول (٤-٢٩) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى قبول أو رفض الفرضية الثانية قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-٢٩) علاقة التأثير بين الاستراتيجية النظامية والرسمية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_16	***	6.299	0.103	0.649	درجة الرسمية	←	الاستراتيجية النظامية

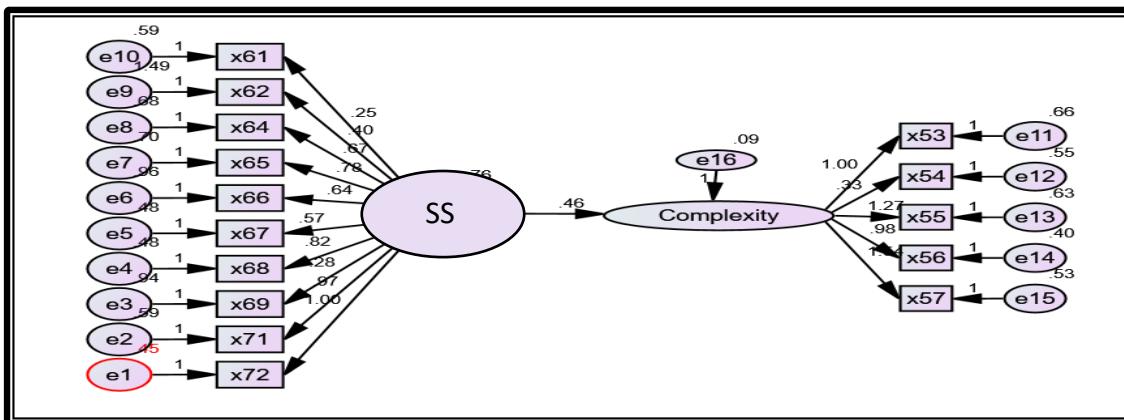
المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ من معطيات الجدول (٤-٢٩) معامل تأثير الاستراتيجية النظامية في الرسمية، إذ بلغ مؤشر (Estimates) بين الاستراتيجية النظامية و الرسمية ما قيمته (0.649)، مما يدل على أن التغيير في الاستراتيجية النظامية بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير في الرسمية بمقدار (0.649) كما أن معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (6.299) وهي قيمة جيدة و مناسبة؛ لأنها أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) كما أن (P –Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: **H03.2**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية النظمية في الرسمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

H03.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الاستراتيجية النظمية في درجة التعقيد عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، والشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل (٤-٤) علاقة الأثر بين الاستراتيجية النظمية والتعقيد

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.20)

تظهر نتائج التحليل على وفق البرنامج الاحصائي (AMOS.v.20) لقياس أثر الاستراتيجية النظمية على التعقيد، إذ أن مؤشرات المطابقة مناسبة ولا تحتاج لإجراء أي تعديلات على الأنماذج. ويعرض جدول (٣٠-٤) مؤشرات المطابقة التي توصلت إليها الباحثة وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالآتي:

الجدول (٤-٣٠) معايير جودة المطابقة وقيم القبول للفرضية الفرعية الثالثة

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.54	أقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.86	فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit)(AGFI) (Index	3

مقبولة	0.92	٩٥٪ فأكثر مطابقة جيدة، ٩٠٪-٩٥٪ مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مطابقة متوسطة	0.05	أقل من ٥٪ مطابقة جيدة، ٥٪-٨٪ مطابقة متوسطة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	5
مطابقة جيدة	0.92	٩٠٪ فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.05	أقل من ٥٪ مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square (RMR) (Residuals)	7

المصدر: من اعداد الباحثة

ويوضح الجدول (٤-٣١) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى قبول أو رفض الفرضية الثالثة قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤-٣١) علاقة التأثير بين الاستراتيجية النظامية والتعقيد

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_15	***	5.691	0.080	0.456	التعقيد	←	الاستراتيجية النظامية

المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ من معطيات الجدول (٤-٣١) معامل تأثير الاستراتيجية النظامية في التعقيد، إذ بلغ مؤشر (Estimates) بين الاستراتيجية النظامية والتعقيد ما قيمته (0.456)، مما يدل على أن التغيير الاستراتيجية النظامية بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير في التعقيد بمقدار (0.456) كما أن معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (5.691) وهي قيمة جيدة ومناسبة؛ لأنها أكبر من القيمة الحرجية والبالغة (1.96) كما أن (P) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H03.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الاستراتيجية النظامية في التعقيد عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

يعرض هذا الفصل خلاصة لما افضت اليه الدراسة الحالية التي قامت بها الباحثة حول "اعتماد استراتيجيات الترشيق للحجم واثرها في ابعاد الهيكل التنظيمي: دراسة تحليلية لرأي عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى"، وبينت الدراسة مجموعة من النتائج تم التوصل اليها في ضوء الجانب النظري ونتائج التحليل الاحصائي، فضلاً عن اقتراح بعض التوصيات التي تخدم المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام، بالإضافة إلى اقتراح بعض الدراسات المستقبلية، وتمثل هذا الفصل بمحبثنين:

المبحث الأول: الاستنتاجات
المبحث الثاني: التوصيات والدراسات المستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي اعتمدت أساساً على النتائج النظرية والميدانية، إذ تمثل هذه الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع وصياغة المقتراحات التي تراها الباحثة ضرورية للمنظمة ميدان الدراسة وهي:

1. بينت الدراسة الحالية كبر حجم العمليات الإدارية التي ينجزها الموظف في اليوم الواحد حسب مخرجات وصف المتغيرات دلالة على الحاجة إلى تطبيق استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم واختيار المدخل المناسب للاستراتيجية المختارة من أجل تخفيف عبء العمل على الموظف والمستفيدين.
2. بينت الدراسة الحالية وجود تضخم في حجم الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة استناداً إلى إجابات الأفراد المبحوثين في وصف المتغيرات، وهذا بدوره يسبب ظهور الكثير من المشاكل، ويعني وجود الكثير من الوظائف والتشكيلات الإدارية غير الضرورية التي يجب ترشيقها باستخدام إحدى استراتيجيات الترشيق الملائمة.
3. توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية تخفيض الموارد البشرية تؤثر في الحجم التنظيمي وهكل المنظمة ولكن بشكل طفيف؛ إذ أن الأفراد المبحوثين لا يحبذون استخدام بعض الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية كون المنظمة ذات طابع حكومي خدمي ولذلك حصلت هذه الاستراتيجية على أقل نسبة اتفاق؛ إذ أن اغلب آراء الأفراد المبحوثين حسب مخرجات وصف المتغيرات تمحورت حول إعادة توزيع العاملين على مستويات المديرية المختلفة لتحقيق التوازن.
4. بينت الدراسة الحالية أن استراتيجية إعادة تصميم العمل لها التأثير الأكبر على الحجم التنظيمي للمديرية، وحصلت هذه الاستراتيجية على أكبر نسبة اتفاق في وصف المتغيرات من بين الاستراتيجيات الأخرى ولها الأولوية الأولى في الترشيق التنظيمي للحجم؛ إذ أن الموظفين يحتاجون إلى إعادة توصيف للوظائف والتخلص من الوظائف أو التشكيلات غير الضرورية في المنظمة، أو دمجها مع التشكيلات أو الوظائف الأخرى لتخفيض حجم الهيكل التنظيمي والتقليل من اثاره السلبية على عمل المديرية.
5. توصلت الدراسة الحالية إلى أن الاستراتيجية النظامية لها تأثير كبير على حجم الهيكل التنظيمي، ويتوقف نسبة جيدة من الأفراد المبحوثين على كون الاستراتيجية النظامية مفيدة في تقليل التضخم الحاصل في الحجم التنظيمي للمديرية؛ إذ أن مشاركة الموظفين في ابداء الآراء والاهتمام بالمستويات الدنيا والتركيز على تغيير الثقافة التنظيمية واعتماد التحسين المستمر في التأثير على

اتجاهات العاملين من شأنها أن تسهم في إيجاد طرق أفضل للتحسين في تشكيلات المنظمة والمساهمة في ترشيق حجمها التنظيمي.

6. بينت الدراسة الحالية وجود تأثير لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية على أبعاد الهيكل التنظيمي، إذ أن إعادة توزيع العاملين أو نقلهم، والتناقض الطبيعي للعاملين جراء (الوفاة، الاستقالة، التقاعد)، وحتى أساليب التقاعد المبكر من شأنها إيجاد موازنة في الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أبعاد الهيكل التنظيمي للمديرية بشكل طبيعي أو مقصود.

7. بينت الدراسة الحالية وجود تأثير قوي لاستراتيجية إعادة تصميم العمل على أبعاد الهيكل التنظيمي للمديرية؛ إذ أن إعادة تصميم الوظائف ممكن أن يقلل من الرسمية والمركزية، والغاء الوظائف أو التشكيلات غير الضرورية أو دمجها مع ما يناسبها في العمل يؤدي إلى تقليل درجة التعقيد بشكل كبير.

8. وجدت الدراسة الحالية أن الاستراتيجية النظمية لها تأثير على أبعاد الهيكل التنظيمي؛ إذ أن اعتماد توجه التحسين المستمر لدى الموظفين وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم، ومشاركتهم في قرارات وعمليات المديرية سيؤدي إلى التقليل من الآثار السلبية لابعد الهيكل التنظيمي.

9. توصلت الدراسة إلى أن الحجم التنظيمي الكبير جعل درجة المركزية واضحة جدا في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وعلى الرغم من أن الباحثين أكدوا في الادبيات الإدارية أن الزيادة في الحجم تؤدي إلى تناقض في درجة المركزية، إلا أن إجابات المبحوثين أكدت على أن المركزية كبيرة جدا في الهيكل التنظيمي مع زيادة التعقيد؛ إذ أن أي معاملة تستوجب الرجوع إلى المركز للحصول على المواقف وهذا يسبب الكثير من المشاكل للموظفين والمستفيدين على حد سواء.

10. بينت الدراسة الحالية أن أكثر بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي يتأثر بالحجم التنظيمي الكبير للمديرية هو بعد الرسمية؛ إذ أن الزيادة في الحجم التنظيمي تؤدي إلى زيادة عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة وبالتالي رسمية أكبر.

11. وجدت الدراسة الحالية أن الحجم التنظيمي يؤثر بشكل كبير على درجة التعقيد في المديرية؛ إذ أن الحجم الكبير أدى إلى زيادة في الوظائف والتشكيلات الإدارية غير الضرورية، كما أدى إلى زيادة الوقت المخصص لتقديم الخدمات للمستفيدين بسبب تعدد المستويات الإدارية بالإضافة لتعقيدها الجغرافي أو كثرة الوحدات والتشكيلات التي تعنى بهذه الخدمات لحين الوصول للإدارة العليا والعودة منها، وبالتالي يؤدي إلى عدم رضا المستفيدين عن المديرية.

المبحث الثاني

الوصيات والدراسات المستقبلية

أولاً: التوصيات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نعرضها تباعاً على وفق ما يأتي:

1. توصي الدراسة الحالية بتقليل درجة المركزية في التشكيلات الإدارية التي تواجه الطلب المتزايد من المستفيدين من أجل تقليل الوقت والجهد والكلفة على المستفيدين في الوصول إلى التشكيل الإداري المناسب.
2. تحت الدراسة على مناقلة الموارد بين الأقسام والتشكيلات الإدارية كبعض اختصاصات الموارد البشرية والأفراد العاملين خارج موقع المديرية من أجل مواكبة الزيادة في الطلب على العمليات الإدارية في المديرية وتحسين تلك العمليات.
3. تجد الدراسة ضرورة لاعتماد أسلوب إعادة توزيع العاملين ضمن استراتيجية تخفيض الموارد البشرية عند الحاجة لتحقيق التوازن في جميع مستويات المنظمة والمساعدة في تقديم الخدمات للتشكيلات والتقسيمات الإدارية التي تعاني من الزخم وزيادة الطلب على خدماتها.
4. تشجع الدراسة الحالية على ضرورة اعتماد استراتيجية إعادة تصميم العمل عبر إزالة الوظائف أو التشكيلات الإدارية غير الضرورية أو دمجها أو إعادة تصميمها لمعالجة الآثار السلبية للحجم التنظيمي الكبير في المنظمة المبحوثة؛ وذلك استناداً إلى ارءاء الأفراد المبحوثين؛ إذ حصلت هذه الاستراتيجية على أعلى نسبة اتفاق من بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم الثلاثة التي تناولتها الدراسة.
5. من الأفضل اعتماد مداخل الاستراتيجية النظمية المناسبة التي تتضمن مشاركة الموظفين في إبداء الآراء والاهتمام بالمستويات الدنيا والتركيز على تغيير الثقافة التنظيمية واعتماد التحسين المستمر في التأثير على اتجاهات العاملين والتي من شأنها أن تسهم في إيجاد طرق أفضل للتحسين في تشكيلات المنظمة والمساهمة في ترشيق حجمها التنظيمي.
6. توجد إمكانية لاعتماد بعض أساليب أو مداخل استراتيجية تخفيض الموارد البشرية للتقليل من الآثار السلبية لبعد الهيكل التنظيمي التي يولدتها الحجم التنظيمي الكبير للمديرية مثل تقديم تعويضات مناسبة للعاملين للتوجه نحو التقاعد المبكر، أو إعادة توزيعهم في التشكيلات التي تحتاجهم.
7. ان القيام بإعادة تصميم بعض الوظائف بهدف التقليل من درجة الرسمية والمركزية، وإلغاء الوظائف أو التشكيلات غير الضرورية أو دمجها مع ما يناسبها في العمل يعتبر حلاً جيداً لتقليل درجة التعقيد الموجودة في هيكل المنظمة بشكل كبير.

8. ضرورة اعتماد توجه التحسين المستمر لدى الأفراد العاملين وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم، ومشاركتهم في قرارات وعمليات المنظمة المبحوثة من أجل التقليل من الآثار السلبية لابعد الهيكل التنظيمي.
9. يجب على المديرية منح المزيد من الصلاحيات الإدارية لأصغر الوحدات الطرفية التابعة للمنظمة لاسيما تلك التي ترتبط بالتعليم والمدرس أو المعلم أو الطالب من أجل تقليل الرخص الحاصل على وظائفها وخاصة بالنواحي الإدارية التي قد تكون شكلية، وبخاصة في مجال الحسابات، وإصدار الشهادات وال الحاجة إلى المحاضرين والتعاقد مع الجهات التي تطور عمل المدرسة.
10. توصي الدراسة بضرورة التقليل من الاعتماد الزائد على اللوائح والقوانين والأساليب النمطية والروتينية في العمل وإعطاء المساحة المناسبة للموظفين للابداع والابتكار.
11. تشجع الدراسة على محاولة ترسيب الموقع الجغرافي للتشكيلات ذات الاستخدام المترابط او محاولة دمج الوحدات القابلة للدمج لتسهيل الامر على الموظفين العاملين في المديرية والمستفيدين من خدماتها على حد سواء.

ثانياً: الدراسات المستقبلية

1. التوافق بين الحجم وابعد الهيكل التنظيمي أنموذج مقترن
2. اعتماد استراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم للتقليل من درجة التعقيد في المنظمات الخدمية
3. أثر إعادة الهيكلة على الرسمية والمركزية

ثُبٰتُ المصادر

القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

أ) الوثائق الرسمية

١. وزارة التربية، (٢٠١٩)، دليل المديرية العامة ل التربية نينوى.

ب) الرسائل والأطاريح الجامعية

١. آل مراد، نبال يونس، (٢٠٠٠)، الأثر التابعي للتصميم والضغط الوظيفي في الرضا الوظيفي - دراسة لآراء عينة من شاغلي التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

2. البرغوثي، سميرة نواف اسعد، (٢٠١٨)، "تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين"، رسالة ماجستير (منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

٣. الخشاب، حسان ثابت جاسم، (٢٠١٠)، " الوظائف الإدارية في الأنماذج الإداري الإسلامي: دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، نينوى، العراق.

٤. الراجحي، هاني ناصر، (٢٠٠٨)، "التبسيس التنظيمي ودوره في الصناعات التنظيمية وإدارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

5. العبيدي، رافت عاصي حسين غائب، (٢٠٠٥)، أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة المنتوج - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية / نينوى، رسالة ماجستير (غير منشور)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٦. العبيدي، فراس فيصل، (٢٠١٩)، "إعادة هندسة العمليات ودورها في تطوير الإدارة التربوية: دراسة ميدانية في المديرية العامة ل التربية نينوى" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

7. المحمدي، سعد علي رihan، (٢٠١١)، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهم على كفاءة المنظمة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

8. بعده، راضية، (٢٠٠٨)، "تحليل وتطور التنظيمي والهيكل التنظيمية : دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للدهن، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم الإدارية، الجزائر.
9. حماد، منصور حماد عطية، (٢٠١٦)، "دور محددات تصميم الهيكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير (منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
10. رضوان، صفاء حسن محمد، (٢٠١٥)، "اثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة : دراسة حالة في وزارة الشؤون الاجتماعية"، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. رمضان، منور أحمد، (٢٠١٤)، "البناء العامل لرائز القدرات المعرفية (CogAt) باستخدام التحليل العامل التوكيدية والاستكشافي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
12. صالح، سناه حسن عثمان، (٢٠١٧)، "تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود"، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
13. طه، باسل محمود، (٢٠٠٦)، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف: دراسة تطبيقية في المعهد التقني والكلية التقنية بالموصل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
14. عبيدو، امجد سعدي، (٢٠١٨)، "اشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل ومقترنات لتطويره"، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
15. قدوري، فائق مشعل، (١٩٩٠)، "اثر تنويع مهام الوظيفة في تحديد الحجم المطلوب من القوى العاملة - دراسة تطبيقية في المنشاة العامة لصناعة الأسمدة الكيماوية، مصانع بيجي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
16. محمد، محمد عبد القادر، (٢٠١١)، استراتيجيات مقترنة نحو منظمة رشيقية لمواجهة مشكلة الفائض في الموارد البشرية- دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
17. نمشة سعيد عبيد، (٢٠٠٧)، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ج) الدوريات والمجلات والبحوث العربية:

1. ابو ليفة، سناه مصطفى، (٢٠١٦)، "علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الابداع الاداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول"، المجلة العربية للادارة، المجلد ٣٦، العدد ١.
2. الابرو، هادي عبد الوهاب وكاظم، وسام بدر، (٢٠١٨)، "دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية"، المجلة العربية للادارة، المجلد ٣٨، العدد ١.
3. الحسناوي، حسين حريجة وأبو شكير، زهراء جمال، (٢٠١٩)، "تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٢٩، المجلد ٨.
4. الحنيطي، أحمد يوسف والقعيد، مرزوق عايد، (٢٠١٩)، "اثر الهيكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ١٥، العدد ١.
5. الخشاب، حسان ثابت، (٢٠١١)، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل، نموذج تقويمي مقتراح، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٥، العدد ١١١، جامعة الموصل، نينوى، العراق
6. الساعدي، مؤيد والعاني، اريج سعيد، (٢٠١٦)، تبادل تطبيقات المورد البشري باعتماد مداخل متعددة للعمل باستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم: بحث استطلاعي في عينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة الإداره والاقتصاد، العدد ١١٥.
7. الشواورة، شادي يوسف، (٢٠١٧)، "المقارنة بين بعض مؤشرات المطابقة المتزايدة والمطابقة المطلقة وفق نظرية استجابة الفقرة باختلاف النموذج اللوغارتمي وعدد الفقرات"، مجلة العلوم التربوية، العدد ٢، المجلد ١.
8. الفضل، مؤيد عبد الحسين ومسلم، ضرغام علي، (٢٠١٤)، "الترشيق الوظيفي والانهيار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة: دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة"، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٢٤.
9. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠١٢)، "تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٦٧، المجلد ١٨.

10. النيل، أحمد محمد وسليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، (٢٠١٨)، "الهيكل التنظيمي واثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب"، مجلة الدراسات العليا، جامعية النيلين، مجلد ١١، العدد ٢.
11. بحبح، خديجة أحمد، ورحومة، سالم عبد السلام، ورضوان، عبير أنور، (٢٠١٤)، "أبعاد الهيكل التنظيمي في إدارة التربية والتعليم بمدينة بنغازي وعلاقتها بنشر ثقافة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها"، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، المجلد ٣١، العدد ٩.
12. حريم، حسين محمود، والخشالي، شاكر جار الله، (٢٠٠٦)، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد ٨، العدد ١، عمان، الأردن.
13. خضير، صنعاء يعقوب، (٢٠١٦)، "البنية العاملية الاستكشافية والتوكيدية لمقياس ريسو- هدسون لأنماط الشخصية التسعة (الأينكرام)", مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٥٠.
14. راضي، جواد محسن و حسين، سجي جواد، (٢٠١٧)، "دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٩، العدد ٣.
15. شياع، حسام حسين، (٢٠١٩)، "الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ٥٩، المجلد ١٥.
16. عبودي، صفاء ادريس عبودي، (٢٠١٩)، "التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد ٢٧، المجلد ٤.
17. علاوي، جهان سلمان، (٢٠١٧)، "أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد ٥٣.
18. غالى، حسين حريجة وامانة أحمد عبد الله، (٢٠١٦)، "الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطن التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ٤٦، المجلد ١١.
19. محمد، ايد طاهر وحميد، مهند طلب، (٢٠١٤)، "تحليل العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهيكل العضوية: بحث تطبيقي في هيئة التزاهة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٠، عدد ٧٩.

20. منصوري، الهام، ومنصوري، كمال، (٢٠١٤)، "الموائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ١٦.

21. ناصر، خلف لطيف وعلو، خلف محمد، (٢٠١٨)، "دور استراتيجيات الترشيق المنظمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في دائرة صحة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ٤، عدد ٤٤.

22. نعمة، مؤيد يوسف وخليل، اريج سعيد، (٢٠١٨)، تبادل تطبيقات المورد البشري باعتماد مداخل متعددة للعمل باستراتيجيات الترشيق التنظيمي للحجم: بحث استطلاعى في عينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١١٤.

23. ياسين، خضر، (٢٠١١)، "اثر حجم الشركات في مبدأ الإفصاح المحاسبي"، مجلة دنانير، العدد ٧.
(د) الكتب:

1. البغدادي، عادل هادي والعطوي، مهند حميد والجبوري، حيدر جاسم والكلابي، امير نعمة وزيارة، سهيلة حسان، (٢٠١٨)، السلوك التنظيمي مدخل متكامل: حالات دراسية وتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتب توتة للطباعة والاستساخ، بغداد، العراق.

2. الخاجي، نعمة عباس والغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٩)، نظريّة المنظمة : مدخل التصميم، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٥)، نظريّة المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٨)، نظريّة المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.

5. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٨)، نظريّة المنظمة والهيكل التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

6. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٣)، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

7. الشماع، خليل، وحمود، خضير كاظم، (٢٠٠٧)، نظريّة المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

8. الطراونة، حسين أحمد، وعريقات، أحمد يوسف، وعبد الهادي، توفيق صالح، والعمروطي، شحادة، (٢٠١٢)، نظريّة المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

9. القربيoti، محمد قاسم، (١٩٩٧)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
10. القربيoti، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، "نظريّة المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
11. القربيoti، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
12. حريم، حسين محمود، (٢٠٠٣)، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
13. داغر، منذر محمد وصالح، عادل حربوش، (٢٠٠٠)، "نظريّة المنظمة والسلوك التنظيمي"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
14. ريفكن، جيرمي، (١٩٩٥)، "نهاية العمل: تضاؤل القوى العاملة العالمية وبزوغ فجر حقبة ما وراء السوق"، ترجمة: خليل راشد الجيوشي، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ٢٠٠٩.
15. عاطف، زاهر عبد الرحيم، (٢٠١١)، "الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندسة"، الطبعة الثانية، دار الرأي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. عامر، عبد الناصر السيد، (٢٠١٨)، "نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الاسس والتطبيقات والقضايا"، الطبعة الأولى، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية.
17. عبد العزيز، مصطفى وكداوي، طلال محمود، (٢٠٠٦)، "أساسيات البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (بلا ناشر) موصل، العراق.
18. مساعدة، ماجد عبد المهدى، (٢٠١٥)، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
19. مسلم، علي عبد الهادي، (٢٠٠١)، "تحليل وتصميم المنظمات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Thesis

1. Berke, Alexander Markus, (2018), The Impact of Downsizing on the Profitability of German Corporations, Submitted impartial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Master of Science, Nova School of Business and Economics, Lisbon, Germany.

2. Brennan, Aoife, (1999), Personality and Perceived Justice As Predictors of Survivor's Attitudes and Behaviors Following Organizational Downsizing, Submitted impartial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Master of Science, CALGARY University, Alberta, Canada.
3. Brown, Terry L., Long, Dale J., (1992), "A Study of Organizational Downsizing and Information Management Strategies", Submitted in Partial fulfillment of the requirement for the degree of Master in Science Information Resource Management, School of systems and Logistics of the Air Force Institute of Technology, Air University.
4. Clabaugh, Cecil A., (2001), "Downsizing: an analysis of organizational strategies and human resource management outcomes", Submitted in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor in philosophy in Management, Faculty of Business, Edith Cowan University, Western Australia.
5. Cloete, Celeste, (2012), "The impact of downsizing on surviving employees' organizational commitment in a retail organization", Submitted in Partial fulfillment of the requirement for the degree of Magister Commerce, Department Of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management science, University of The Western Cape.
6. Jamal, Faheem Qaisar, (2013), "Impact of Downsizing on Organizational Commitment, Motivation and Psychological Well-being among Workers of Secondary and Tertiary Organizations of Pakistan", submitted in partial fulfillment of the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in Change Management, Process Management & Engineering Management, Department of Engineering Management, University of Engineering and Technology, Taxila.
7. Macky, Keith Alexander, (2004), "The Relationship Between Organizational Downsizing and Workplace Attitudes", Submitted in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor in philosophy in Management, Massey University (Albany), New Zealand
8. Taylor, Lynn, (2015), " Organizational Downsizing And The Aftermath: Survivors Perceptions Of The Impact On Organizational Commitment And Personal Professional Development In The Context Of Schools", Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy with a Major in Adult, Professional and Community Education, Texas State University, Texas, USA
9. Tsavdaridis, Petros, (2014), "Downsizing in crisis: A comparative study on downsizing processes in Greece during the financial crisis", Submitted in Partial fulfillment of the requirement for the degree of Master in Strategic Human Resource Management and Labor Relations, University of Gothenburg, Sweden.

10. West, Gladys B., (2000), The Effects of Downsizing on Survivors: AMETA-Analysis, Submitted in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor in philosophy in Public Administration and Policy Affairs, Virginia University, USA.

B. Journals:

1. Appelbaum, Steven H., Schmidt, Suzanne Lavigne, Peytchev, Mihail and Shapiro, Barbara, (1999), "Downsizing: measuring the costs of failure", Journal of Management Development, Vol (18), Issue (5).
2. Lichtenstein, Sharman, (2006), Understanding the impact of organizational downsizing on knowledge sharing, (Conference Paper), Melbourne, Australia.
3. Boroson, W., & Burgess, L., (1992), Survivors Syndrome, Across The Board, Vol. (29), Issue (11).
4. Bruton, Garry D., Keels, J., Kay, & Shook, Chrotipher, L., (1996), Downsizingthe Firm: Answering the Strategic Questions, Academy of Management Executive, Vol. (10), Issue (2).
5. Cameron, Kim S., (1994), "Strategies for Successful Organization Downsizing". Human Resource Management, Vol 33, No 2.
6. Cameron, Kim S., Freeman, Sarah J., and Mishra, Aneil K., (1991), Best Practices in White-Collar Downsizing, Managing Contradictions Academy of Management Executive, Vol. (5), Issue (3).
7. Cascio, Wayne F., (1993), "Downsizing: what do we know? What have we learned?", Academy of Management Executive, Vol 7, issue 1.
8. Child, John & Mansfield, Roger, (1972), "Technology, Size and Organization Structure", Administrative science Quarterly, Volume 6, issue 3.
9. De Meuse, KP, Bergmann, TJ, and Vanderheiden, PA., (1997), Corporate Downsizing Separating myth form fact, Journal of Management Lnquiry, Vol. (6), Issue (20).
10. Dolan, S. Belout, A. & Balkin, D. B., (2000), Downsizing Without downgrading: Learning How Firms Manage Their Survivors, International Journal of Man Power, Vol. (21), Issue (1).
11. Dolan, S. Belout, A. & Balkin, D. B., (2000), Downsizing Without downgrading: Learning How Firms Manage Their Survivors, International Journal of Man Power, Vol. (21), No. (1).
12. Drew, Stephen A. W., (1994), Downsizing to Improve Strategic Position, Management Decision, Vol.(32), Issue (1)
13. Evans, Martin G., (1999), Gunz., Hugh P., and Jalland, R. Michael, Downsizing and the Trans Formation of Organizational Career Systems, Management, Vol. (2), No. (3).
14. Gandolfi, Franco, (2005), How do Organization Implement Downsizing? -An Australian and New Zealand Study, Contemporary Management Research, Vol. (1), Issue (1).

15. Gandolfi, Franco, (2005), "How do Organization Implement Downsizing? –An Australian and New Zealand Study", Contemporary Management Research, Vol. (1), Issue (1).
16. Gandolfi, Franco, (2009), Unraveling Downsizing-What do we Know about the Phenomenon?, Review of International Comparative Management, Vol. (10), Issue (3).
17. Haltiwanger, John, Hyatt, Henry, McEntarfer, Erika, (2014), "Firm Size, Wages, and Productivity", Paper Accepted To Be Presented At The Annual Conference in the center for Economic Studies, University of Maryland, USA.
18. Hinings, C.R., Lee, Gloria L., (1971), "Dimensions of Organization Structure and their Context: A Replication", Administrative Science Quarterly, Vol. (5), No. (1).
19. J.G. Arbuckle Jr., L.S. Prokopy, T. Haigh, J. Hobbs, T. Knoot, C. Knutson, A. Loy, A.S. Mase, J. McGuire, L.W. Morton, J. Tyndall, M. Widhalm, (2013), "Climate change beliefs, concerns, and attitudes toward adaptation and mitigation among farmers in the Midwestern United States", Volume (117), Issue (4), p. 943-950
20. Jiang, James J. & Klein, Gary, (2000), Effects of Downsizing Policies on IS Survivors Attitude and Career Management, Information & Management, Vol (38).
21. John, Akinyomi Oladele, Adebayo, Olagunju, (2013), "Effect of Firm Size on Profitability: Evidence from Nigerian Manufacturing Sector", Prime Journal of Business Administration and Management (BAM), Vol. (3), No. (9).
22. Kitov, Ivan O., (2009), "What is The Best Firm Size To Invest?", Russian Academy of Sciences, Vol. (11), No. (17).
23. Krejcie R. & Morgan D., (1970), "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement, Vol (30).
24. Luthans, Brett C., and Sommer, Steven M., (1999), "The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes Differing Reactions Of Managers And Staff In A Health Care Organization", Group & Organization Management, Vol (24) No (1).
25. McKinley, W., Sanchez, C. M., & Schick, A. G., (1995), "Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning", Academy of Management Executive, Vol (9), Issue (3).
26. McKinley, William, Zhao, Jun, and Garrett Rust, Kathleen, (2000), Note A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing, Academy of Management Review, Vol. (25), Issue (1)
27. Moohammad, Adinoyi Yaqoob, Aini, Yusof Nor', Kamal, Ernawati M., (2014), "Influences of Firm Size, Age and Sector on Innovation Behaviour of Construction Consultancy Services Organizations in Developing Countries", Business Management Dynamics, Vol. (4), No. (4).

28. Niresh, J. Aloy, Velnampy, T., (2014), "Firm Size and Profitability: A Study of Listed Manufacturing Firms in Sri Lanka", International Journal of Business and Management, Vol. (9), No. (4).
29. Olawale, Luqman S., Ilo, Bamidele M., Lawal, Fatai K., (2017), "The Effect Of Firm Size On Performance Of Firms In Nigeria", The IEB International Journal Of Finance, Vol. (15), No. (4).
30. Pervan, Maja, Visic, Josipa, (2012), "Influence Of Firm Size On Its Business Success", Croatian Operational Research Review, Vol. (3).
31. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C. & Lupton, T., (1963), "A Conceptual scheme for Organizational Analysis", Administrative science Quarterly, Sage Publications, Inc., Vol 22, Issue 19.
32. Serenko, Alexander, Bontis, Nick, and Hardie, Timothy, (2007), "Organizational size and knowledge flow: a proposed", Journal of Intellectual Capital, Vol. (8), No. (4).
33. Shaheen, Sadia, Malik, Qaisar Ali, (2012), "The Impact of Capital Intensity, Size of Firm And Profitability on Debt Financing In Textile Industry of Pakistan", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. (3), No. (10).
34. Susskind, Alex M., Moore, Ozias A., and Kacmar, K. Michele, (2018), "Organizational Downsizing: How Communication Networks Connect with Employee Performance", Cornell Hospitality Report, Vol (18), Issue (4).
35. Trigueiros, Duarte, (2000), "A Theoretical Definition and Statistical Description of Firm Size", Paper Accepted To Be Presented At The Annual Conference Of The British Accounting Association, UK.
36. Wilkinson, Adrian, (2004), Downsizing, Right Sizing or Dumb Sizing? Quality and Human Resources, in the Management of Sustainability, TQM Journal, Vol (5).
37. Yegon, Christopher Kibet , Mouni, Jeoffrey Gekara, Wanjau, Kenneth, (2014), "Effects of Firm Size on Enterprise Risk Management of Listed Firms in Kenya", IOSR Journal of Business and Management, Vol. (16), No. (5).
38. Zadeh, Farahnaz Orojali, Eskandari, Alireza, (2012), "Firm Size As Company's Characteristic and Level of Risk Disclosure: Review on Theories and Literatures", International Journal of Business and Social Science, Vol. (3), No. (17).

C. Books:

1. Bowditch, James L., Buono, Anthony F., and Stewart, Marcus M., (2007), "A Primer on Organizational Behavior", 7th ed, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA.

2. Cravens, David W.& Piercy, Nigel, (2006), “Strategic Marketing”, 8th ed., McGraw-Hill, Irwin, Inc., New York, USA.
3. Cummings, T., & Worley, J., (2001), “Organization Development and Change”, 7th ed., South Western College Publishing Inc., Ohio.
4. Cunliffe, Ann L., (2008), “Organization Theory”, SAGE Publications Ltd, London, UK.
5. Daft, R. L., (2001) " organization theory and Design " 7th ed, south – western college publishing of thomson learning, Ohio, USA
6. Daft, Richard L., (2010), “Organization Theory and Design”, 10th ed, South-Western Cengage Learning, Ohio, USA.
7. David, Fred, (2009), “Strategic Management”, 9th Edition, McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
8. Donnelly, James H., & Gibson , James L. & ivancevich, John M., (1990), “Fundamentals of Management”, 7th ed, Richard D, Irwin , inc., Boston, USA.
9. Donnelly, James, H., & Gibson , James ,L. & ivancevich, John M, Richard D, Irwin,(1990) ,” Fundamentals of management”, 7th , Boston , U.S.A.
10. Graubner, Michael, (2006), “Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting”, 1st ed, Deutscher Universitats-Verlag, Germany.
11. Hair, J. F. & Blak W. C.& Babin B. J. & Anderson, R. E. & Tatham, R. L., (2013), “Multivariate Data Analysis”, 7th ed., New York, United States of America
12. Hall , Richard H., (1992) , “Organization Structure: Process And Outcomes”, 5th ed ,prentice Hall, New Delhi, India.
13. Hodge, B. J., Anthony, William P., (1991), “Organization Theory A Strategic Approach”, 4th ed, Allyn and Bacon, Inc., Massachusetts, USA.
14. Huber, George P. & Glick, William H., (1993), Organization Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance, Oxford University Press, New York.
15. Karake-Shalhoub, Zeinab, (1999), “Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility”, Quorum Books, West Port.
16. Mintzberg, Henry, (1979), “The Structurring of Organizations”, Prentice Hall, 5th ed.
17. Robbins, S., (1990), “Organization Theory :structure, Design and applications”, prentice Hall, New Jersy.
18. Scott, W. Richard, (2003), “Organizations Rational, Natural, and Open Systems”, 5th ed, Publishing Services, Inc., New Jersey, USA.

قائمة الملاحق

- استماراة المحكمين
- استماراة الاستبانة
- قائمة أسماء السادة المحكمين
- المقابلات واللقاءات مع المديرين والمسؤولين في المنظمة المبحوثة
- الهيكل التنظيمي لمديرية تربية نينوى

الملحق (١)

جامعة الموصل

كلية الإدراة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م / صدق الاستبانة

الأستاذ الفاضل الدكتور المحترم السلام
عليكم ورحمة الله وبركاته...

تسعى الباحثة لإعداد دراسة بعنوان (انعكاسات الترشيق التنظيمي للحجم على أبعاد الهيكل التنظيمي - دراسة تحليلية في مديرية تربية محافظة نينوى) ومن أجل اعتماد السيارات العلمية لاختبار الصدق الظاهري والشمولي للاستبانة نعرض على جنابكم هذه الاستماراة التي تم تصميمها في إطار موضوع الدراسة للحصول على ملاحظاتكم القيمة.

اعتمدت الاستماراة مقاييس ليكرت الخماسي والذي يتضمن (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لاتفق، لاتفق بشدة)، يرجى التفضل بإبداء رأيكم حول الاستبانة والأبعاد والفترات التي تدرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضع من أجله؟

■ هل تنتهي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها؟

■ هل هناك فترات أخرى يمكن إضافتها إلى كل بعد من الأبعاد؟

■ هل هناك أبعاد أخرى يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة؟

■ هل أن بدلائل القياس مناسبة وان كانت غير ذلك فهل تقترح بدلائل أخرى؟

نشكر لكم جهودكم ووقتكم الثمين الذي منحتمونا إياه.

مكان العمل:

اسم السيد الخبير:

التاريخ:

الاختصاص:

الباحثة

طالبة الماجستير

زبيدة محمود شريف

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

حسان ثابت الخشاب

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الموضوع / استماره استبانة

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

انطلاقاً من ثقتنا بدعمكم للبحث العلمي و دراية في مجال عملكم نضع بين ايديكم الكريمة استبانة الدراسة الموسومة "اعتماد الترشيق التنظيمي للحجم للحد من الآثار السلبية للحجم التنظيمي - دراسة تحليلية في مديرية تربية محافظة نينوى" ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، نرجو من حضراتكم التفضل بالاجابة بدقة ووضوح عن جميع فقراتها ضماناً للنتائج الدقيقة التي تصف واقع منظماتنا خدمة لمسيرة البحث العلمي.

مع جزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير لتعاونكم

ملاحظات عامة:

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- الباحث على استعداد للإجابة على كافة أسئلتك واستفساراتك الخاصة بالاستمارة.

الباحثة

طالبة الماجستير

زبيدة محمود شريف

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

حسان ثابت الخشاب

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

العمر : 25 سنة فما دون 35-26 45-36 55-46 56 – فما فوق

المؤهل العلمي : دكتوراه ماجستير دبلوم عالي

بكالوريوس إعدادية دبلوم

الموقع الوظيفي الحالي :

مدة الخدمة في الوظيفة : 5 سنوات فاصل 10-6 15-11 20- 16

25- 21 26 – فأكثر

مدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي : أقل من سنة من 1-3 سنة من 3-6

من 6-9 من 9-12 من 12 فأكثر

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بابعد الدراسة :

البعد الأول : الترشيق التنظيمي للحجم

وهو تدخل استراتيجي اعتمد على نحو واسع من قبل المنظمات التي تسعى إلى تحقيق المرونة في عملياتها وتقليل حجم هيكلها وتخفيض درجة البيروقراطية فيه لزيادة كفاءة ادائها بخصوص زيادة سرعة عمليات اتخاذ القرار وتحسين جودة خدماتها، وتطوير الاتصالات وتشجيع الإبداع والريادية، وبموجب ذلك تستعرض مجموعة الأسئلة التي تدرج تحت هذا المحور بعض أنواع قدرات تقانة المعلومات ومتغيراتها الفرعية، وكما يأتي :

أ. **تخفيض الموارد البشرية:** وتركز هذه الاستراتيجية بشكل اساسي على تخفيض عدد العاملين في المنظمة من خلال مجموعة من الأساليب والعمليات مثل حواجز التقاعد المبكر لتشجيع العاملين على التقاعد، النقل والتسيب الخارجي، المكافأة المجزية، الاستغناء عن بعض العاملين خلال عمليات التسريح، إعادة توزيع العاملين، التناقص الطبيعي ، انهاء عقود العمل المؤقتة، إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها وتحميم التعيينات.

النوع	المقياس					الأسئلة	الرقم
	غير واضحة	واضحة	لا تصلح	تصلح	غير ملحوظ		
						ليس هناك اثار سلبية إذا ما تم تخفيض عدد العاملين من خلال أسلوب الإحالة إلى التقاعد.	1
						من الأفضل عدم استئناف تعيينات جديدة في المنظمة بغية تخفيض عدد العاملين.	2
						يرغب العاملون في الإحالة إلى التقاعد في سن مبكرة أو دون السن القانوني.	3
						أن سياسة التقاعد المبكر لها اثر إيجابي في الإبقاء على العاملين الأكفاء فقط.	4
						يواافق العاملون على تقليل عبء العمل مقابل تخفيض الأجر الذي يتلقونها.	5
						يتقلل اغلب العاملين اتباع المنظمة لسياسة تخفيض الأجر لفترة محددة.	6
						يواافق العاملون على تدريبهم وتأهيلهم لشغل وظيفة جديدة تختلف في الاختصاص عن وظيفته الحالية.	7
						من الممكن سد النقص الموجود في عدد العاملين بالاقسام الأخرى من خلال اجراء عملية المناقلة بين الأقسام والشعب والوحدات المختلفة.	8

					يرغب الأفراد العاملين في المنظمة باكتساب مهارات متنوعة و مختلفة.	9
					يتمتع الأفراد بمهارات متنوعة وقدرات عالية بحيث تجعل من الصعب على الإدارة العليا الاستغناء عنهم.	10
					تؤثر عملية تسرير العاملين بشكل سلبي على الروح المعنوية وروح الانتقام للعاملين المتبقين.	11
					اتباع سياسة تسرير العاملين يمكن أن تكون مقبولة لدى العاملين في المنظمة.	12

بـ.استراتيجية إعادة تصميم العمل: وتركتز هذه الاستراتيجية على تخفيض عبء العمل أو النشاط وذلك بتقليل الوظائف والمستويات الإدارية والأقسام غير الضرورية (إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي كدمج إدارات بينها تدخل في أعمالها) أو استبعاد بعض الخدمات غير المهمة، كذلك من خلال إعادة تصميم العمليات والأعمال أو من خلال تخفيض ساعات العمل.

النوع	المقياس					الأسئلة	الرقم
	الملحوظات	غير واضحة	واضحة	لا تصلح	تصلح		
1						هناك الكثير من الوظائف غير الضرورية والتي من الأفضل الغائها.	1
2						من الممكن الحصول على بعض الخدمات غير الأساسية من اطراف خارجية وتركيز اهتمام المنظمة على الوظائف والأنشطة الأساسية فقط.	2
3						هناك تشكيلات يمكن دمجها بعضها وذلك لأن أنشطتها ومهامها متشابهة.	3
4						هناك ترهل في بعض التشكيلات الإدارية الأمر الذي يستلزم تقليل حجمها؟	4
5						يتفهم العاملون قيام المنظمة بعملية التوسيع الوظيفي من خلال زيادة المهام في الوظيفة الواحدة مما يغنى الفرد ويضمه أمام أهمية العمل ومسؤوليته.	5
6						لا يمانع الأفراد اشغالهم في أكثر من وظيفة بغية سد الاختناقات في العمل.	6
7						من الممكن تخفيض ساعات العمل وبال مقابل تخفيض أجور العاملين.	7
8						من الممكن استخدام دوام مسائي كوردية إضافية للقيام باعمال إدارية إضافية في المنظمة.	8
9						يمكن تحسين أداء المنظمة وتقليل تكاليفها الإدارية حتى لو تطلب ذلك استبعاد بعض الفروع أو الوحدات غير الضرورية.	9
10						من الممكن أن يتفهم العاملون اغلاق المنظمة لاحظ فروعها أو وحداتها الإدارية مقابل إعادة توزيعهم إلى مهام أخرى في فروع اكبر أهمية.	10

					سيكون من الأفضل للإدارة العليا التفكير في الوظائف غير المهمة ودمجها مع الوظائف الأخرى	11
					من الممكن دمج عمل وحدتين متشابهتين في طبيعة العمل.	12

ج. الاستراتيجية النظمية: هذه الاستراتيجية تركز بشكل كبير على تغيير ثقافة المنظمة وسلوكيات وقيم واتجاهات العاملين، وليس فقط التركيز على تغيير حجم الموارد البشرية أو العمل.

النوع	المقياس					الأسئلة	النوع
	النوع	غير واضحة	واضحة	لا تصلح	صلحة		
1						من الممكن تطوير ثقافة جديدة للعاملين تكون أكثر مرونة لثقافة التحسين المستمر.	
2						هناك استعداد من قبل العاملين للتغيير طرق وأساليب العمل التقليدية بأساليب حديثة.	
3						يعتقد العاملون أن الإدارة تهتم باعطاءهم فرصة لابدء أرائهم وأفكارهم حول الكيفية التي تتم من خلالها تنظيم العمل.	
4						هناك استعداد للتعاون والعمل الجماعي بين العاملين.	
5						تهتم الإدارة بتحسين العمليات وإجراء تعديلات مفيدة في العمل.	
6						يهتم العاملون بتحقيق التحسينات في جميع جوانب العمل.	
7						من الممكن تعديل الاتجاهات الإيجابية للعاملين من خلال أنظمة عمل حديثة.	
8						من الممكن الحد من الاتجاهات السلبية للعاملين في المنظمة من خلال بث الوعي والالتزام فيما بينهم.	
9						تهتم الإدارة العليا بدراسة مقررات العاملين في المستويات المختلفة في المنظمة قبل اتخاذ القرارات المختلفة.	
10						من الممكن الاعتماد على الكوادر الإدارية الوسطى والدنيا في احداث تغييرات جوهرية في العمل.	
11						من الممكن تستفاد المنظمة من الجهات الخارجية في تقديم الخدمات الداعمة والمساندة لها.	
12						من الممكن تطوير الأداء من خلال الاستفادة من المكاتب الاستشارية والباحثين المتخصصين وغيرهم.	

البعد الثاني: الحجم التنظيمي

استناداً إلى توجه المنظمة فهو عبارة عن عدد الأفراد العاملين في المنظمة، أو حجم الموجودات، أو حجم المبيعات، أو عدد الخدمات المقدمة للزبائن، أو عدد المستويات الإدارية وتقسيماتها

أ. المركزية: وتعني موقع ومصدر صنع القرارات في المنظمة، وهي تتضمن: (الحق في اتخاذ القرارات، وبالتحديد من يملك الحق في اتخاذ أي نوع من القرارات، ومتى) فإذا كانت معظم القرارات تتخذ في قمة المنظمة فالمنظمة تعتبر مركزية.

المقياس					الأسئلة	ت
الملحوظات	غير واضحة	واضحة	لا تصلح	تصلح		
					تتخذ جميع القرارات في المستويات الإدارية العليا في المنظمة.	1
					أن تخوّل الصالحيات في منظمتكم يتم بحدود ضيقة.	2
					يجرى العمل وفق موافقات الإدارة العليا.	3
					تتأثر اغلب نشاطات ووظائف المنظمة بالقرارات التي يتتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا.	4
					تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.	5
					يجري توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل وتنفيذ الخطط من قبل الإدارة العليا.	6
					لا تعرض الأفكار المقدمة من قبل العاملين على الإدارة العليا.	7
					يتم مراجعة الإدارة العليا في ابسط الامور المتعلقة بعمل القسم أو الشعبة أو الوحدة.	8

ب. الرسمية: مدى اعتماد المنظمة على الانظمة والقوانين والتعليمات واللوائح والإجراءات والمعايير النصصية في ضبط وتوجيه السلوك الفردي للعامل وكذلك ضبط الأفعال والتصرفات أثناء أداء العمل.

المقياس					الأسئلة	ت
الملحوظات	غير واضحة	واضحة	لا تصلح	تصلح		
					تعمل المنظمة وفق سياسات واجراءات وقواعد معددة.	1
					يوجد الكثير من التعليمات والإجراءات المكتوبة التي تحكم سلوك العاملين.	2
					توجد رقابه لمتابعة تنفيذ الاجراءات والقواعد التي تنظم العمل.	3
					جميع الاوامر والاتصالات في المنظمة تتم بصورة تحريرية رسمية.	4
					دائما هناك رجوع مستمر إلى اللوائح والتعليمات عند إنجاز العمل.	5
					تحدد الجهات التي ترتبط بها المنظمة الهدف العامة وتتولى الوحدات التنظيمية التنفيذ فقط.	6
					تحدد علاقات العمل بين أقسام وشعب ووحدات المنظمة وفقا لقيود رسمية محددة.	7

					عقوبات الاخال بالنظام والتعليمات وقواعد العمل واضحة ومعروفة.	8
--	--	--	--	--	---	---

ج. التعقيد: وينتج التعقيد بسبب كثرة وتنوع الوحدات الإدارية، ويتضمن التعقيد ثلاثة أنواع هي:
(التعقيد الافقى، التعقيد العمودى، التعقيد الجغرافي).

الن	المقياس					الأسئلة
	الملاحظات	غير واضحة	واضحة	لا تصلح	تصلح	
1						هناك مستويات إدارية متعددة في الهيكل التنظيمي والتي تجعل من الصعب الاتصال بالإدارة العليا.
2						الحدود الفاصلة بين الأقسام والشعب تجعل الأفراد غير قادرين على الاتصال بالأقسام الأخرى لحل المشاكل.
3						تجزء المهام في المنظمة وفق تخصص عالى.
4						عدد الأقسام والشعب والوحدات في المنظمة كبير جدا مما يجعلنا نعاني في تنسيق الاعمال بين هذه التشكيلات.
5						هناك اختلاف وتمايز في الاهداف وطبيعة الاعمال ما بين الوحدات أو الأقسام التنظيمية في المنظمة.
6						من الصعب الرجوع إلى الإدارة العليا بسبب انشغالهم المستمر.
7						من الصعب على الإدارة العليا الالام بالمهام والواجبات التي تقوم بها التشكيلات المنضوية تحت امرتها.
8						أن التشتيت الجغرافي في التشكيلات المنظمة في الاقضية والتوابع يؤثر سلبا على الأداء.
9						أن التشتيت الجغرافي جعل من الصعب القيام بالأعمال الرقابية على التشكيلات الموجودة خارج المنظمة.

الملحق (٢)
استماراة الاستبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

الموضوع / استماراة استبيانة

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

انطلاقاً من ثقتنا بدعمكم للبحث العلمي ودرایة في مجال عملكم نضع بين ايديكم الكريمة استبيانة الدراسة الموسومة " انعكاسات الترشيق التنظيمي للحجم على أبعاد الهيكل التنظيمي - دراسة تحليلية في مديرية تربية محافظة نينوى" ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، نرجو من حضراتكم التفضل بالاجابة بدقة ووضوح عن جميع فقراتها ضماناً للنتائج الدقيقة التي تصف واقع منظماتنا خدمة لمسيرة البحث العلمي.

مع جزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير لتعاونكم

ملاحظات عامة:

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- الباحث على استعداد للإجابة على كافة أسئلتكم واستفسراتكم الخاصة بالاستمارة.

المشرف	الباحثة
الأستاذ المساعد الدكتور	طالبة الماجستير
حسان ثابت الخشاب	زبيدة محمود شريف

أولاً: البيانات الشخصية عن المستجيبين (ضع الإشارة ✓ بين الأقواس)

1. العمر

٢٥ فما دون () ٣٥-٢٦ () ٤٥-٣٦ () ٥٥-٤٦ () ٥٦ فما فوق ()

2. الجنس

ذكر () أنثى ()

3. المؤهل العلمي

اعدادية () البكالوريوس () الدبلوم العالي ()
الماجستير () الدكتوراه ()

4. مدة الخدمة

٥ سنوات فأقل () ١٥-١١ () ٢٠-١٦ () ٢٥-٢١ () ٢٦ فأكثر ()

5. المستوى الإداري

الإدارة العليا () الإدارة الوسطى ()

6. موقع العمل

داخل الإدارة التربوية الرئيسية () خارج الإدارة التربوية الرئيسية ()

7. معدل عدد المستفيدين الذين تتعامل معهم في اليوم:

أقل من 5 () 10-6 () 15-11 () 20-16 () 25-21 () 26-31 () 30 فأكثر ()

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بابعد الدراسة :

البعد الأول : الترشيق التنظيمي للحجم

وهو تدخل استراتيجي اعتمد على نحو واسع من قبل المنظمات التي تسعى إلى تحقيق المرونة في عملياتها وتقليل حجم هيكلها وتخفيف درجة البيروقراطية فيه لزيادة كفاءة ادائها بخصوص زيادة سرعة عمليات اتخاذ القرار وتحسين جودة خدماتها، وتطوير الاتصالات وتشجيع الإبداع والريادية، وبموجب ذلك تستعرض مجموعة الأسئلة التي تدرج تحت هذا المحور، وكما يأتي :

أ. تخفيف الموارد البشرية: وتركز هذه الاستراتيجية بشكل اساسي على تخفيف عدد العاملين في المديرية من خلال مجموعة من الأساليب والعمليات مثل حواجز التقاعد المبكر لتشجيع العاملين على التقاعد، النقل والتسيير الخارجي، المكافأة المجزية، الاستغناء عن بعض العاملين خلال عمليات التسريح، إعادة توزيع العاملين، التناقص الطبيعي ، انهاء عقود العمل المؤقتة، إنهاء عقود الخدمات أو تخفيفها وتجميد التعيينات.

ملاحظة: التشكيلات الإدارية تعني الأقسام والشعب والوحدات.

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					ليس هناك اثار سلبية إذا ما تم تخفيف عدد العاملين من خلال أسلوب الإحالة إلى التقاعد.	1
					يفضل عدم استئناف تعيينات جديدة في المديرية بغية تخفيف عدد العاملين.	2
					يرغب العاملون في الإحالة إلى التقاعد في سن مبكرة أو دون السن القانوني.	3
					اعتماد سياسة التقاعد المبكر لها اثر ايجابي في الإبقاء على العاملين الأكفاء فقط.	4
					يوافق العاملون على تقليل وقت العمل مقابل تخفيف الأجر الإضافية التي يتلقاونها.	5
					لا يتقبل اغلب العاملين إتباع المديرية لسياسة تخفيف الأجر لفترة محددة.	6
					يوافق العاملون على تدريبهم وتأهيلهم لشغل وظيفة جديدة تختلف في الاختصاص عن وظيفته الحالية.	7
					يمكن سد النقص الموجود في عدد العاملين بالاقسام الأخرى من خلال اجراء عملية المناقلة بين التشكيلات الإدارية المختلفة.	8
					يرغب الأفراد العاملين في المديرية باكتساب مهارات متنوعة ومختلفة.	9
					يتمتع الأفراد بمهارات متنوعة وقدرات عالية بحيث تجعل من الصعب على الإدارة العليا الاستغناء عنهم.	10

					التفكير في تطبيق فكرة تسرير العاملين غير ممكн في المديرية.	11
					يمكن الاستفادة من العاملين الفائضين عن الحاجة في وظائف أخرى.	12

بـ.استراتيجية إعادة تصميم العمل: وتركتز هذه الاستراتيجية على تخفيض عبء العمل أو النشاط وذلك بتقليل الوظائف والمستويات الإدارية والأقسام غير الضرورية (إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي كدمج إدارات بينها تدخل في أعمالها) أو استبعاد بعض الخدمات غير المهمة، كذلك من خلال إعادة تصميم العمليات والأعمال أو من خلال تخفيض ساعات العمل.

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					هناك الكثير من الوظائف غير الضرورية التي من الأفضل الغائها.	1
					يمكن الحصول على بعض الخدمات غير الأساسية بتوكيلاها لجهات خارجية وتركيز اهتمام المديرية على الوظائف والأنشطة الأساسية فقط.	2
					هناك تشكيلات يمكن دمجها مع بعضها وذلك لأن أنشطتها ومهامها متشابهة.	3
					هناك ترهل في بعض التشكيلات الإدارية الأمر الذي يستلزم تقليل حجمها.	4
					ينفهم العاملون قيام المديرية بعملية التوسيع الوظيفي من خلال زيادة المهام في الوظيفة الواحدة مما يغنى الفرد ويضعه أمام أهمية العمل ومسؤوليته.	5
					لا يمانع الأفراد اشغالهم في أكثر من وظيفة بغية سد الاختلافات في العمل.	6
					يمكن تخفيض ساعات العمل وبالمقابل تخفيض بعض المزايا.	7
					بإمكان المديرية استخدام دوام مسائي كساعات عمل إضافية للقيام باعمال إدارية.	8
					من الممكن تحسين الأداء من خلال استبعاد بعض التشكيلات غير الضرورية.	9
					من الأفضل إعادة توزيع العاملين بين التشكيلات المختلفة بغية تحقيق التوازن في العمل.	10
					تعمل الإدارة باستمرار على أن تكون كل وظيفة متخصصة نوعا ما.	11
					هناك تشابه في مهام وواجبات بعض الوحدات في المديرية.	12

جـ.الاستراتيجية النظامية: الاستراتيجية النظامية: هذه الاستراتيجية ترتكز بشكل كبير على تغيير ثقافة المديرية وسلوكيات وقيم واتجاهات العاملين، وليس فقط التركيز على تغيير حجم الموارد البشرية أو العمل.

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					تعمل المديرية على تبني ثقافة الجودة وتطوير العمل باستمرار.	1
					يمتلك العاملون القدرة على استخدام أساليب حديثة بدلاً من أساليب العمل التقليدية.	2
					تمنح الإدارة فرصة للعاملين لابدء آرائهم وأفكارهم ومقترناتهم.	3
					يعترف العاملون بضرورة التعاون والعمل الجماعي مع بعضهم.	4
					تهتم الإدارة بتحسين العمليات وإجراء تعديلات مفيدة في العمل.	5
					يحرص العاملون على تحقيق التحسينات الممكنة في العمل.	6
					تعمل الإدارة على تعديل ودعم الاتجاهات الإيجابية في العمل.	7
					يمكن الحد من الاتجاهات السلبية للعاملين في المديرية من خلال بث الوعي والالتزام فيما بينهم.	8
					تهتم الإدارة العليا بدراسة مقتربات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المديرية.	9
					يمكن الاعتماد على الكوادر الإدارية الوسطى والدنيا في احداث تغييرات جوهرية في العمل.	10
					يمكن أن تستفيد المديرية من الجهات الخارجية في تقديم الخدمات الداعمة والمساندة لها.	11
					يمكن تطوير الأداء من خلال الاستفادة من المكاتب الاستشارية والباحثين المتخصصين وغيرهم.	12

البعد الثاني : أبعاد الهيكل التنظيمي

أ. المركزية: وتعني موقع ومصدر صنع القرارات في المديرية، وهي تتضمن: (الحق في اتخاذ القرارات، وبالتحديد من يملك الحق في اتخاذ أي نوع من القرارات، ومتى) فإذا كانت معظم القرارات تتخذ في قمة المديرية فالمديرية تعتبر مركزية.

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					تتخذ جميع القرارات في المستويات الإدارية العليا في المديرية.	1
					تُخول الصلاحيات في المديرية يتم بحدود ضيقة.	2
					يجري العمل على وفق ما تراه الإدارة العليا دائمًا.	3
					تتأثر اغلب نشاطات ووظائف المديرية بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا.	4
					تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.	5
					يجري توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل وتنفيذ الخطط من قبل الإدارة العليا.	6

					الافكار المقدمة من قبل العاملين نادرا ما ت تعرض على الإدارة العليا.	7
					يتم مراجعة الإدارة العليا على ابسط الامور المتعلقة بالعمل.	8

ب.الرسمية: مدى اعتماد المديرية على الانظمة والقوانين والتعليمات واللوائح والإجراءات والمعايير التفصيلية في ضبط وتوجيه السلوك الفردي للعامل وكذلك ضبط الأفعال والتصرفات اثناء أداء العمل.

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					تعمل المديرية على وفق سياسات واجراءات وقواعد رسمية معقدة.	1
					يوجد الكثير من التعليمات والإجراءات المكتوبة التي تحكم سلوك العاملين.	2
					توجد رقابه لمتابعة تنفيذ الاجراءات والقواعد التي تنظم العمل.	3
					جميع الاوامر والاتصالات في المديرية تتم بصورة تحريرية رسمية.	4
					دائما هناك رجوع مستمر إلى اللوائح والتعليمات عند إنجاز العمل.	5
					تتولى الإدارة العليا ما هو مطلوب عمله وتقوم الوحدات التنظيمية بالتنفيذ فقط.	6
					تحدد علاقات العمل بين أقسام وشعب ووحدات المديرية وفقا لقيود رسمية محددة.	7
					عقوبات الاخال بالنظام والتعليمات وقواعد العمل واضحة و معروفة.	8

ج.التعقيد: وينتج التعقيد بسبب كثرة وتنوع الوحدات الإدارية، ويتضمن التعقيد ثلاثة أنواع هي: (التعقيد الاقفي، التعقيد العمودي، التعقيد الجغرافي).

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					هناك مستويات إدارية متعددة في الهيكل التنظيمي والتي تجعل من الصعب الرجوع إلى الإدارة العليا.	1
					هناك الكثير من الوظائف التي تتطلب تخصص مهني دقيق.	2
					عدد التشكيلات الإدارية في المديرية كبير جدا مما يجعلنا نعاني صعوبة في تنسيق الاعمال بينها.	3
					هناك اختلاف وتمايز في الاهداف وطبيعة الاعمال ما بين التشكيلات الإدارية في المديرية.	4

					من الصعب الرجوع إلى الإدارة العليا بسبب انشغالهم المستمر بالأعمال المختلفة.	5
					من الصعب على الإدارة العليا الالام بالمهام والواجبات التي تقوم بها التشكيلات المنضوية تحت امرتها.	6
					هناك صعوبة في التعامل مع الأقسام في الاقضية والنواحي نتيجة البعد الجغرافي.	7
					ان التشتت الجغرافي جعل من الصعب القيام بالأعمال الرقابية للأقسام في الاقضية والنواحي.	8

الحجم التنظيمي:

نقصد بالحجم التنظيمي حجم المديرية استنادا إلى عدد العاملين فيها وعدد الخدمات التي تقدمها وعدد التشكيلات الإدارية فيها، وان للحجم تداعيات عديدة على العمل الإداري.

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					هناك زخم مستمر من قبل المراجعين وعلى مدار الساعة.	1
					نعاني بصورة مستمرة من ضيق الوقت للازم لإنجاز العمل.	2
					أن الطاقة الاستيعابية في تقسيمات المديرية (التشكيلات الإدارية) لاتفي بالعدد المتزايد للمراجعين.	3
					كثيراً ما تحدث مشكلات واحتطاء ناجمة عن كثرة الاعمال والمهام المناطقة بنا.	4
					نعاني من صعوبة الرقابة على المدارس المتراوحة في الأطراف.	5
					يشكل العدد الكبير للأقسام في الاقضية والنواحي عبئاً إضافياً في العمل.	6
					هناك مشكلات ناجمة عن تأخر إنجاز بعض الاعمال.	7
					هناك صعوبة في الاتصال بين التشكيلات الإدارية في المنظمة.	8
					من أسباب الزخم الكبير على المديرية هو كثرة عدد الخدمات التي تقدمها.	9
					يوجد الكثير من العاملين في التشكيلات الإدارية المختلفة في المديرية إلا أن هناك زخم مستمر دوماً.	10
					نواجه صعوبات كبيرة في التنسيق بين الأقسام المختلفة للمديرية.	11
					تحدث تأخيرات في إنجاز الاعمال الإدارية نظراً لكثرة عدد المستويات الإدارية.	12

الملحق (٣)
أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	اللقب العلمي	موقع العمل
١	د. اكرم أحمد الطويل	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
٢	د. فضيلة سلمان داؤود	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد
٣	د. محمد عبد الوهاب العزاوي	أستاذ	الكلية التقنية الإدارية/الموصل
٤	د. معن وعد الله المعاضيدي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
٥	د. نجلة يونس محمد ال مراد	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
٦	د. نوال يونس محمد ال مراد	أستاذ مساعد	الكلية التقنية الإدارية/الموصل
٧	د. رعد عدنان رؤوف	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
٨	د. علاء عبد السلام اليماني	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
٩	د. علاء احمد حسن الجبوري	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
١٠	د. عادل محمد عبد الله	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
١١	د. عامر إسماعيل حديد	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
١٢	د. الاء عبد الموجود العاني	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
١٣	د. منذر خضر يعقوب	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
١٤	د. ندى عبد الباسط كشحولة	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
١٥	د. صفاء ادريس عبودي	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
١٦	د. رغد خروفه	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل

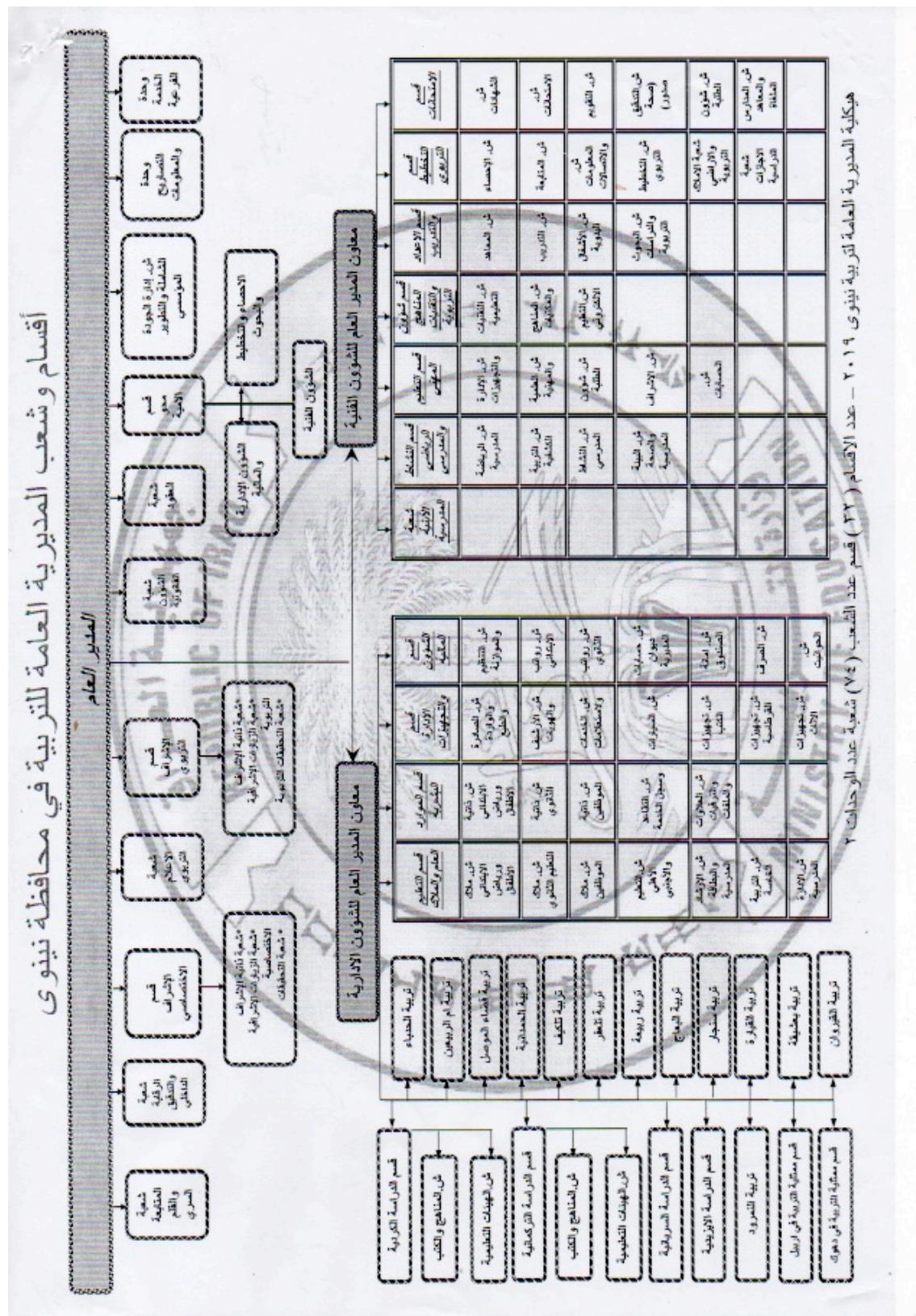
الملحق (٤)

المقابلات واللقاءات مع المديرين والمسؤولين في المنظمة المبحوثة

ت	الأفراد الذين تمت مقابلتهم	سبب المقابلة	عدد المقابلات	تواتر المقابلات
1	وكيل المدير العام	استحصل الموافقات لأجراء الدراسة	2	2019/10/2 2019/10/6
2	معاون مدير التربية للشؤون الإدارية	توضيح عينة الدراسة والحصول على المعلومات التي تخصها بالإضافة إلى بعض البيانات عن المنظمة المبحوثة	3	2019/10/1 2019/10/2 2019/11/11
3	مدير شعبة الأفراد	توزيع استمارات الاستبانة واسترجاعها	5	2019/10/13-6
4	مسؤول شعبة البحث	الحصول على بعض المعلومات التي تخص المنظمة المبحوثة لاكتمال الدراسة	2	2019/10/15 2019/11/5
5	معاون مدير التخطيط	الحصول على بعض البيانات والمخططات للمنظمة المبحوثة	2	2019/10/6-2
6	مسؤول وحدة الاعلام	التعرف على طبيعة عمل المنظمة واهم الانجازات والحصول على معلومات بخصوص المنظمة المبحوثة	1	2019/11/3
7	رئيس لجنة الارشاد التربوي	الحصول على بعض المعلومات عن الأفراد في المنظمة المبحوثة	2	2019/10/6 2019/10/9
8	مسؤول شعبة الإحصاء في قسم التخطيط التربوي	الحصول على بعض البيانات الإحصائية حول المنظمة المبحوثة وافرادها	3	2019/10/6 2019/10/9 2019/11/11

الملحق (٥)

الهيكل التنظيمي لمديرية تربية محافظة نينوى



Abstract

The current study dealt with organizational downsizing strategies (reducing human resources strategy, work redesign strategy, systemic strategy), as an independent variable, the organizational size as an intermediate variable, and the dimensions of the organizational structure (centralization, formalization, complexity) as dependent variable. The thesis started from an intellectual dilemma with two dimensions, a theoretical dimension represented in the scarcity of the studies that dealt with organizational downsizing strategies and organizational size and their implications or reflections on the organizational structure dimensions in previous studies, and a field dimension represented in not implementing such a study in the Directorate of Education in Nineveh before, and this study includes two parts. The first part is the study methodology, the theoretical framework for study variables, and the second part is the analytical framework for the study's hypotheses, conclusions and recommendations. In order to reach the goals of the study, several hypotheses were formulated for the variables of the study and its basic dimensions, which were based on the hypothetical study plan, and in order to reach the final results and verify the hypotheses, a questionnaire prepared for this purpose was used as a main tool in data collection as well as personal interviews with Deputy General Manager, Assistant Director of Education for Administrative Affairs, Associate Director of Planning, and others in the Directorate of Education in Nineveh, who were chosen as a field for the current study, the study sample included (287) individuals working in the middle and lower levels, and the study adopted the descriptive analytical approach, and a number of statistical methods were used, such as iterations, percentages, arithmetic mean and standard deviations, and the study relied on the (AMOS) program in testing hypotheses. The study reached a set of theoretical and field conclusions, the most important of them are: The result of the large inflation in the size of the directorate, the slouch of the organizational structure, was negatively reflected on the performance of the directorate as a result of the influence of the dimensions of the organizational structure, where the degree of formalization, centralization and complexity increased, so the study recommends the necessity of adopting one of the organizational downsizing strategies in order to adjust the organizational structure of the organization and to downsize unnecessary jobs and administrative formations or re-distribute employees at other levels to achieve a balance in its structure and reduce inflation in its size.

Keywords: Organizational Downsizing Strategies, Organizational Size, Organizational Structure Dimensions

**Adopting Downsizing Strategies for the Size and Their
Impact on the Dimensions of The Organizational
Structure**

**An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of Workers
In The General Directorate of Education Nineveh**

A Thesis Submitted
By
Zubaida Mahmoud Sharief

To
**The Council Of Collage Of Administration & Economics
University Of Mosul**
In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of
**M. Sc. In
Business Administration**

Supervised By
**Assist. prof.
Dr. Hassan Thabit Al Khashab**

2020 A.D.

1441 A.H.

University Of Mosul
College Of Administration
& Economics



**Adopting Downsizing Strategies for the Size and Their
Impact on the Dimensions of The Organizational
Structure**

**An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of Workers
In The General Directorate of Education Nineveh**

A Thesis Submitted
By
Zubaida Mahmoud Sharief

M. Sc. Thesis
In Business Administration

Supervised By
Assist. Prof.
Dr. Hassan Thabit Al Khashab

2020 A.D.

1441 A.H.