



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية
للتأمين

سميرة نواف أسعد البرغوثي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

إعداد

سميرة نواف أسعد البرغوثي

بكالوريوس تربية ابتدائية/ جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

إشراف: د.عزمي الاطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء
المؤسسات وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية المستدامة/ جامعة
القدس

1439هـ - 2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

اسم الطالبة: سميرة نواف أسعد البرغوثي
الرقم الجامعي: 21520057

المشرف: الدكتور عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/7/10 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع: Sali A. Alkhatib

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الأطرش
2. ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنز
3. ممتحناً خارجياً: د. عبد الوهاب الصباغ

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2018 م

الإهداء

الى من به أكبر وعليه اعتمد.الى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي.
الى من بوجوده اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها. الى (زوجي الحبيب)
الى من كلفه الله بالهيبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار (والدي العزيز)
الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بئسم جراحي الى أغلى الحبايب..... (أمي
الحنون)
الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني الى بسممة الحياة
وسر الوجود.... (ابني ليث)
الى القلوب الصادقة الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي.(بناتي
الحبيبات)
الى توأم روحي ورفيقة دربي الى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة.....
(اختي عبير)
واهدى بحثي هذا الى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والابداع
الى من تكاتفنا يدا بيد لنجتاز كل مراحل التهاون والتكاسل لنقطف ثمار ابحاثنا
ودراستنا سويا صديقاتي الحبيبات واطمئنا بالذكر الصديقة الغالية (سحر الخياط)

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أية جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: ..

سميرة نواف أسعد البرغوثي

التاريخ: ..

شكر و عرفان

احمد الله حمدا كثيرا الذي وفقني لإتمام رسالتي واعطاني الصحة والعافية والاصرار لإكمال هذا البحث العلمي.

واتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير لمشرفي الدكتور عزمي الاطرش الذي مدني من منابع علمه بالكثير والذي ما تواني يوما عن مد يد المساعدة لي وحمد الله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يظل في عمره ليبقى نبراسا متلألئا في نور العلم والعلماء.

وكما يسرني أن اتقدم بالشكر الجزيل الى أساتذتي الأفاضل لما قدموه لي من دعم وتوجيه وارشاد في سبيل اتمام مشواري الدراسي وأخص بالذكر الدكتور سعدي الكرنز، والدكتور ابراهيم عوض، والدكتور عبدالوهاب الصباغ، والدكتور عبدالرحمن التميمي.

ولا يفوتني ان اتقدم بفائق الشكر والعرفان الى جامعة القدس ينبوع العلم والعلماء واتقدم بالشكر الجزيل الى عمادة الدراسات العليا وكما اشكر جميع أعضاء الهيئة الإدارية ومنسقي معهد التنمية المستدامة واخص بالذكر الدكتور ايباد لافي وايمان البكري لكل ما قدموه لنا من دعم ورعاية.

واختتمها بالشكر لكل من دعا لي بظهر الغيب ولكل من ساندني وحاول ان يسهل الطريق لي ولو بكلمة طيبة.

مصطلحات الدراسة

الهيكل التنظيمي: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الادوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها (القطارنة، 2013).

تميز الاداء الوظيفي: هو رفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل مثل : (إنتاج أعمال خالية من الأخطاء - الوفاء بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال - القدرة على العمل ضمن فريق - الإلمام بالمهمة (العمل) الماماً تاماً- والتحسين المستمر للعمل والإبداع والتجديد.....الخ) (Dobre, 2013).

المركزية:- نسبة الوظائف التي يمارس فيها المشاركة في اتخاذ القرارات (وزوز، 2013).

التعقيد:- عدد الوظائف المتخصصة والانشطة المهنية والاحترافية (وزوز، 2013).

تحويل الصلاحية:- نسبة عدد القرارات التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الادارية الأدنى (العيسوي، 2013).

الرسمية :- المدى الذي بموجبه يتم تحديد ورسم دور الموظف (وزوز، 2013).

التخصص:- الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية (وزوز، 2013).

المعيارية:- هي مدى انجاز المهام والانشطة بطريقة محددة (العيسوي، 2013).

المخلص

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، وإذا كان هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية في تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين والمتمثلة في (درجة الرسمية، المركزية، التخصص، التعقيد) على تميز أداء الموظف والمتمثلة بالأبعاد (مهارات خاصة بالموظف، القيادة، الموارد البشرية).

واعتمدت الدراسة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين المتمثلة في : درجة الرسمية، المركزية، التخصص، التعقيد.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة وتحليلها. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزبائن الشركة العالمية للتأمين في فلسطين، تكونت عينة الدراسة من (58) موظف وموظفة باختلاف مساهم الوظيفي، و(415) زبون وزبونة من موظفي وزبائن الشركة العالمية للتأمين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة المتيسرة، ولفحص فرضيات الدراسة استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة ب (SPSS) لتحليل البيانات الأولية والوصول إلى النتائج الرئيسية التي تجيب عن تساؤلات الدراسة، ولتحليل البيانات إحصائياً تم استخدام المتوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل معادلة الانحدار الخطي ومعامل ارتباط سبيرمان وغيره من الاختبارات الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة المجال الكلي لتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26)، حيث تبين أن المجال الخامس (مهارات خاصة بالموظف) قد حاز على أعلى المتوسطات

الحسابية وكان متوسطه الحسابي يساوي (2.60)، في حين حصل المجال السابع (الموارد البشرية) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط الحسابي (1.97). كما يوجد تأثير لدرجة درجة الرسمية، المركزية، التخصص، التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

وبناءً على نتائج الدراسة، فقد اوصت الباحثة بضرورة ان تكون الإدارة العامة في الشركة مثالا يحتذى به من حيث المرونة وعدم التشدد والتعقيد لان ضعف الإدارة يؤدي إلى ضعف موظفيها، ولهذا على الشركة التأكيد على القيم الحميدة مثل التحسين الشامل والمستمر لاهداف واستراتيجيات الشركة. كما يفضل تطوير النظام الاداري والمالي في الشركة حتى لا تكون متجهة نحو المركزية بشكل كبير بالإضافة إلى توجه الشركة لتحسين وتطوير مهارات العاملين في الشركة، من خلال المام الموظفين برؤية الشركة وبالتالي ايمانهم بها مما يزيد من انتمائهم للشركة ومحافظتهم عليها.

Dimensions of the organizational structure and its impact on the excellence of the performance of employees in the International Insurance Company

Prepared by: Sameera Nawaf Al-Barghothy.

Supervised by: Dr. Azmi Al-Atrash.

Abstract

The study aimed at measuring the effect of the organizational structure on the excellence of the performance of the employees of the International Insurance Company. If there are statistically significant effects on the effect of the organizational structure on the performance of the employees of the International Insurance Company (official, central, specialization, complexity) (Staff skills, leadership, human resources).

The study adopted the effect of the dimensions of the organizational structure on the excellence of the performance of the staff represented in: the degree of official, central, specialization, complexity.

To achieve the objectives of the study was based on the descriptive analytical method, which is based on the study and analysis of the phenomenon. The questionnaire was used as a tool for collecting preliminary data for the study. The study population consisted of all employees and clients of the International Insurance Company in Palestine. The study sample consisted of (58) employees and employees according to their job names, and (415) customers and customers of the International Insurance Company The SPSS program was used to analyze the primary data and to reach the main results that answer the study questions. To analyze the data statistically, the averages for the calculation and the standard deviations were used. Yale linear regression and correlation coefficient of Spearman and other statistical tests equation. The study found that the total area of the organizational structure and its impact on the performance of the employees in the International Insurance Company was medium with the mean of (2.26). It was found that the fifth field (the skills of the employee) The average arithmetic mean (2.60), while the seventh field (human resources) has the lowest arithmetic mean where the mean (1.97). There is also an impact to the degree

of official, central, specialization, complexity in the organizational structure to distinguish the performance of employees in the International Insurance Company

Based on the results of the study, the study came out with some conclusions and recommendations. The most important of these recommendations is that the general management of the company should be an example in terms of flexibility, non-rigidity and complexity because weak management leads to weakness of its employees. To the company's goals and strategies, and to increase the concern to be environmentally friendly, for example. It is also preferred to develop the administrative and financial system in the company so as not to be oriented towards centralization in addition to the direction of the company to improve and develop the skills of employees in the company, through the staff to see the company and thus their faith in them, which increases their affiliation to the company and maintain them.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

لقد شغل، ولا يزال، موضوع الهيكل التنظيمي مساحة مهمة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيرا رئيسا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة. وقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى علاقتها بأداء موظفي المنظمة وكفاءتها وفعاليتها ومرونتها وتكيفها وغير ذلك من معايير نجاح المنظمات التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس أداء المنظمات ونجاحها.

لذلك يعتبر الهيكل التنظيمي أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة، فهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط

اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والتميز، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة (بحر وابو سويرح، 2010).

ويُعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الجوهرية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين؛ كونها تلعب دور محورياً في تحقيق أهداف المنظمة. كما ويحتل مكانة خاصة لدى المنظمات باعتباره وسيلة مهمة تساعد المنظمات على إنجاز أعمالها؛ لارتباطه بالعديد من الجوانب الإدارية المتعلقة بتميز المنظمات، ولأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها، وقد أجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، حيث إن مستوى الأداء الوظيفي مؤشر يعكس الأداء الكلي للمنظمة بالتالي، يتحتم على الموظفين السعي لامتلاك المعرفة ذات الصلة والمهارة والقدرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم ومسؤولياتهم (Seiling, 2015).

2.1 مشكلة الدراسة

بالرغم من اهتمام المفكرين والباحثين الاقتصاديين والاداريين على دور الهيكل التنظيمي واهميته الحيوية في تحسين أداء موظفي المؤسسات والمنظمات وتحقيقها لأهدافها المرجوة، إلا انه لا يتوفر إجماع بينهم (بحدود علم الباحثة) على دور أبعاد الهيكل التنظيمي على زيادة التميز لدى هؤلاء الموظفين وكما هو معلوم فان التميز الوظيفي مصطلح مرادف لموظف ادائه يوصف بالتميز من وجهة نظر الاقتصاديين والاداريين، وبما ان المؤسسات الخاصة جزء لا يتجزأ من الاقتصاد الفلسطيني فان التميز الوظيفي من اهم غايات المؤسسات لضمان تفوقها وتقدمها، لذلك لابد من مراعاة هذه المؤسسات لأبعاد الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسة حتى يشعر الموظف بالراحة والاستقرار مما يدفعه إلى التميز في عمله.

وعليه فأن هذه تمثل المشكلة الرئيسة التي تناولها البحث الحالي اذ تتلخص في اشكالية:

تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

3.1 اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي في الشركة العالمية للتأمين.
2. دراسة دور كل من التخصص، التعقيد، الرسمية، المركزية، على التميز الوظيفي لدى العاملين في الشركة العالمية للتأمين.
3. تحديد طبيعة واتجاهات العلاقات بين أبعاد الهيكل التنظيمي والتميز الوظيفي.
4. التعرف إلى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

5. التعرف الى الفروق في استجابات المبحوثين حول تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

4.1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما مدى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، التعقيد، الرسمية، المركزية)، في الشركة العالمية للتأمين في محافظة رام الله والبيرة؟
2. ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص) على تميز الاداء الوظيفي؟
3. ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (التعقيد) على تميز الاداء الوظيفي؟
4. ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية) على تميز الاداء الوظيفي؟
5. ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية) على تميز الاداء الوظيفي؟
6. ما درجة توافر التميز في الاداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العالمية للتأمين في محافظة رام الله والبيرة ؟
7. ما علاقة أبعاد الهيكل التنظيمي بالتميز في الاداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العالمية للتأمين في محافظة رام الله والبيرة ؟
8. ما تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي بالتميز في الاداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العالمية للتأمين في محافظة رام الله والبيرة ؟

5.1 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

وانبثق عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي على تميز الاداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العالمية للتأمين

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد المركزية على تميز الاداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العالمية للتأمين.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد التخصص على تميز الاداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العالمية للتأمين

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد التعقيد على تميز الاداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العالمية للتأمين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ورضا زبائن الشركة العالمية للتأمين.

5.1 اهمية الدراسة

ان هذه الدراسة تتناول موضوعا هاما في عالم الإدارة والاقتصاد كما انها تبحث في متغيرين غاية في الاهمية في عالمنا الحالي الذي يتميز بالتطور والتقدم التكنولوجي السريع فمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي اضفى نوعا من القدرة على تنبؤ قدرة الموظفين على الاداء بصورة متميزة وهذا

يساهم في تطور المؤسسات والمنظمات، كما ان فهم طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وبين التميز في الاداء الوظيفي يضيف على مكتبتنا العربية موضوعا جديدا كان البحث فيه محدودا، اذ ان هذا الموضوع يساير التطور الاداري المنشود.

هذا بالإضافة إلى ان هذه الدراسة تساهم في مساعدة صناع القرار في الوزارات الفلسطينية على اتخاذ قرارات هامة في ضرورة الالتزام بأبعاد الهيكل التنظيمي المناسب لكل مؤسسة حتى ننهض بدولة فلسطينية قادرة على مواكبة متطلبات التطور في هذا العصر، كما ان هذه الدراسة تساعد المختصين باتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة كافة العوامل السلبية التي قد تؤثر على اداء الموظفين في المؤسسات الخاصة.

7.1 حدود الدراسة

اشتملت الدراسة على الحدود التالية

-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على الزبائن والعاملين في الشركة العالمية للتأمين في

محافظة رام الله.

-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على الشركة العالمية للتأمين في محافظة رام الله.

-الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة الحالية على المدة الواقعة (2017/2018).

-الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الموضوعات التي اشتملها عنوان البحث وهي

أبعاد الهيكل التنظيمي والتميز في الاداء الوظيفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

في هذا الفصل ستتطرق الباحثة لآراء المفكرين والباحثين حول موضوعي اعادة الهيكلة التنظيمي وتميز اداء الموظفين من خلال الرجوع إلى الدراسات والادبيات السابقة. اذ يهدف هذا المبحث إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالهيكل التنظيمي والوقوف على تعريف الهيكل التنظيمي وبيان أهميته واستعراض أبعاده من حيث التعريف والمزايا والعيوب لكل بعد منها.

1.2 الهيكل التنظيمي

ان التنظيمات تلعب دوراً أساساً في الحياة المعاصرة باعتبارها الآليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الاهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة والخاصة حيث يعمل على تحقيق هذه الاهداف المنظمات الحكومية والشركات الخاصة والمنظمات التطوعية الخيرية والنوادي الرياضية والترفيهية بل إن ما يضر الانسان ايضاً هو من عمل التنظيمات كما هو

حال المنظمات المعنية بالجريمة المنظمة أو تزويج المخدرات أو القيام بالأعمال الارهابية بهدف سلب الاموال فالتنظيم سمة من سمات العصر.

1.1.2 تعريف الهيكل التنظيمي

لم يتفق العلماء أو المختصون على تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، فكل أعطى وجهة نظره، ولكنهم جميعاً يشيرون إلى أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة.

1.1.1.2 الهيكل التنظيمي لغة

عرف قاموس اكسفورد الهيكل على انه العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها المتفردة، كذلك عرفه بأنه البنية أو الجهاز من اي نوع، وهو جسم منظم أو تركيب لأجزاء أو عناصر معتمدة على بعضها البعض (Shorter Oxford, 1970).

2.1.1.2 الهيكل التنظيمي اصطلاحاً

هناك العديد من التعريفات والمفاهيم لمصطلح الهيكل التنظيمي، اذ لم يتفق علماء ومفكرو التنظيم على تعريف شامل للهيكل التنظيمي وهناك تفاوت في وجهات النظر التي قدمت من حيث شموليتها وعمقها، فهناك تعاريف متعددة وخاصة، وسوف نتطرق لها الدارسة، لإعطاء تعريف شامل للهيكل التنظيمي.

فقد عرف Daft (2010) الهيكل التنظيمي بأنه انعكاس للخريطة التنظيمية، وهو عبارة عن تمثيل واضح لكافة الأنشطة والعمليات في المنظمات. ويضيف بأن الهيكل التنظيمي يتكون من أربعة إجراءات:

١. توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والوحدات الإدارية في المنظمة.
٢. تحديد خطوط الاتصال ويتضمن ذلك تحديد عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف.
٣. تجميع الأفراد في وحدات وكذلك تجميع الوحدات في المنظمة.
٤. تصميم أنظمة فعالة لضمان الاتصال والتنسيق الكامل على المستويين الأفقي والعمودي.

(Daft, 2010)

ومنهم من عرف الهيكل التنظيمي بأنه " يقوم بتحديد كيفية تقسيم مهام العمل بشكل رسمي وتجميعها والتنسيق فيما بينها، حيث تتبثق عن هذا الهيكل ستة عناصر رئيسة يجب على المدير أخذها بالاعتبار وهي: التخصص، وتكوين الوحدات التنظيمية، وسلسلة الأوامر، ونطاق الإشراف، والمركزية واللامركزية، والرسمية (الجازي، 2010).

ويتضح من ذلك أن تعريف الهيكل التنظيمي أشتمل على عدة محاور:-

- تنظيم وتوزيع للمهام والواجبات ولأدوار العاملين في المنظمة.
- تنسيق تبادل المعلومات بين الوحدات والادارات والعاملين فيها.
- نظام تتم من خلاله تحقيق اهداف المنظمة.
- تجميع الوظائف والعاملين في وحدات تنظيمية.

ويتضح من ذلك أنه نظام تتم من خلاله تجميع الوظائف والعاملين في وحدات تنظيمية بحيث توزع المهام والواجبات والادوار للعاملين في المنظمة ويحدد طبيعة تبادل المعلومات بينهم وبين الوحدات والادارات من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2.1.2 نظريات الهيكل التنظيمي

1.2.1.2 التسلسل الاداري

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة مرجعية ادارية واضحة امام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كان الاسلوب المتبع اسلوب مركزية أو لا مركزية مدة حصر الق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الاداري (المركزية) أو كونها موزعة بين المؤسسات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية).

فلا شك ان تحديد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية التي تواجه في تنظيم ما تعتمد على نوعية التصميم النظامي الذي تقرر الإدارة العليا وفقا لاعتبارات عدة (نزال والركابي، 2013).

2.2.1.2 التصميم النظامي (ORGANIZATION DESIGN)

يبدو الشبه بين المهندس المعماري والمصمم التنظيمي كبيرا. فكلاهما معني برسم خريطة تتوزع فيها الاستخدامات المختلفة لبناء وفق الاهداف التي يحددها له المعنيون فالمهندس المعماري وبعد تعرفه على الاهداف المتوخاة من البناء يقدم اقتراحاته ويوزع المساحات للأغراض المختلفة ويحدد مواقع الاستخدامات المختلفة لها وكذلك فالمصمم التنظيمي يضع

الخارطة التنظيمية ويحدد فيها مختلف الوحدات الادارية ويوضح خطوط الاتصال والسلطة ويبين مدى نطاق الاشراف ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة (نزال والركابي، 2013).

3.2.1.2 نظرية التنظيم (ORGANIZATION THEORY)

تتحدد اهتمامات نظرية التنظيم بدراسة الهيكل لتنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات الادارية المختلفة وفقاً للاعتبارات والمحددات الخاصة بكل منهما، فهي وصفات عامة PRESCRIPTIONS لما يجب عمله، لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الاسس العملية وذلك بهدف تحسين الاداء والفعالية حيث ان هناك ارتباطا بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية (حسين، 2014).

4.2.1.2 نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي

يتمثل الاختلاف بين نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي (LEVEL OF ANALYSIS) في مستوى التحليل الذي يتناوله كل منهما فوحدة التحليل التي تتناولها نظرية التنظيم هي التنظيم الاداري من منظور MACRO PERSPECTIVE شمولي، حيث تركز نظرية التنظيم على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث الحجم ونوعية المهمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي يعمل فيها التنظيم والمبادئ المختلفة التي تؤثر على نمط التصميم التنظيمي. أما السلوك التنظيمي فيتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي (MACRO PERSPECTIVE)

يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات وديناميتها وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات مثل الدوافع والقيم والاتجاهات وعمليات الإدراك والتعليم ونمط القيادة وتأثير الصراع على العمل والدوران الوظيفي من بين أمور أخرى(القریوتی، 2010).

ويتضح من ذلك انه من طبيعة الموضوعات التي يركز عليها كل من السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم انهما يكملان بعضهما البعض ويحصل بعض التدخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما ولكن من زاوية مختلفة، حيث وعلى سبيل المثال يتم دراسة موضوع الصراع التنظيمي من زاوية السلوك التنظيمي باعتباره صراعا بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والجماعات من جهة أخرى وتعزى اسبابه لأمر تتصل بنمط الاتصالات وانماط الشخصيات المختلفة واختلاف مستويات الإدراك أما من زاوية نظرية التنظيم فيتم دراسة الصراعات الادارية باعتبارها مظهراً من مظاهر تنظيمية مثل ضعف قنوات وآليات التنسيق وعيوب يجب تداركها في التصميم التنظيمي من خلال عملية اعادة التنظيم.

تتحكم المنظمات حياة الانسان من لحظة ولادته وحتى وفاته ولذلك كلة فإن دراسة التنظيمات على درجة كبيرة من الاهمية للاستفادة القصوى منها وزيادة فعاليتها وللتعرف على خصائصها وهي خصائص تختلف عن خصائص الأفراد والجماعات العاملين فيها وتتمثل الاختلافات بما أشير اليه من وجود هياكل تنظيمية وقواعد واجراءات ونمط تطور يتميز بفترات مد وجزر ويمكن تحديد أهم المبررات التي تستدعي دراسة التنظيمات بشكل علمي على النحو التالي (نزال والركابي، 2013):

- تزايد حجم وتأثير المنظمات الادارية في المجتمع. فكما تم ذكره سابقاً فمن الواضح ان معظم الاحتياجات الفردية والجماعية لا تتم الا من خلال المنظمات الإدارة متفاوتة الحجم باعتبارها الاليات المناسبة للاستخدام الاكفاً للموارد حيث تتصرف المنظمات الادارية بموارد مالية ضخمة يتوفر لها وسائل قانونية ونفوذ كبير مما له أثر كبير على حياة الانسان ولذلك فمن الضروري التعرف على افضل الطرق لتصميم التنظيمات وزيادة فعاليتها.
- التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية وما يصاحبها من ضرورات تنظيمية وما تنتج من مجال لتجرب الافكار الابداعية ومنها طرق التنظيم.
- فتح الاسواق العالمية والحدود بين الدول الامر الذي يستلزم وجود تنظيمات تسهل عمليات انتاج وتبادل السلع والخدمات وهو ما اصطلح على تسميته بعامل العولمة (GLOBALIZATION).
- الانفتاح السياسي والتحويلات الديمقراطية، فقد حلت قيم واتجاهات سياسية واجتماعية جديدة محل القيم القديمة مما يستلزم تصميم منظمات جديدة أو اعادة تصميم القائم منها لتتلاءم مع هذه الاتجاهات والتحويلات الجديدة (امين، 2014).

5.2.1.2 النظر للتنظيم من منظور عضوي - نظرية-

سبق وان تمت الإشارة إلى انتشار التنظيمات واعتبارها سمة الحياة المعاصرة والتي على ما يبدو انها ستستمر في زيادة نفوذها ويدل على ذلك مدى تأثير المنظمات في حياة الأفراد والجماعات والأمم الامر الذي يقتضي اكتساب القدرة على التأثير عليها وتوجيهها الوجهة الصحيحة وتسخيرها لتكون في خدمة الانسانية وللتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين

المنظمات الادارية والبيئات التي تعمل فيها فإنه ينظر اليها من زاوية نظمية (SYSTEMS VIEW) كنظام بيولوجي ويعرف (BILOGICAL SYSTEM) ويعرف النظام من منظور نظرية النظم بأنه مجموعة من الأجزاء أو الانظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كيانا متكاملا SUB SYSTEMS . (القيوتي، 2010).

ويتضح من الانف ذكره ان معنى هذا المفهوم هو النظر للإنسان باعتباره نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها والتي لا بد من الاعتناء بها جميعا وبشكل متوازن حتي يتمتع الانسان بصحة جيدة فصحة الانسان لا تتحقق الا باعتناء بالجهاز التنفسي وجهاز الدورة الدموية والجهاز العصبي ومختلف الاجهزة الفرعية الاخرى وذلك ان اهمال اي من الاجهزة الفرعية يؤدي إلى الخلل وتردي صحة النظام ككل وهو جسم الانسان ومن زاوية هذا المنظور النظمي يمكن النظر للمنظمات الادارية المختلفة من وزارات ومؤسسات ومصانع وشركات ومصانع وجامعات أي اعتبار انظمة رئيسية تتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها ولكنها تشكل أيضا انظمة متكاملة تختلف بسماتها العامة عن سمات الانظمة الفرعية المكونة لها.

3.1.2 أهمية الهيكل التنظيمي

* أن الهيكل التنظيمي وجد لغرض تحقيق هدف المنظمة وذلك من خلال تصميمه باتجاه يخدم تحقيق الهدف.

* الهيكل التنظيمي يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الادائية والتنفيذية.

* الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أداء الأفراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها.

* الهيكل التنظيمي هو الاداة لتنسيق الفعاليات في المنظمة من خلال عمليات الترتيب الادائي الاقفي والعمودي(مناع، 2012).

* الهيكل التنظيمي هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ فعاليات المنظمة كونه يحدد المسؤوليات الادارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.

* الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط والنظم الاسس الادائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه.

* الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طرق تحديد المستويات الرقابية واجهزتها(القطارنة، 2013).

* الهيكل التنظيمي وجد لضمان استمرار المنظمة وبقائها كونه يمثل قواعد بناء المنظمة المحركة والدافعة للبقاء والاستمرار.

* الهيكل التنظيمي وجد لمواجهة الغموض والتعقيد والتغير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين اداء المنظمة وحركتها ومتطلبات البيئة(حمدان، 2010).

* الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات وذلك من خلال تحديد اسس التمييز بين المنظمات شكلاً أو مضموناً(حريم والخشالي، 2010).

* الهيكل التنظيمي له اثره على كل من سلوك واتجاهات العاملين ويقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها كيفية ادائها لمن يرفع العامل

تقريره ولمن يتجه في حال وجود مشكله، بقدر ما يشكل اتجاهاتهم ويحفزهم لأداء أعلى (عقيلي والمؤمنى، 2012).

4.1.2 العوامل المؤثرة في تكوين الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي ليس قالباً جامداً لا يقبل التبدل أو التغيير، وليس هو شكل ثابت يرسم لمرة واحدة بل هو مرآة عاكسة لمجموعة من العوامل يتحدد من خلالها طولها وحجمه وتمايزه ومستوى المركزية والرسمية والتعقيد التي يعمل ضمنها، وهذه العوامل هي:

1.4.1.2 الاستراتيجية

إن التغيير في بعض العوامل والظروف البيئية وتكرار حدوثها، يتطلب إجراء التغييرات والتعديلات في استراتيجية المنظمة، وهذه التغييرات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل، مما يتوجب على الإدارة تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي لكي، يساعد المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة والعمل على إنجازها (الجازي، 2010).

2.4.1.2 الحجم

وجد ضمن سياق تأثير حجم المنظمة على خصائصها بأن هنالك تأثيراً واضحاً لحجم المنظمة على هيكلها التنظيمي وبشكل جوهري، فكلما ازداد عدد العاملين في المنظمة أدى إلى المزيد من التخصص والتمايز الأفقي (إضافة وحدات تنظيمية جديدة)، وللقيام بعملية التنسيق فإننا بحاجة إلى مديرين أكثر، مما يزيد من التمايز العمودي أيضاً زيادة عدد المستويات الإدارية (خصاونة، 2012).

ويعد معيار عدد العاملين الأفضل في قياس حجم المنظمة بسبب شمول هذا المعيار، ولكن هذا لا يعني عدم وجود مقاييس أخرى مثل إجمالي المبيعات أو إجمالي الموجودات، ولكنها لا تعطي أي مؤشر عن حجم الجانب الإنساني في ذلك النظام الاجتماعي (الحمداني وناجي، 2016).

3.4.1.2 التقانة

تمثل التقانة الوسائل والأنشطة والمعرفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى بيانات أنواع، حيث أشارت دراسة (الحمداني وناجي، 2016) إلى أن التقانة المستخدمة هي التي تحدد درجة الاستقلالية التي يتمتع بها العاملون، ورأت أن تقانات العمليات المستمرة تسمح باستقلالية عالية للعاملين، في حين إن تقانة الإنتاج الواسع تفيد ممارسة الاستقلالية (الخباز، 2016).

4.4.1.2 البيئة

وتشير إلى مدى التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة العامة ومدى تعقد هذه البيئة وانعكاسها على المنظمة العامة ومن ثم اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، واستنتج من خلال محاولة الربط ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين البيئة الخارجية، أن الهيكل الآلي يتلاءم بدرجة أكبر مع البيئة المستقرة (نسبياً) حيث تسمح بإمكانية أكبر لاعتماد المركزية في التخطيط والسيطرة، أما الهيكل العضوي فإنه أكثر ملاءمة للبيئة غير المستقرة نظراً لكون درجة الاستجابات للمتغيرات السريعة (شكلاً ومضموناً) تستدعي تنظيماً قادراً على تفويض السلطات وتسريع عملية اتخاذ القرار بتوجيه واضح نحو اللامركزية (الخشاب، 2011).

5.4.1.2 دورة حياة المنظمة

تمر المنظمة في مراحل تطورها بعدة مراحل فقد تبدأ صغيرة ثم تتضج، تكبر بعد ذلك وتتغير طبقاً لدرجة نموها، فتبدأ هذه المراحل بهياكل تنظيمية بسيطة من دون اختصاصات واضحة أو حتى من دون وجود هياكل رسمية، ثم يلي ذلك الاستعانة بالمتخصصين شيئاً فشيئاً حتى تكبر المنظمة، ويصل إلى مرحلة التضج ومحاولة ضبط الأمور بوضع هيكل رسمي ربما يركز على الرسميات، وقد يؤدي هذا الهيكل إلى زيادة الروتين، مما يدفع المنظمة إلى الاتجاه نحو الهياكل المرنة التي قد تكون أبسط وتميل للشكل المسطح (الحوالدة، 2013).

5.1.2 أبعاد الهيكل التنظيمي

بالرغم من اتفاق المفكرين وعلماء التنظيم على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره في أداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها، إلا أنه لا يتوافق رأي مشترك بينهم على ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي، وتباينت وجهات النظر في هذا الشأن بدرجات عدة متفاوتة (الجازي، 2010).
وتم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية هي التعقيد، الرسمية، والمركزية، والباقي عبارة عن أبعاد أخرى تساهم في رسم المعالم الأساسية للهيكل:-

1. المكون الإداري:- هم المشرفين والمدراء والعمال.
2. المركزية:- نسبة الوظائف التي يمارس فيها المشاركة في اتخاذ القرارات.
3. التعقيد:- عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية.
4. تفويض الصلاحية:- نسبة عدد القرارات التي يقوم المدير بتفويضها للمستويات الإدارية الأدنى.
5. التمايز:- عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة.

6. الرسمية :- المدى الذي بموجبه يتم تحديد ورسم دور الموظف.
7. التكامل:- التعاون القائم بين الوحدات التنظيمية.
8. الاحتراف:- الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي.
9. نطاق الاشراف:- عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.
10. التخصص:- الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية.
11. المعيارية:- هي مدى انجاز المهام والانشطة بطريقة محددة (الخواذة، 2013).

أن أهم الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي هي التعقيد، الرسمية والمركزية وقد ذكر عقيلي والمومني أبعاد الهيكل التنظيمي في حديثهما عن الصفات التي تحدد نمط وشكل الهيكل التنظيمي وأوضحاها كالتالي:- (عقيلي والمومني، 2012).

1- التخصص :- ويعبر عن مدى تخصصية الهيكل التنظيمي من خلال درجة ومدى التقسيم الفرعي التخصصي للمهام الاساسية والضرورية في المنظمة وتوزيعها حسب التخصص في المنظمة فكلما كانت الوظائف كثيرة في المنظمة كان هيكلها التنظيمي أكثر تخصصاً.

2- القياسية:- وتعني مدى الآلية والتناسق في تنظيم وأداء فعاليات المنظمة وهي تعبر عن درجة اعتماد المقاييس والاجراءات القياسية في تنفيذ المهام في المنظمة من خلال تحقيق التناسق العالي في الاداء وتقاس القياسية في المنظمة بعدد المقاييس المعتمدة في أداء المهمة في المنظمة فكلما كانت المقاييس كثيرة ومتعددة ومحددة ومعتمدة كان الهيكل التنظيمي آلياً في حركته وأدائه.

3- الرسمية :- وهي مدى الرسمية في أداء المهام وتتبع من مديات الثبات في أداء المهام وينجم من درجة التوثيق والتدوين لمهام وفعاليات ونشاطات المنظمة فكلما زادت عمليات التوثيق والتدوين زادت درجة الرسمية في الهيكل وبالتالي زيادة درجة الثبات في الاداء والالتزام به.

4- المركزية:-وهي مدى تركيز السلطة في المنظمة في مجالات اتخاذ القرارات المؤثرة في المنظمة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها.

5- الترتيب الشكلي:- وهو شكل الترتيب المعتمد للوحدات والمناسب للوظائف وارتباطها واتجاهاتها وشكلها والشكلية تعبر عن النمط أو الاطار أو الشكل الذي يتم بموجبه وضع وتحديد وترتيب المناسب والوظائف في المنظمة، والشكلية تعبر عن شكل ونظام العلاقات الترابطية بين المناصب والوظائف الموصوفة في المنظمة بحسب درجة سلطة الرؤساء ومساهمة المرؤوسين.

1.5.1.2 الرسمية

تعني النمطية في تأدية الأعمال في شكل محدد ومعروف مسبقاً، وعلى شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها، ويشير الامر إلى وضع الأعمال على شكل سياسات، قواعد واجراءات فوضع الأعمال في شكل محدد يجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى التتميط واعداد ذلك في شكل مكتوب ومعتمد بواسطة الجهات الادارية يسمى الرسمية (الطراونة وآخرون، 2010).

• أشكال الرسمية

هناك ثلاثة اشكال للرسمية وهي :-

(1) السياسات:- وهي المعايير والاطر التي تحدد آلية تنفيذ العاملين لأعمالهم وفي كيفية اتخاذهم للقرارات، فالمنظمة التي تضع لائحة للعاملين لديها سياسة واضحة للترقيات من خلال تشجيعها الترقية من الداخل فإنها ترسم طريقة عمل العاملين والمدراء بشكل يعطي الاولوية للعاملين في المنظمة عن تعيين عاملين من خارج المنظمة في الوظائف، ومن أمثلة السياسات: البيع محدد لكافة العملاء، نسب الخصم من السعر لا تزيد عن 20%، الترقيات لدى المنظمة تتم على اساس الكفاءة أولاً ثم الاقدمية(الحمداي وناجي، 2016).

(2) القواعد: تحدد ما هو مسموح به من السلوك وما هو ممنوع داخل العمل، تحدد إنه يجب على الموظف الانتهاء من عمله أثناء العمل وهناك العديد من الامثلة فبعض الشركات تلزم موظفيها بلباس معين أو تمنع استخدام الانترنت وغيرها.

(3) الاجراءات: وهي تشير إلى خطوات تنفيذ العمل خطوة خطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقعات واختام بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب وتظهر الاجراءات عادة في شكل لوائح العمل أو انظمة العمل وتبدأ الاجراءات وأنظمة العمل بإقرار السياسات المرشدة في اتخاذ القرار والتصرف وازاء كل سياسة تسرد اجراءات تنفيذ تلك السياسة وخطوات العمل ومثل ذلك: اجراءات الحصول على علاوة استثنائية، اجراءات صرف مواد خام من المستودعات، اجراءات تعيين موظف جديد.

• مزايا وعيوب الرسمية (الطراونة وآخرون، 2012)

بالرغم من أن البعض يقولون أن كل منظمة مجبرة على استخدام كل من السياسات والقواعد والإجراءات وأنه شر لا بد منه إلا أن الغالبية العظمى من المنظمات تعتبر ذلك أمراً لا يمكن تغييره أو مخالفته وأن ذلك له مزايا وعيوب.

أما المزايا فهي:-

- 1- التخفيف من حيرة المدراء والعاملين عند مواجهة مواقف تتطلب وجود النمطية والرسمية.
- 2- توحيد سلوك المدراء والعاملين وهذا يؤدي إلى اتساق وثبات سلوكهم والعدالة عند تقديم الخدمات.
- 3- أن النمطية والرسمية هي ترجمة للأهداف التنظيمية واستراتيجيتها والتزام المدراء والعاملين بالنمطية والرسمية يحقق الأهداف المطلوبة.
- 4- وجود النمطية والرسمية يساعد في اتخاذ القرارات ويقلل التكلفة للوقت والجهد.
- 5- وجود معايير نمطية ورسمية تعتبر الأساس لتقييم الاداء بالنسبة للمديرين والعاملين.
- 6- وجود النمطية والرسمية تشعر المدراء والعاملين بالأمان كون تصرفاتهم تسيرو وفقاً للأنظمة المعمول بها.
- 7- النمطية والرسمية يعطي الانطباع بالمؤسسة والابتعاد عن الشخصية في العمل.
- 8- نمط الرسمية والتقنين يسهل إمكانية التنبؤ بسلوك الموظفين لأنهم يؤدون ادواراً محددة بدقة.
- 9- يمكن الإدارة من توظيف عاملين بمؤهلات عادية غير متخصصة لسهولة تأهيلهم للقيام بالأعمال وفق التعليمات الدقيقة والتفصيلية وبتكلفة قليلة.

العيوب:- (الطراونة وآخرون، 2012)

- 1- إن تركيز المدراء والعاملين على الالتزام الحرفي الزائد يجعلهم يعجزون عن الارتباط بالأهداف حيث يركزون على الوسائل دون الاهتمام بالنتائج.
- 2- إن وجود النمطية والرسمية لفترة طويلة يجعل المدراء والعاملين ينظرون لها بأنها أصبحت قديمة.
- 3- إن التكرار يولد الشعور بالملل لدى المدراء والعاملين ويحد من الإبداع.
- 4- إن التزام المدراء والعاملين يجعلهم في موقف سلبي أمام العملاء.
- 5- أن زيادة الانظمة والقوانين والتعليمات والمعايير المكتوبة يوفر للعاملين جانباً من المعلومات النمطية ولكن لا يوفر لهم المعلومات عن كل ما يحصل داخل التنظيم ولا يتيح لهم التعرف على خبرات وتجارب الآخرين فالتنظيم الرسمي في الغالب يوفر للعاملين المعلومات التي تخصهم فقط وقد يوحى لهم ذلك بالاكتفاء بهذه المعلومات وعدم السعي للتعرف على ما يحصل في الأجزاء الأخرى من التنظيم (الرواشدة، 2016).

2.5.1.2 المركزية واللامركزية

تعني مدى ودرجة توزيع السلطة في اتخاذ القرارات في المنظمة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها، فكلما تركزت السلطة في المستويات العليا من المنظمة كانت المنظمة مركزية وكلما توسعت السلطات لتشمل المستويات الدنيا كانت المنظمة لا مركزية (عقيلي والمومني، 2012) وتزداد درجة اللامركزية في المنظمات في الحالات التالية:- (الطراونة وآخرون، 2012)

- 1- عندما يزداد عدد القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.

- 2- عندما يزداد اهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الادارية الدنيا.
- 3- عندما يكون هناك عمليات للمنظمة منتشرة جغرافياً ومتباعدة.
- 4- عندما تقل حالات رجوع المرؤوسين إلى رؤسائهم قبل اتخاذ القرار.
- 5- عندما يزداد عدد الوظائف والنشاطات التي تتأثر بالقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الادارية الدنيا.

العوامل التي تؤثر في اتباع مبدأ المركزية واللامركزية.

توجد عوامل كثيرة تؤثر في اتباع الاسلوب المركزي أو اللامركزي في الإدارة دون أن يكون لطبيعة الإدارة الكافية التحكم فيها ومن هذه العوامل مايلي:- (الطروانة وآخرون، 2012)

1- قيمة القرار :- بمعنى إنه كلما زادت قيمة القرار مادياً أو معنوياً أي ترتب عليه كلفة عالية أو ينتج عنه آثاراً مهمة كلما كان هناك ميلاً نحو المركزية.

2- توحيد السياسات:- إن رغبة المنظمة في تطبيق سياسات موحدة سبب آخر لإتباع مركزية السلطة في اتخاذ القرار مثل توحيد الجودة، السعر، والاستلام وكل ذلك مفيد لزبائن المنظمة، أما اذا رغبت المنظمة في تطبيق اللامركزية فإن كل قسم في المنظمة يكون له سياسة تختلف عن القسم الاخر.

3- حجم المنظمة :- ويتناسب حجم المنظمة مع استخدام المركزية أو اللامركزية بمعنى إنه كلما كان حجم المنظمة كبيراً فإنه لا بد من اللجوء إلى اللامركزية وبالمناسبة فإن أغلب المنظمات وبغض النظر عن حجمها تستخدم المركزية في وظيفة التخطيط وتستخدم اللامركزية وبدرجات في بقية الوظائف الأخرى للإدارة.

- 4- الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا:- تختلف المنظمات عن بعضها البعض في درجة المركزية أو اللامركزية، ويعود ذلك إلى أسلوب وفلسفة الإدارة العليا في تلك المنظمات.
- 5- المجال الوظيفي:- بعض المجالات الوظيفية في الإدارات والاقسام يمكن تطبيق أحد المفهومين إما مركزية أو اللامركزية فمثلاً إدارة الإنتاج غالباً ما تطبق اللامركزية بعكس الإدارات الأخرى التي تحتاج إلى مركزية.

• مزايا المركزية واللامركزية.

أولاً:- مزايا المركزية (الطراونة وآخرون، 2012)

إن الفوائد والمزايا المتحققة من استخدام المركزية تتمثل بمايلي:-

- 1- تشعير الإدارة العليا بالقوة والمكانة الوظيفية.
- 2- تمكن الإدارة العليا من التخطيط من خلال السياسات والبرامج.
- 3- الاستفادة من خبرات وقدرات مديري الإدارة العليا في المنظمة.
- 4- تخفيف إجراءات الرقابة على الوحدات الإدارية نظراً لحصر اتخاذ القرار بالإدارة العليا.
- 5- تكون النشاطات المالية والإمكانات في المنظمات الصغيرة محدودة، مما يعني أن تكلفة تطبيق المركزية تكون في العادة متدنية.

ثانياً:- مزايا اللامركزية

- 1- تخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا.
- 2- الاستفادة من السرعة في اتخاذ القرار.
- 3- تحقيق التجانس والتناغم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة.

4- رفع الروح المعنوية لكل من الإدارة الوسطى والدنيا بإعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار.

5- تنمية وتدريب القدرات الادارية لدى المدراء في المستويات الوسطى والدنيا.

6- القرارات التي تؤخذ من قبل الإدارة الدنيا تكون بالغالب أقرب إلى الواقع وتمتاز بالحكمة

وخصوصاً إذا كانت المنظمة وفروعها متباعدة جغرافياً (السلطي، 2015).

3.5.1.2 التخصص

ويعبر عن مدى تخصيص الهيكل التنظيمي من خلال درجة ومدى التقسيم الفرعي التخصصي

للمهام الاساسية والضرورية في المنظمة وتوزيعها حسب التخصص على الأفراد ويقاس

التخصص بعدد المهام والوظائف المتخصصة في المنظمة فكلما كانت الوظائف التخصصية

كثيرة في المنظمة كان هيكلها التنظيمي أكثر تخصصاً (الشنطي، 2016).

ومن الواضح إنه كلما زاد حجم الشركة كلما زادت فرصتها في الحصول على مزيد من

الكفاءة الناتجة عن استفادتها الكاملة من المتخصصين وهذا أبرز مزايا التخصص في العمل

وكلما اتجهت المنظمات إلى اتباع فلسفة الحجم الصغير كلما قل تخصص الوظائف الادارية

فعلى سبيل المثال فإن شركة جنرال الكترينك تخلصت من عدد كبير من وظائف الإدارة

المتوسطة ونتيجة لذلك فإن من بقي من المدراء بالشركة يؤدون وظائف ادارية متنوعة ويؤدي

ذلك إلى أن تكون الوظائف التي يقومون بها أقل تخصصاً (الطائي، 2016).

ويعتبر مبدأ التخصص على قدر كبير من الاهمية حيث يصعب في المنظمات الكبيرة أن يقوم

عدد محدود من الأفراد بوظائف متنوعة بإتقان مما يستلزم الاحتكام لمبدأ التخصص الدقيق

الذي يؤثر إيجابياً على كمية ونوعية العمل بسبب ما يتاح للفرد من فرص للتدريب الدقيق من أجل إتقان العمل الذي تخصص به المتدرب بشكل دقيق أما إذا تشتت جهود العاملين فتكون النتائج كما ونوعاً وتتعدد الأسس التي يمكن تقسيم الأعمال على أساسها إذ يمكن تقسيم التنظيم لعدة أقسام على أسس: الوظيفة أو الخدمة المقدمة أو المراحل التي تمر فيها الخدمة أو الفئة المستفيدين أو عدد العاملين أو المنطقة الجغرافية وكلما زاد حجم التنظيم استلزم ذلك استخدام عدد أسس للتنظيم إذ أن هناك علاقة طردية بين توسيع التنظيم والحاجة لاستخدام أكثر من أساس واحد لتقسيم العمل (القرىوتي، 2010).

وللتخصص عدة مزايا، منها: تقليل الوقت المطلوب لتعلم الوظيفة. تقليل الفاقد أو التالف الناتج عن التعلم. وزيادة المهارة نتيجة تكرار أداء الوظيفة. وتقليل الوقت اللازم لتغيير الأدوات. وزيادة امكانية تطوير ادوات وطرق العمل. والاستخدام الاكثر كفاءة لمهارات الأفراد. وإن التخصص يسمح بإشراف أفضل على العمل حيث يمكن للمشرف متابعة المرؤوسين والتعرف على الاخطاء الموجودة وعلاجها. ويساهم التخصص في التحديد الواضح للمسؤولية ففي ظل التخصص يمكن بسهولة تحديد المسؤولية عن العمل. وينظر إلى التخصص على إنه اداة هامة لزيادة الانتاجية. ويؤدي التخصص أيضا إلى تسهيل عميلة الاتصال. ويؤدي التخصص ايضا إلى زيادة مجالات المعرفة لأنه يساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم داخل ميادين محددة (الطائي واخرون، 2010).

ومن خلال مسح أدبيات الدراسة فقد لوحظ اقتصار الكتاب والباحثين على ذكر مزايا التخصص دون العيوب، ومما سبق يمكن معرفة أن من عيوب التخصص في إنه تنحصر

مهارات الموظف في جانب معين فقط وكذلك بالنسبة للتدريب وتنمية القدرات، ويتضح من ذلك ان التخصص في العمل اذا ما كان مقترناً بالتدوير الوظيفي المدروس فمن شأنه أن يعزز من المزايا واستثمارها على الوجه الافضل.

4.5.1.2 التعقيد

يقصد بمفهوم التعقيد ذلك البعد في الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى عدد الوظائف والوحدات والانشطة المختلفة داخل المنظمة، والذي يقاس بعنصرين هما: التمايز والتكامل، فالمقصود بالتمايز درجة الاختلاف بين النظم الفرعية والمكونة للمنظمة (وحدات، دوائر، أقسام) إذ تعتمد درجة التمايز على درجة التخصص في الأعمال وعلى حجم المنظمة فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة وكبر حجمها كلما زادت درجة التمايز في (الطراونة وآخرون، 2012).

1- التمايز الأفقي:- يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الافقي بين الاقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الاعضاء وطبيعة المهام التي تنجز وكلما زادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة تكون المنظمة اكثر تعقيداً بسبب التباين في تطلعات الأفراد، ويشير التنظيم الافقي إلى انشاء عدد من الوحدات الادارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم مثل ادارات البحث والتطوير والإدارة المالية وإدارة الرقابة وإدارة الموارد البشرية اذ يقضي التنظيم نوعاً من التخصص الوظيفي يتم بموجبه تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة في كل قسم، وهناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف، ودرجة تعقد التنظيم (القيوتي، 2010).

2- التمايز العمودي:- يعني به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل فالتمايز يزداد بزيادة عدد المستويات الادارية في المنظمة فكلما ازداد عدد المستويات الادارية بين الإدارة العليا والدنيا ازدادت حالة التشويش وعدم الدقة في الاتصال بينهما، ويزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة التي توزعت أفقياً على عدد من الادارات والاقسام ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات ادارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوى اداري على عدد من الأعمال لكي لا تتحرف عن المسار المطلوب (العنزي والذيابي، 2013).

3- التمايز الجغرافي:- والمقصود به التوسع في عدد مكاتب المؤسسة وفروعها على مساحة جغرافية معينة، إذن هو مدى التباعد المكاني بين أجزاء للمنظمة أو بين الأفراد وكلما زاد التوسع الجغرافي بين الأجزاء ازداد التعقيد.

أما التكامل فيشير (الطراونة وآخرون، 2012) إلى إنه التنسيق بين المهام والوظائف والدوائر والوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فالمنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز تحتاج بدرجة أكبر إلى وجود التكامل بين النظم الفرعية جميعها، ويوجد نوعان من التكامل في هذا المجال عمودي وافقي.

1- التكامل الأفقي:- هو ما يعبر عنه استخدام قواعد العمل والاعراف داخل فرق العمل وتؤدي إلى تحسين العلاقات الجانبية.

2- التكامل العمودي:- فيعبر عنها التنسيق من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير.

5.5.1.2 جماعات الممارسة.

تمثل الجماعات غير الرسمية تجمعات طبيعية من الأفراد في بيئة العمل وذلك في استجابة من الاعضاء المكونين لهذه التجمعات إلى حاجاتهم الاجتماعية وبعبارة ادق ان الهدف من انبثاق المجموعات غير الرسمية هو ليس لتحقيق اهداف المنظمة بل لتحقيق اهداف اعضائهما (جلاّب، 2011)

ويوجد نوعين من الجماعات غير الرسمية هما :-

- 1- مجموعات المصالح:- تتكون من عدد من الأفراد الذين قد لا ينضمون إلى مجموعة الامر أو مجموعات المهمة الا من اجل بلوغ اهداف محددة يسعون إلى تحقيقها فمثلا قد تسعى مجموعة من الأفراد من الذين ينتمون إلى مجموعات مختلفة إلى اشاعة اخلاقيات العمل بين الأفراد من مختلف الواحات التنظيمية.
- 2- مجموعات الصداقة- وهي مجموعة تتكون متعدد من الأفراد الذين يشتركون في صفة واحدة أو اكثر كالعمر أو الجنس أو اللون أو المعتقد السياسي أو الديني(القطارنة، 2013).

• أسباب نشوء جماعات الممارسة

إن الاطار العام لنشوء الجماعات غير الرسمية في المنظمات هو وجود حاجات أو أهداف لا يستطيع التنظيم الرسمي أن يحققها ولا شك في أن التفاعل الانساني داخل المنظمة لا ينحصر في ما هو رسمي بل يستند إلى قوى الطرد والجذب الموجودة بين الأفراد والجماعات من حب وكره واعجاب ونفور واشتراك وصراع وغيرها وبالإضافة إلى العوامل الشخصية الثقافية

لدى كل فرد وانتماءاته، تتأثر قوى التفاعل هذه بعناصر التنظيم المختلفة كالتكنولوجيا والهيكـل وظروف العمل والإشراف والضغوطات الخارجية وغير ذلك، وان تشكيل اي جماعة غير رسمية يعتمد على درجة ما من التجاذب بين اثنين أو أكثر (محمد وحמיד، 2014).

• أهداف جماعات الممارسة

- تساعد جماعة الممارسة الجماعات الرسمية على تحقيق واحدة أو أكثر من الحاجات التالية:-
1. حاجة الانضمام أو الحاجة إلى الصحبة ويشمل ذلك الحاجة إلى الصداقة والدعم والحب.
 2. حاجة تحقيق هوية اجتماعية أو الانتماء ودرجة معينة من تقدير الذات فمن خلال عضوية الفرد في جماعة معينة يستطيع ان يدرك صورته عن ذاته وهويته بشكل افضل وان يحظى بمكانة معينة في الجماعة، مما يشبع حاجاته لتقدير الذات، والجماعة الصغيرة تحقق درجة من الشعور بالانتماء إلى كيان صغير وقريب مما يقلل من شعور الضياع في التنظيمات الكبرى.
 3. الحاجة إلى معرفة الحقائق واختبارها. يستطيع الفرد من خلال عضويته في الجماعة ان يكون صورة ثابتة عما هو حقائق وما هو غير حقائق في البيئة التنظيمية التي يعيش فيها وبهذا المعنى يعتبره البعض وسيلة لمساعدة الفرد عل فهم ما هو السلوك المقبول لدى الآخرين ولذلك فهي تقلل من مشكلات التكيف (سعد وحامد، 2016).
 4. الحاجة الى لتبادل الأحاديث عن مشكلات العمل النفسية والاجتماعية وتبادل المشاعر مما يؤدي الى تقليل المشكلات النفسية لدى الافراد وبهذا تقوم بدور العلاج النفسي.
 5. الحاجة إلى الشعور بالأمان وممارسة القوى أو النفوذ إزاء التعامل مع الاخطار أو اعداء مشتركين أو الحصول على منافع مشتركة.

6. الحاجة إلى زيادة التعاون المتبادل في العمل، كالتعويض عن عمل المريض الغائب أو المساعدة في جمع المعلومات والمساعدة في تجنب الملل وجعل العمل أكثر إثارة وتبادل وجهات النظر في حل مشكلات العمل (حمدان، 2010).

6.1.2 العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي

بينت تجارب ودراسات عديدة بأن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي:

1. الحجم المنظمة

ان حجم المنظمة يؤثر على عملية تقسيم العمل وتحديد الانشطة فاذا كانت المنظمة صغيرة فان ذلك سيكون معقداً ولكن اذا كان حجم المنظمة كبيراً نجد ان الانشطة تكون أكثر تنوعاً واتساعاً مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفق الانشطة المختلفة ونتيجة لتنوع الانشطة وكثرتها يطلب الامر مزيداً من التنسيق والرقابه (القطارنة، 2013).

2. دورية حياة المنظمة

ان لكل منظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج واخيراً فترة الانحدار وهذا يطلب من المنظمة وان تضع هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع دورة حياتها.

3. الموقع الجغرافي للمنظمة

ان المنظمة التي تؤدي إلى أنشطة من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلًا جغرافيًا مختلفًا إلى حد كبير عن المنظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة (يوسف، 2012).

4. درجة التخصص

تؤثر درجة التخصص في المهام والانشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى الهيكل يكون بسيطاً والعكس صحيح.

5. القدرات البشرية المطلوبة.

تلعب القدرات البشرية دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فإذا كان القدرات البشرية المطلوبة ذات مستوى منخفض من حيث المهارات والخبرات والتخصص فإن الهيكل التنظيمي المطلوب سيكون بسيطاً وإذا كان القدرات البشرية المطلوب تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي (وزوز، 2013).

6. التكنولوجيا

التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل والمهام والنوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب ويمكن القول كلما زارده تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

7. نطاق الاشراف.

يعاني نطاق الاشراف عدد المرؤوسين الذي يستطيع الاداري الاشراف عليهم بفعالية وقد يكون نطاق الاشراف واسعاً أو ضيقاً ونطاق الاشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي يكون عدد المستويات الادارية محدودة، بينما نطاق الاشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي وبالتالي زيادة عدد مستويات الادارية (وزوز، 2013).

8. الفلسفة الادارية للإداريين (المركزية واللامركزية)

تعاني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى. ان مدة تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر

على تصميم الهيكل التنظيمي وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

9. البيئة الخارجية

تلعب البيئة دورا رئيسيا في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم باستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة فبالنتالي تؤثر درجة الاستقرار وعدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي اذا إنه في الحالة الاولى يكون بسيطا وغير معقد بينما في حالة ثانية يكون أكثر تعقيداً، يعد الهيكل التنظيمي وسلة هامة لمساعدة المنظمات في انجاز أعمالها حيث يحدد الهيكل التنظيمي خطوط الاتصال الرسمي بين المستويات الإدارية بشكل يتيح توفير المعلومات الجديدة والكافية من خلال الشبكة المعلومات فعالة تسهل انتقال وتبادل المعلومات والخبرات والافكار بين جميع الوحدات والمستويات الادارية وبينها وبين البيئة الخارجية دون الخضوع للمحددات الهرمية (وزوز، 2013).

لذلك فقد شغل ولا يزال موضوع الهيكل التنظيمي الفكر الاداري والتنظيمي ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في انجاز أعمالهم وتحقيق اهدافهم بكفاءة وفعالية لكونها متغيرا رئيسا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة ولقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى علاقتها بأداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها ومرونتها وتكيفها وغير ذلك من المعايير النجاح المنظمات التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس اداة لمنظمات ونجاحها (يوسف، 2012).

2.2 تميز اداء الموظفين

التميز عبارة عن اسلوب للحياة، يمكن أين يحدث في منظمه صغيره او كبيره حكومية او غير حكومية، تتقدم خدمه او تصنيع سلعه، فهو نمط فكري وفلسفة ادارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسه للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الاطراف كافة، سواء من اصحاب المصلحة او المجتمع ككل، في اطار ثقافه من الابداع والتحسين المستمر.

1.2.2 مفهوم التميز

يعرف التميز بأنه القدرة على التعبير عن الحاجات التي تدخل ضمن مقومات بناء منظمات على اسس عالية تحقق قدرات متفوقة من اجل مواجهة متغيرات واوضاع المنظمة وبالأخص الاوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة، وبهذا يكفل لها تحقق الترابط بين عناصرها والمكونات الذاتية، وكذلك تناسق المكونات الذاتية واستثمار قدراتها والتفوق امام منافساتها في الأسواق وكذلك تحقق فوائد ومنافع لاصحاب العمل كالمالكين والعاملين فيها والمتعاملين معها والمجتمع المحيط بها (الخباز، 2016).

كما يعرف تميز الاداء بأنه "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (العمرى، 2010).

2.2.2 ماهية تميز الاداء

ويعرف النموذج الأوربي التميز بأنه الممارسات المهمة والباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج قيمة ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى درجة إدارة التميز في حال التزمت أفكار الإدارة القائمة على الأسس التالية: أ- التركيز على النتائج المستهدفة. ب- التركيز على العملاء. ج- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة. د- الإدارة بالعمليات وبالحقائق. هـ- تنمية ودمج الأفراد العاملين بالمنظمة. و- التعلم المستمر والابتكار والتجديد ز- تنمية علاقات الشراكة والتحالف. ح- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (جاد الرب ، 2012).

3.2.2 مفهوم التميز وعلاقته بالجودة الشاملة

هنالك ترابط شديد بين فكرة اجادة الجودة الشاملة وبين مفهوم التميز ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول الى مرتبة التميز في الاداء حيث يشترط مفهومان في عدة مفاهيم رئيسية مشتركة بينهما وهي القيادة والتركيز على العميل والتحسين المستمر والتركيز على الحقائق ومشاركة الجميع لذا يرى بعض ان مفهوم التميز من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفه اكثر. الا ان مفهوم التميز له خصائصه الفريدة التي تختلف عن كثير من البرامج المتنوعة للجودة الشاملة فالتميز اشمل من إدارة الجودة الشاملة ويتسم بنقل الافكار الى مدى ابعد من مداها الاصلى في تحقيق اداء افضل من خلال تركيز مفهوم التميز على اهمية التطوير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنسيق المتكامل اما في إدارة الجودة الشاملة فليس هناك تركيز واضح لنتائج التكامل الاستراتيجي كما يعتمد التميز على معايير لقياس الاداء أشمل من الجودة الشاملة فقياس اداء منهج التميز يستند على النتائج العميل ونتائج العاملين ونتائج المجتمع ونتائج الاداء الرئيسية للمنظمة المالية وغير المالية اما نظم إدارة

الجودة الشاملة فتستند في قياس ادائها على تحسين المستمر للمنظمة واشباع العاملين وتطوير العاملين (علاوي، 2017).

وما يجعل نماذج التميز في طبيعتها اكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة ايضا هو عنايتها بالتكامل وشمولها لكل نشاطات المنظمة مما يساعد في فهم وتحديد مفتاح الروابط وعلاقات السبب ونتيجة التي توجد في اعمال المنظمة كما تستخدم نماذج التميز لتقويم الذاتي كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة لوضع خطط العمل (علاوي، 2017).

4.2.2 ثقافة التميز

مفهوم الثقافة التنظيمية يشير الى نطاق الشامل والمتكامل من قيم واخلاقيات وآداب وممارسات العمل السائدة في مؤسسة معينة، فهي تعرب عن مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات المجتمع الواحد (العيسوي، 2013).

ويتضح من مفهوم الثقافة التنظيمية انها تعتمد كثيرا على القيم التي تعبر عن ما يراه الفرد او الجماعة من خطأ او صواب وعرف فريق من المهتمين القيم بأنها درجة الاهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين وتتراوح هذه الاهمية من اعلى درجة الى أدناها، وللقيم انواع حسب مستوى نطاقها وهي القيم الشخصية والقيم المشتركة بين جماعة معينة والقيم المشتركة بين اعضاء تنظيم منظمة معينة والقيم المشتركة بين أعضاء المجتمع في احدى الدول والقيم الانسانية والاجتماعية المشتركة في العالم ولتفادي الصراعات فعلى كل مستوى ان يمثل لقيم

المستوى الاكبر منه وان يحترم قيم المستويات الادنى منه فعلى سبيل المثال تحترم المنظمة قيم الفرد ويلتزم الفرد بقيم المنظمة (Kolibáčová, 2014).

كما ان للثقافة التنظيمية المتميزة التي يكون فيها الابداع والتكيف مع بيئة المنظمة ومواكبة العصر من معتقدات عاملها وقيادتها وان تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات التي يقوم بها العاملين. كما تعرف ثقافة التميز بأنها مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة والتي تركز على ارضاء ملئقى الخدمة والعمليات الفعالة وقياس المخرجات الصحيحة والتحسين المستمر والقيادة الملهمة والشفافية والثقة والتمكين والمساءلة كما انها المحصلة الجماعية للطريقة المتميزة التي يفكر او يتصرف او يشعر بها معظم العاملين في المؤسسة اتجاه بعضهم البعض وتجاه ملئقى الخدمة والموردين والخدمات والمنتجات المقدمة واتجاه المؤسسة والمجتمع والجهات الاخرى كافة (حجازي، 2016).

ويتضح ان ثقافة التميز هي الرؤية المشتركة للقيادة والعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في منظمة معينة تميزها عن غيرها من المنظمات

وتختلف ثقافة التميز عن الثقافات التنظيمية الاخرى فهي تختلف اختلافاً كلياً عن الثقافة الادارية العادية وتختلف اختلافات كبيرة عن ثقافة الجودة او إدارة الجودة الشاملة فتقافة التميز تصنف بمجموعة من الملامح من أهمها (Obiekwe, 2016) :

- تحقيق نتائج متوازنة
- القيمة المضافة للمتعاملين

- القيادة برؤية والهام ونزاهة
- الإدارة من خلال العمليات
- النجاح من خلال العاملين
- رعاية الابداع والابتكار
- بناء الشركات
- تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام.

لذا ادركت المنظمات الفعالية الجوهرية لتقافة تنظيمية وقامت ببذل الكثير من الجهد من أجل تكوينها ولكي ترتقي المنظمة لهذا المستوى من الثقافة في حضرتها التنظيمية فعليها تأكيد الاعتبارات التالية:-

1. وضع تصوراتها المستقبلية بالتعاون المنظرين والبدعين والحالمين لنحت الصيغ والمقولات التي تقود السلوك نحو الهدف (Dobre, 2013).
 2. وضع النموذج الخاص لبرنامجها التطويري الذي ينقلها من واقعها الذي هي فيه الى مرحلة الطموح والتطور.
 3. ان ترافق خطواتها التطويرية بمعززات للسلوك المتطور وان يلمس العاملون النتائج الايجابية لسلوكياتهم المتجددة والمبدعة كمنح المكافآت(العيسوي، 2013).
- ويتضح من ذلك ان التغيير الثقافة التنظيمية الى ثقافة التميز يتطلب اربعة مكونات أساسية هي قدرة القيادة على تعزيز التحول للثقافة الجديدة وأن تغير المنظمة بعضا من طرق عملها وانظمتها والياتها السابقة الى الاساليب الادارية الحديثة وان تعمل المنظمة على بناء البنية

التحتية التي تدعم الانتقال الى الثقافة الجديدة كما تتطلب تغير الثقافة الى مهارات ومواقف تختلف عن تكل التي توجد في الثقافة القديمة.

5.2.2 إدارة التميز

يعتمد مفهوم إدارة التميز على اطار فكري يشكل التكامل والترابط ويهتم بمنطق التفكير إلى يشير إلى المنظمة على انها منظومة متكاملة تشابك عناصرها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعية. ويتضمن الاطار الفكري لمفهوم إدارة التميز العناصر التالية :-

1. التكامل والترابط والتفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها يعتبر ركيزة لإدارة التميز.
2. تلعب القيادة استراتيجية دورا محوريا لتحقيق ادار التميز
3. توفر منهجية استراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب المخاطر ومن ثم تحقيق إدارة التميز
4. إدارة التميز تعتمد على تنظيم الموارد وتنسيق الاعمال بشكل مترابط من خلال إدارة

العمليات

5. التزام إدارة التميز بالجودة بمعنى اداء العمل وفق المستوى الذي يرضى العميل.
6. تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات باستخدام نظم المعلومات الادارية
7. تتخذ إدارة التميز قراراتها في ضوء معطيات الظروف وفهما للمتغيرات الخارجية والحكم على تقدمها وانجازها وكفاءتها للاعتماد على معايير التميز المحددة واتباع منهجية

المقارنة المرجعية

8. تتحقق اهداف إدارة التميز من خلال الموارد البشرية ذوي المعرفه وتستنثر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الاداء وتمكنهم دائما في تحقيق ذلك.

9. تسعى إدارة التميز جاهدة لتحقيق عوائد متوازنة لأصحاب المصلحة كافة وتنمية العلاقات مع مختلف الاطراف

10. التقييم صفة اساسية تعمل عليها إدارة التميز لقياس مستوى التحسين (علاوي، 2017).

6.2.2 المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

1. قيادة فعالة تتولى وضع الاسس والمعايير لتطبيق الخط والسياسات لتحقيق التميز.
2. خطة استراتيجية متكاملة تتضمن تحليلاً لفرص وخطر البيئة المحيطة.
3. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم طرق واساليب عمل المنظمة .،
4. هيكل تنظيمية مرنة ومنتاسبة مع متطلبات الاداء والقابلية للتطوير.
5. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتحدد مواصفات الجودة.
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار وتقويم الاداء المؤسي.
7. نظام متكامل لإعداد وتطوير القوى البشرية واجراء التطوير التنظيمي (Dobre, 2013).

7.2.2 خارطة طريق التميز

خارطة طريق التميز هي المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها للتميز وقد اوضحت المنظمة الاوروبية للجودة (efqm) ان الرحلة نحو بداية التميز تستغرق وقتاً كبيراً قد تأخذ ما بين الخمس الى السبع سنوات حيث تبدأ المنظمة في السنوات الاولى بتحقيق (300) نقطة فتصف بأنها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسن المستمر وبعد مدة زمنية تحقق (500) نقطة فتكون منظمة جيدة جداً يكون لديها تحسين الأداء واضح وبعد حوالي سبع

سنوات تحقق (700) نقطة فيظهر فيها بداية التميز ويتطلب ذلك التزاماً قوياً من القيادة ومزيداً من الصبر والمثابرة (Dobre, 2013).

8.2.2 محاور تميز المنظمة

على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز الا انها تدور حول ثلاثه محاور رئيسيه في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

أولاً : تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:-

أوضحت المنظمة الاوروبية أن مفهوم التميز يشير الى المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الاساسية التي تشمل على : التركيز على النتائج والاهتمام بالعملاء، والقياده وثبات الهدف، وإدارة العمليات، واشراك الافراد وتحسين المستمر والابداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للافراد والمجتمع بأسره (حسين والبشير، 2015).

ثانياً:- تفسير التميز على اساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.

يشير هذا المفهوم الى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها الى التفرد والتفوق الايجابي على غيرها من المنظمات في الوصول الى اهداف، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على اداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى في التميز يمثل الخبرة المقدره من المعرفة الصراحية والاجرائية للمنظمة المعينة والتي تعكس الاداء المتفرد الناجح والكفاء الموجود لأداء اي مهمه بطريقة متميزة،

ويرى gilgous أن التميز هو تفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم افضل الخدمات والارتباط مع زبائننا والمتعاملين معها بعلاقة الدعم والتفاعل (الخباز، 2016).

حيث يعتبر التميز فكر إداري والعنصر الحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري فالتميز هو ناتج فكر بشري والبشر في النهاية هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث عملاً بالقول المشهور "إذا استطعت أن تحكم بشيء، تستطيع أن تحققه". والإدارة في مفهومها العام هي عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة. وإدارة التميز تعني الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة، والتغلب من الأسباب الداعمة للتميز بالتغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه الإدارات وذلك حسب الظروف البيئية الحديثة والتي تميزت بدرجة عالية من التغيير كقول المشهور "لا يستطيع الإنسان أن يسبح في نفس النهر مرتين" فالماء يجري ويتجدد والإنسان نفسه يتغير في كل مرة يسبح فيها في نفس النهر. ولما كانت تكلفة التميز أقل بكثير من تكلفة عدم التميز (نور، 2010).

لذا كانت معادلة ("التميز" = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق). فكان التميز من خلال القيادة لأن القيادة أهم عنصر في المعادلة وكذلك لها تأثيرها المباشر على بقية عناصرها، لأن القيادة هي العملية التي تمكن الفرد من توجيه جهود العاملين إلى وهناك تداخل بين مفهوم القيادة ومفهوم السلطة. وعلى ذلك فإن القيادة هي التي تمتلك التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة. وهناك علاقة ارتباط بين مهام المدير والقيادة غير أن القائد والمدير مفهومان مختلفان، فالمدير يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بينما القائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها والمدير المتميز ليس بالضرورة أن يكون قائداً لمجموعة عمل معينة كذلك القائد المباشر لهذه المجموعة قد يكون أحد الأعضاء فيها وليس المدير. وقد يكون

رئيس المجموعة قائداً بارعاً لكنه يفوض بعض أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه إلى بعض العاملين معه مع الرقابة. فالقيادة هي التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدراته وسماته الشخصية والسلوكية والمهنية (الخباز، 2016).

ثالثاً:- تفسير التميز من خلال تحقيق اداء يفوق توقعات العملاء.

ويشير هذا المفهوم الى محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة الخدمة التي لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من اجل تحسين وتطوير اداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذج يحتذى به فالتميز يعبر عن تقديم لمسه اضافيه تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين كما تكون الاختيار الافضل للعملاء بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (فروخ، 2016).

فيؤكد standen أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال اداء يفوق التوقع ويحقق منافع لأصحاب المصلحة ،بشكل متوازن للفرد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة الى للشركاء وتغطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في اداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية للجميع بأمر المنشأ وأصحاب المصلحة (عريقات واخرون، 2010).

ويتضح من ذلك ان مفهوم التميز يتضمن كل تلك المحاور الثلاثة وبناء عليه يمكن التوصل لتعريف شامل لمفهوم التميز وهو العلو والتفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم افضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الافراد العاملين والمتعاملين وكل اصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على مجموعة من الدراسات والادب السابق الذي اشتمل على اهداف مقارنة لأهداف الدراسة الحالية وقد اشملت الباحثة الدراسات العربية والاجنبية التي هدفت إلى معرفة اثر أبعاد الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت بتميز الاداء الوظيفي وتشير الباحثة إلى انها لم تصادف دراسة واحدة بحثت بموضوع اثر الهيكل التنظيمي على التميز الوظيفي.

1.3 الدراسات العربية

دراسة الحمداني وناجي (2016) بعنوان "هيكل تنظيمي مقترح لإعلام المبادرة الزراعية في العراق".

هدف البحث إلى بناء هيكل تنظيمي مقترح لإعلام المبادرة الزراعية في العراق، والاطلاع على آراء الموظفين العاملين في المبادرة الزراعية والموظفين العاملين في القطاع الزراعي والاعلامي على المستويات الثلاثة كافة لمدى ملائمة الهيكل التنظيمي الاعلامي المقترح،

ولتحقيق اهداف البحث اعدت استمارة تضمنت مقياس خماسي يشمل على (115) فقرة موزعة على (6) مجالات, وقد اجري البحث على عينة عشوائية عنقودية بواقع 50 % من كل من اولاً- محافظات العراق الشمالية والوسطى والجنوبية وعددها (15) محافظة عدا محافظات إقليم كردستان وبواقع محافظة كركوك(للشمالية), و(بغداد, ديالى, كربلاء المقدسة, النجف الاشرف) للوسطى, والبصرة, ميسان, ذي قار (الجنوبية) ثانياً- الموظفين الزراعيين الموزعين على المستويات الثلاث هي, المستوى الأول تضمن المجلة العليا للمبادرة الزراعية في المركز واللجان الفرعية في المحافظات, المستوى الثاني تضمن موظفي الأقسام الإعلامية في مديريات الزراعة والقسم الإعلامي في دائرة الإرشاد والتدريب الزراعي, المستوى الثالث تضمن الموظفين الزراعيين العاملين في المراكز والشعب الزراعية. ومن خلال عرض مقياس الهيكل التنظيمي الاعلامي على عينة البحث تم التوصل إلى الشكل النهائي لفقرات بناء الهيكل التنظيمي المقترح وذلك باستخدام المعيار الآتي: تكون الفقرة ضمن الشكل النهائي لبناء الهيكل إذا حصلت على وسط مرجح اكبر من الوسط الفرضي البالغ (ثلاث) درجات وقد كانت النتيجة بقاء جميع الفقرات في الشكل النهائي لبناء الهيكل التنظيمي الاعلامي المقترح في كل من المستويات الثلاث لعينة البحث ومن ثم التوصل إلى البناء النهائي للهيكل التنظيمي المقترح لإعلام المبادرة الزراعية, يوصي الباحثان بضرورة توفير مستلزمات نجاح هذا الهيكل التنظيمي الاعلامي بوصفه محورا أساسا لنجاح عمل اللجنة العليا للمبادرة الزراعية.

دراسة الرضا والحاكم (2016) بعنوان " اثر تطبيق معايير التميز في اداء الاعمال هيئة الطيران المدني دراسة حالة (الطيران المدني السوداني)

هدفت الدراسة للتعرف على اثر معايير التميز المتمثلة في (القيادة والاستراتيجية العاملين والشراكات والموارد والعمليات) على نتائج اداء هيئة الطيران المدني من خلال دراسة ميدانية على وحدات الطيران المدنية المختلفة وقد تم استخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة حيث كانت الاستبانة اداء رئيسية لجمع البيانات تم استخدام عينه قصدية مناسبة حيث وزعت (150) استبياناه للعاملين بوحدات الطيران المدني المختلفة بلغت نسبة الاسترداد (87%) تم استخدام برامج الحزم الاحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها وهي ان اغلب معايير التميز جاءت سلبية مما يدل على عدم تفعيل تلك المعايير بالدرجة المطلوبة واوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بأبعاده المختلفة يساعد على نتائج اداء ايجابية اقترحت الورقة اجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها تأثير على الأداء.

دراسة الخباز (2016) بعنوان " الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات "

استهدفت الدراسة إلى معرفة الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على تحسين الأداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية ودور الإدارة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب واشتملت الدراسة على ثلاث متغيرات هما الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل، إدارة التميز كمتغير وسيط وأخيرا الأداء التسويقي كمتغير تابع. وقد توصلت الدراسة إلى ان أغلب

الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية وعندما مارستها اتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية , وأن الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي. كما إتضح من الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على التميز الإداري للشركات الصناعية محل الدراسة مما أثر ذلك بدوره وبشكل مباشر على الأداء التسويقي لهذه الشركات. كما توصلت الدراسة إلى أن التميز الإداري بالشركات الصناعية محل الدراسة هو محصله لتطبيق مجموعة العناصر الاستراتيجية التي تمكن الشركات من التوصل إلى نتائج غير مسبوقه في الأداء التسويقي مما يضع الشركات في مراكز تنافسية عالية.

دراسة الفراء وسهمود (2015 م) بعنوان "واقع إدارة التميز في جامعه الاقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الاوربي للتميز EFOM".

هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعه الاقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الاوربي للتميز EFOM اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي يتكون مجتمع البحث من (اعضاء مجلس الجامعة – مدراء الدوائر والوحدات ورؤساء الاقسام الاكاديمية الادارية وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (116) فرد توصلت الدراسة الى عدد نتائج ومن اهمها ان مستوى تطبيق جامعه الاقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة والسياسات الاستراتيجية العاملين (الموارد البشرية) العمليات (الاجراءات) الشركات والموارد رضاء الفئة المستخدمة ورضاء العاملين وخدمة المجتمع ونتائج الاداء الرئيسي في ضوء النموذج الاوربي للتميز EFOM نقل عن 60%.

دراسة المبيضين (2013) بعنوان " فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز

التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن " .

هدفت هذه الدراسة تعرف فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. تم إجراء هذه الدراسة على عينة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بواقع (260) مفردة. وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء بمجالاته (التشريعات، والمشكلات، والأهداف، والمعايير، والقائمين على عملية التقييم) في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء ورشات عمل وتوزيع نشرات تعريفية للعاملين في المنظمة لإيضاح مفهوم تقييم الأداء المؤسسي والخطوات الواجب اتباعها للحصول على درجة مرتفعة من التقييم، وبيان أهداف وأهمية تقييم الأداء والنتائج التي يحصل عليها الموظف والمنظمة من هذه العملية.

دراسة موسى يعقوب (2012) بعنوان " تطبيق معايير التميز عن نتائج الاعمال الشركات

الصناعية العامة بنظم الجودة والتميز في مدينة جياذ الصناعية "

هدفت الدراسة الى معرفة إلى اي مدى يمكن ان يؤثر تطبيق معايير التميز عن نتائج الاعمال الشركات الصناعية العامة بنظم الجودة والتميز في مدينة جياذ الصناعية وما هو دور اخلاقيات الاعمال كمتغير وسيط في ذلك وقد تم استخدام المنهج الوصفي اهم نتائج الدراسة

اتضح من نتائج الراسة ان هناك اهتمام كبير من قبل الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جباد الصناعية بمعايير لتميز الموسي كشفت نتائج التحليل عن ان تولى القيادة لمسالة ومراجعة وتحسين الاداء والنظام الاداري تحتل المرتبة الاولى فيما كشفت النتائج عن حرص القيادة على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يأتي في آخر سلم الاولوية اظهرت النتائج ايضا امتلاك الشركات لخطة إستراتيجية مدعمة بسياسات موثقة وتحتل الاولوية القصوى في حين احتل مسالة تطبيق هذه الاستراتيجية المسنود بسياسات داعمة المرتبة الاخيرة من وجهة نظر المبحوثين.

دراسة يوسف (2012) بعنوان " تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صلاح الدين - أربيل "

استهدف البحث تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في جامعة صلاح الدين أربيل بالاستناد إلى نوعين من الهياكل التنظيمية وهما الهيكل الآلي والهيكل العضوي اللذان يسود في كل منهما مستوى معين من الأبعاد الهيكلية الأساسية (المركزية/ اللامركزية) و(الرسمية/ اللارسمية) و(البساطة/ التعقيد)، ووصولاً إلى تحديد نوع الهيكل تمّ تصميم استمارة استبانة بالإعتماد على مقياس المقارنة الذي تبناه (Beadeian and Zammuto, 1991)، والمأخوذ عن (77 Steers)، الذي كيف أنموذج (Burns and Stalker, 1961) لتحديد مدى اقتراب الهيكل التنظيمي للجامعة من النوع الآلي أو العضوي، وزعت الاستمارة على أفراد العينة البالغ عددهم (٣٩) وهم مساعداو رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومعاونيهم وبعد استحصال البيانات تم تحليلها إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها الوسط الحسابي الموزون، وتم الوصول إلى جملة نتائج بلورت جملة استنتاجات من أهمها ميل الهيكل

التنظيمي للجامعة المبحوثة باتجاه سيادة مواصفات الهيكل الآلي اعتماداً على قياس نتائج المتغيرات الفرعية، وفي ضوء الاستنتاجات قدمت الباحثة مقترحاتها بهدف الإرتقاء بمستوى التكيف الهيكلي للجامعة من خلال تحقيق سيادة مبدأ الإتجاه نحو العضوية في مواصفات الهيكل التنظيمي، وبما يكفل المرونة والتوافق مع مستوى التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وكون المنظمة المبحوثة لا بد من أن تتجه نحو العضوية في هيكلها التنظيمي بعدها منظمة تعتمد على الإبداع بالإعتماد على مهارات وقابليات وخبرات وممارسات أفرادها من حملة الشهادات العليا.

دراسة الخشاب (2011) بعنوان " ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقترح "

هدفت الدراسة إلى تحليل التنظيم الإداري في جامعة الموصل للكشف عن مدى اتساقه مع المعايير والمبادئ العلمية للتنظيم، وبعد دراسة الواقع التنظيمي الفعلي للجامعة تبين أن هناك عدة مشكلات في التنظيم الإداري للجامعة أهمها انتفاء الحاجة لبعض الوظائف، وبروز الحاجة إلى عناوين وظيفية جديدة، إضافةً إلى ذلك عدم وجود تناسق في الارتباط ما بين التشكيلات الرئيسة والتابعة، وقد افترضت الدراسة أن سبب هذه المشكلات هو ضعف الاهتمام بالتطوير الإداري وإهمال التحديث المستمر للهيكل وفق معطيات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة. وبغية معالجة مشكلات الدراسة استخدم الباحث الطرائق العلمية في إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للجامعة من خلال عدة خطوات على رأسها إعداد أنموذج متكامل للوصف الوظيفي تم من خلاله جمع المعلومات الضرورية عن الوظائف، كذلك تم إعداد أنموذج لتقييم الوظائف بغية تحديد أهميتها نسبه إلى الوظائف الأخرى، وبناء على ذلك

خرجت الدراسة بعدة تغييرات تمثلت في حذف تشكيلات واستحداث أخرى وإعادة ربط التشكيلات إلى أماكن أكثر اتساقاً فضلاً عن تغيير المسمى الوظيفي لبعض التشكيلات، وقد تم تجسيد هذه التغييرات باقتراح هيكل تنظيمي مبني على أسس علمية من شأنه أن يعالج الإخفاقات في الهيكل السابق.

دراسة الجازي (2010) بعنوان " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار " دراسة تطبيقية على شركة لافارج الإسمنت الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرارات في شركة لافارج الإسمنت الأردنية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تحليل أثر الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار في شركة لافارج الإسمنت الأردنية، لما لهذه الشركة من دور حيوي في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية في المجتمع الأردني وبالتالي تكتسب قراراتها أهمية قصوى نتيجة ارتباطاتها باحتياجات المجتمع. تكون مجتمع الدراسة من المدير العام ونوابه ومديري المصانع ومديري الدوائر ونظراً لصغر حجم / ورؤساء الأقسام في شركة لافارج الإسمنت الأردنية لعام 2009-2010 مجتمع الدراسة البالغ عدده (119) مفردة، فقد تم اختيار جميع مفردات هذه المجتمع وللإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها وإظهار خصائص الأفراد المبحوثين، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة، من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- إن تصورات المديرين في شركة لافارج الإسمنت الأردنية لأبعاد الهيكل التنظيمي جاءت مرتفعة فيما يتعلق بالرسمية ومتوسطة للمركزية.

- 2- إن تصورات المديرين في شركة لافارج الإسمنت الأردنية لمكونات تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، الموارد البشرية) جاءت بدرجة مرتفعة.
- 3- إن تصورات المديرين لأبعاد عملية صناعة القرار في شركة لافارج الإسمنت الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.
- 4- هنالك أثر لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية) على عملية صناعة القرار.
- 5- هنالك أثر لمكونات تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، الموارد البشرية) على عملية صناعة القرار وكان أكثرها البرمجيات. وفي ضوء ما تقدم من نتائج يوصي الباحث بالعمل على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في شركة لافارج الإسمنت الأردنية للتخفيف من درجة الرسمية والتوجه نحو اللامركزية أكثر لأثارها على نشاطات الشركة وعملية اتخاذ القرارات فيها.

2.3 الدراسات الاجنبية

دراسة (Salimbahrami et al 2015) بعنوان The Relation of Organization

Structure and its Dimensions with Staffs Quality of Work life

هدفت هذه الدراسة الى قياس العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة حياة العمل لدى موظفات جامعة ازاد الاسلامية - فرع مازندران والبالغ عددهن (377) موظفة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (191) موظفة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم اعتماد على الاستبيان كاداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين كافة أبعاد الهيكل التنظيمي والمتمثلة ب (الشكل التسلسل الهرمي - المركزية) من جهة وجود حيادية في العمل من جهة اخرى لذلك فقد اوصت الدراسة بضرورة

توجيه الباحثين نحو التعمق في دراسة العوامل ذات الصلة بالهيكل التنظيمي ومدى تأثيرها على فعالية ونتاجية وتحقيق المنظمات المختلفة.

دراسة (Rajaseker 2014) بعنوان : Factor affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry A Study o Electricity

“Distribution Complains in the Sultanate of Oman.

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة على نجاح استراتيجيات المنظمات التجارية حيث كانت اداة الدراسة من خلال الاستعانة بقوائم الاستقصاء وبلغ عددهم القوائم 150 وحدة وزعت على مدراء اكبر من خمس شركات الالكترونية في سلطنة عمان وكانت الاستجابات 152 وحدة صحيحة خضعت للاختبار وكانت العوامل الاساسية محل الاهتمام في الدراسة والتي تؤثر على نجاح تطبيق الاستراتيجية متمثلة في (نموذج القيادة في المنظمة ومستوى الافصاح في المعلومات في المنظمة الهيكل التنظيمي للمنظمة ثقافة المنظمة وكفاءة التكنولوجيا في المنظمة وما يتعلق بالاستراتيجية ذاتها من حيث صياغتها وتطبيقها والرقابة ما بعد التنفيذ) وتوصلت بان هناك علاقة جوهرية بين القيادة التنظيمية والاستراتيجية فاذا كانت القيادة التنظيمية ضعيفة فهذا يدل بان مهارات القوى البشرية تكون ضعيفة مما ستعمل افسال الاستراتيجية المخططة كما ان الإدارة المبدعة تعمل على تسهيل تناقل المعلومات وحسن تنسيق المهام والانشطة في المنظمة والموائمة بين هيكلها التنظيمي وكلها تؤثر ايجابا على نجاح الاستراتيجية كما توصلت الدراسة بان هناك علاقة جوهرية بين ثقافة المنظمة ونجاح التطبيق الاستراتيجية حيث تبني افراد المنظمة لتطبيق الاستراتيجية من خلال ائتمانهم وتقديم كل طاقاتهم فان الاستراتيجية المطبقة من خلال المخرجات ستكون بجودة عالية كما توصلت

الدراسة بان هنالك علاقة جوهريّة بين الهيكل التنظيمي ونجاح تطبيق الاستراتيجية لان الهيكل التنظيمي هو بمثابة مرآة لافراد المنظمة توضح لهم تسلسل القرارات وتدفعها والمصادر المتاحة لهم اما النتيجة المهمة فيما يتعلق بالاستراتيجية نفسها فوجدت الدراسة بان مرحلة تطبيق الاستراتيجية هي الالهة من مرحلة تصميمها والرقابة عليها من وجهة نظر المدراء محل الدراسة لان نجاح الاستراتيجية مرهون بنجاح وجودة تطبيق تلك الاستراتيجية المصاغة.

دراسة (Munyoroku 2012) بعنوان : The Role Organization Structure on Strategy Implementation Among Food Processing Complants in Nairobi

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور الهيكل على تنفيذ استراتيجية في شركات تجهيز الاغذية في نيروبي حيث استخدمت الدراسة البيانات الاولية التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء وبعد ذلك حلت تلك البيانات من خلال الاساليب الاحصائية حيث منهج الدراسة الفعالة هي تلك الهياكل التي توفر الاستقرار وهي التي بحاجتها الشركات لتنفيذ استراتيجيتها بنجاح والحفاظ على المزايا التنافسية الحالية وبنفس الوقت توفر المرونة في الهياكل التنظيمي واللازمة لتطوير المزايا التنافسية التي من شأنها ان تكون هناك حاجة لها الشركات لاي استراتيجيات في المستقبل.

وكما من النتائج التي توصل اليها الدراسة ان الشركات تميل بالاغلب الهياكل تنظيمية معروفة وتتغير حينما ينخفض اداء الشركة الى النقطه من الضرورة القصوى تغير هيكلها التنظيمي استنادا الى الاستراتيجية المناسبة وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات فمن المهم ان يكون هنالك هيكل تنظيمي واضح كما ان تكون الصلاحيات واضحة لمن فوض في اتخاذ القرارات

اي من هم المفوضين في اتخاذ القرارات كمان على الإدارة التأكد من هيكلها التنظيمي من صفات اللامركزية وذلك طابع رسمي نسبيًا والغاية من ذلك السرعة في اتخاذ القرار وعندما تكون الاجراءات والقواعد والمسؤوليات واضحة فانها تعطي اعضاء المنظمة اليقين او التقه عند تنفي استراتيجياتهم وعلاوة على ذلك فانه يزيد حافزية وانتماء الاعضاء للمنظمة.

دراسة (Hussein Safari, Behead Abdullah.2012) : تحليل العلاقة التبادلية بين المعيار البشري ومعيار النتائج البشرية وفق نموذج التميز بإدارة الجودة في المؤسسة الاوروبية / يتعين على المؤسسات الناجحة في هذا الزمن مضاعفة الاهتمام بمواردها البشرية من اجل تحقيق اهدافها والحصول على الفائدة التنافسية في هذا الوضع المعقد كما يتعين على الشركات من اجل الحصول على الوضع المتميز للموارد البشرية ادراك الاثر الخاص بالمعايير وتحليل العلاقات بين القدرات البشرية ومعيار النتائج البشرية الخاص بنموذج التميز بإدارة الجودة في المؤسسة الاوروبية تهدف هذه الورقة الى تقييم العلاقات بين المعايير البشرية والنتائج البشرية بنموذج التميز بإدارة الجودة بالمؤسسة الاوروبية في شركة نافارين الايرانية وقد تم جمع كافة البيانات الخاصة بذلك من شركة نافارين الايرانية تركز طريقة البحث المستخدمة في هذه الورقة على وصف العاقبة التبادلية ومن اجل تقييم العلاقات بين المعايير تم استخدام تحليل العلاقة التبادلية الراسخة جاءت النتائج مؤكدة لما سبق التوصل له في هذا الشأن وموضحه للارتباط القوي بين المعيار البشري ومعيار النتائج البشرية ان المعيار البشري يتصل بنفس الطريقة بالتحسينات الخاصة بالنتائج البشرية لذا فان التطور البشري المتوازن يسمح للشركات بالحصول على الربح المثالي الخاص بنموذج التميز بإدارة الجودة في المؤسسة الاوروبية.

دراسة (2011) AL-HAJAYA & AL-ROUD بعنوان " التميز الإداري لمديري

المدارس العامة في محافظة الطفيلة بالأردن من وجهة نظر المعلمين "

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على درجة التميز الإداري لمديري المدارس العامة في محافظة الطفيلة بالأردن من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت عينة الدراسة 565 معلم من الجنسين (ذكور، إناث) المختارة بطريقة عشوائية، كما توصلت النتائج في عمومها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين الجنسين من ذوي الخبرة، إضافة إلى التفاعل بين متغير الخبرة مع المؤهل العلمي، ووفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة قيام مديرية التربية والتعليم في المحافظة بعقد دورات تدريبية لتطوير كفاءة المدراء وتطوير معارفهم الأكاديمية والتعليمية وتحفيز المعلمين على إكمال دراستهم الجامعية للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استطلاع البعض من الدراسات السابقة تم التوصل إلى أن هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة وإبراز دور وأهمية أبعاد الهيكل التنظيمي والتميز في أداء الموظفين في سواء كان هؤلاء الموظفين ذوي منصب قيادي أو تنفيذي، كما تم الاستفادة وبشكل كبير منها في إثراء الجانب النظري وبناء أداة الدراسة، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت متغيري الدراسة وتطبيقها على موظفي وزبائن الشركات الخاصة الفلسطينية والذي يعتبر قطاعاً حيويًا وعمامًا، فله أثر كبير في تكوين أجيال المستقبل خاصة من خلال الخدمات التي يقدمها.

4.3 ميزة هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1- إنها من الدراسات القلائل التي ربطت بين أبعاد الهيكل التنظيمي والتميز في الأداء الوظيفي، في حين ركزت جل الدراسات السابقة على الهيكل التنظيمي وعلاقته بالأداء، الاستراتيجية، الإصلاح الإداري، التكنولوجيا.
- 2- أكثرية الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة في مجال الهيكل التنظيمي والتميز ركزت على أبعاد تختلف عن الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية.
- 3- تعد الدراسة من الدراسات الاوائل في حدود علم الباحثة التي ربطت بين الهيكل التنظيمي والتميز في الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

1.4 المقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو معرفة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأدوات الدراسة، صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.4 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة التحليلية، وذلك لأن المنهج الوصفي والذي يعرف " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المتركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. كما يمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو

كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويراً يشمل عدة فترات زمنية" (العروضي، 2015) لهذا فقد ارتأت الباحثة أن المنهج الوصفي هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

3.4 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزبائن الشركة العالمية للتأمين الذي يبلغ عددهم (190) موظف وموظفة و(62587) زبون وزبونة وذلك ضمن احصائيات الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين للعام 2018/2017م.

جدول (1.4) يبين عدد افراد مجتمع الدراسة

عدد الزبائن	اسم الشركة
62587 زبون	العالمية المتحدة للتأمين

4.4 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (58) موظف وموظفة باختلاف مساهم الوظيفي، و(415) زبون وزبونة من موظفي وزبائن الشركة العالمية للتأمين، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة المقصودة، والجدول (2.4) يبين وصف عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

اولا: عينة الموظفين

جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديموغرافية (ن=58)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	45	77.59
	انثى	13	22.41
	المجموع	58	100
العمر	اقل من 30 سنة	13	22.41
	30-اقل من 40 سنة	30	51.72
	40-اقل من 50 سنة	9	15.52
	50-60 سنة	6	10.34
	المجموع	58	100
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	5	8.62
	بكالوريوس	45	77.59
	ماجستير فاكثر	8	13.79
	المجموع	58	100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	3	5.17
	5-10 سنوات	16	27.59
	اكثر من 10 سنوات	39	67.24
	المجموع	58	100

ثانيا: عينة الزبائن

جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديموغرافية (ن=415)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	325	78.31
	انثى	90	21.69
	المجموع	415	100
العمر	اقل من 30 عاما	90	21.69
	30-اقل من 40 سنة	235	56.63
	40-اقل من 50 سنة	70	16.87
	50-60 سنة	20	4.82
	المجموع	415	100
سنوات التعامل مع الشركة	5 سنوات فاقل	288	69.40
	6-10 سنوات	120	28.92
	11-15 سنة	6	1.45
	16 سنة فاكثر	1	0.24
	المجموع	415	100
نوع التامين	تأمينات الحوادث العامة	51	12.29
	تامين المسؤوليات	27	6.51
	تأمينات بحرية	3	0.72
	التامين الهندسي	11	2.65
	التامين الصحي	167	40.24
	تامين السيارات	156	37.59
	المجموع	415	100

5.4 أدوات الدراسة:

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت ببناء الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول (4.4).

جدول (4.4): يوضح أقسام أداة الدراسة الرئيسية

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	4 لكل مقياس
الثاني	مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين من وجهة نظر موظفي الشركة العالمية للتأمين	55
الثالث	مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين من وجهة نظر زبائن الشركة العالمية للتأمين	10

وفيما يلي وصفا تفصيليا لبناء مقاييس الدراسة وخصائصها السيكمترية:

مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين :

بعد الاطلاع على العديد من المقاييس العربية والأجنبية، استخدمت الباحثة مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين التي ابتكره بنفسها في هذه الدراسة بصورته الاولية كما هو مبين في ملحق رقم 1، ومن ثم تم تعديله ليصبح بصورته النهائية في الملحق رقم (2) والمكون من (55) فقرة، والجدول رقم (5.4) يوضح توزيع فقرات مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين على الأبعاد:

جدول رقم(5.4) يوضح توزيع فقرات المقياس على الأبعاد

الرقم	المتغير	البعد	الفقرات	عدد الفقرات
.1	أبعاد الهيكل التنظيمي المتغير المستقل	درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي	9-1	9
.2		درجة المركزية في الهيكل التنظيمي	-10 21	12
.3		درجة التخصص في الهيكل التنظيمي	-22 27	6
.4		درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي	-28 40	13
.5	تميز أداء الموظف المتغير التابع	مهارات خاصة بالموظف	-41 45	5
.6		القيادة	-46 50	5
.7		الموارد البشرية	-51 55	5
.8	الزبائن رضا	رضا الزبائن	10-1	10

6.4 دلالات صدق وثبات مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء

الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

لقد تحقق لمقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية

للتأمين دلالات الصدق والثبات الآتية:

أولاً: صدق المحتوى:

تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال كما هو ظاهر في ملحق رقم (2)، وذلك لتعديل ما يروونه مناسباً على بنود المقياس، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%) مما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة وقد أصبح المقياس بصورته النهائية كما هو مبين في ملحق رقم (3).

ثانياً: صدق البناء:

للتحقق من صدق بناء مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (33) موظف وموظفة من خارج عينة الدراسة، وباستخدام معامل التحليل العاملي لقياس درجة التشبع (one factor analysis) تم استخراج قيم المعاملات كما هو مبين في الجدول (6.4).

الجدول (6.4) قيم معاملات التحليل العاملي (one factor analysis) لمقدار صدق الاداة

ودرجة التشبع وذلك لفقرات مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين

في الشركة العالمية للتأمين ومقاس الزبائن ورضاهم عن اداء موظفي الشركة العالمية

للتأمين من وجهة نظر الموظفين

معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
التحليل	الفقرة	التحليل	الفقرة	التحليل	الفقرة	التحليل	الفقرة	التحليل	الفقرة
العاملي		العاملي		العاملي		العاملي		العاملي	
0.92	53	0.88	40	0.79	27	0.90	14	0.91	1
0.90	54	0.91	41	0.84	28	0.93	15	0.96	2
0.95	55	0.76	42	0.89	29	0.91	16	0.85	3
		0.93	43	0.92	30	0.87	17	0.89	4
		0.85	44	0.86	31	0.82	18	0.90	5
		0.73	45	0.92	32	0.87	19	0.81	6
		0.94	46	0.86	33	0.93	20	0.82	7
		0.89	47	0.84	34	0.86	21	0.83	8
		0.92	48	0.89	35	0.89	22	0.90	9
		0.86	49	0.91	36	0.91	23	0.94	10
		0.91	50	0.92	37	0.88	24	0.84	11
		0.96	51	0.87	38	0.86	25	0.81	12
		0.91	52	0.93	39	0.95	26	0.87	13

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن قيم معاملات التحليل العاملي بين الفقرات ومقدار تشبع كل منها ، تراوحت ما بين (0.73- 0.96). وقيم معاملات التحليل العاملي بين الفقرات ومقدار تشبع كل منها، وقد تم اعتماد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل تشبعها ككل عن (0.50).

الجدول (7.4) قيم معاملات التحليل العاملي (one factor analysis) لمقدار صدق الاداة ودرجة التشبع وذلك لفقرات مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ومقاس الزبائن ورضاهم عن اداء موظفي الشركة العالمية للتأمين من وجهة نظر الزبائن

معامل التحليل العاملي	رقم الفقرة
0.76	1
0.73	2
0.81	3
0.79	4
0.65	5
0.86	6
0.56	7
0.70	8
0.83	9
0.69	10

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن قيم معاملات التحليل العاملي بين الفقرات ومقدار تشعب كل منها لمقياس رضا الزبائن ، تراوحت ما بين (0.56-0.86) وقد تم اعتماد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل تشعبها ككل عن (0.50).

كما تم استخراج معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ببعضها والدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي وبين أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لبعدها تميز أداء الموظف ، باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول (8.4) والجدول (9.4).

جدول (8.4) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ببعضها والدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي	درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي	درجة التخصص في الهيكل التنظيمي	درجة المركزية في الهيكل التنظيمي	درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي	البُعد
**0.783	**0.490	**0.586	0.25	1	درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي
**0.592	0.29	0.25	1	0.25	درجة المركزية في الهيكل التنظيمي
**0.781	**0.589	1	0.25	**0.586	درجة التخصص في الهيكل التنظيمي
**0.819	1	**0.589	0.29	**0.490	درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي
1	**0.819	**0.781	**0.592	**0.783	الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن قيم معاملات الارتباط البينية لأبعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للأبعاد تراوحت بين (0.592-0.819). وتفسر الباحثة ان معامل ارتباط درجة المركزية في الهيكل التنظيمي مع المجال الكلي كانت منخفضة بسبب اتسام شركة العالمية للتأمين بتزمتها بقراراتها العليا.

جدول (9.4) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لبعدها تميز أداء الموظف باستخدام معامل ارتباط بيرسون

البعدها	مهارات خاصة بالموظف	القيادة	بيئة عمل الموارد البشرية	تميز الاداء الوظيفي
مهارات خاصة بالموظف	1	**0.466	**0.446	**0.790
القيادة	**0.466	1	*0.361	**0.753
بيئة عمل الموارد البشرية	**0.446	*0.361	1	**0.807
تميز الاداء الوظيفي	**0.790	**0.753	**0.807	1

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9.4) أن قيم معاملات الارتباط البينية لأبعاد

تميز الاداء الوظيفي والدرجة الكلية للأبعاد تراوحت بين (0.753-0.807).

7.4 ثبات المقياس:

تم استخدام ثبات التجانس الداخلي (Consistency)، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس تم استخدام طريقة (ألفا

كرونباخ) (Cronbach Alpha) بحساب ثبات مقياس والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4) ثبات أداة الدراسة المتعلقة بتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

الرقم	البعدها	معامل ألفا كرونباخ
1	أبعاد الهيكل التنظيمي	89%
2	تميز أداء الموظفين	86%
3	رضا الزبائن	71%
	تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين	92%

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10.4) أن أعلى قيمة لمعامل كرونباخ ألفا كانت لأبعاد الهيكل التنظيمي ، وبلغت (0.89)، وأدنى قيمة لمعامل كرونباخ ألفا كانت لبعده رضا الزبائن ، وبلغت (0.71). وبلغت قيمة معامل (الاتساق الداخلي) للمقياس ككل (0.92). ويشير إلى أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

8.4 طريقة تصحيح مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء

الموظفين في الشركة العالمية للتأمين :

يحتوي المقياس على (55) فقرة، أمام كل فقرة ثلاثة اختيارات هي (موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة)، وتتراوح الدرجة الكلية للاستجابة على مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ما بين (55-165) درجة، حيث أن الدرجة (55) تمثل الحد الأدنى من مستوى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، والدرجة (165) تمثل الحد الأعلى من مستوى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ولتفسير الدرجات تم توزيع المدى على المستويات التالية كما هو مبين في جدول 11.4:

جدول (11.4) مفتاح التصحيح

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة	1.65 فأقل
متوسطة	2.32-1.66
مرتفعة	2.33 فأعلى

9.4 إجراءات الدراسة:

جرت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- 1- تحديد مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحديد المجتمع وهو موظفي وزبائن الشركة العالمية للتأمين التي ستطبق عليها الدراسة ومن ثم الحصول على الأذن بالسماح بتطبيق ادوات الدراسة في الجامعة.
- 2- تحديد عينة الدراسة، واختيارها، حيث قامت الباحثة بالتنسيق مع الجامعة، وتبليغهم بموعد إجراء الدراسة.
- 3- بناء أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي المنشور في هذا المجال، والإجراءات الملائمة التي قامت بها الباحثة.
- 4- حساب معايير الصدق والثبات لأدوات الدراسة.
- 5- تطبيق الأدوات على عينة الدراسة.
- 6- جمع البيانات، وبالأخص الأقسام المكتتبه لشركات التأمين حسب الربع من العام 2013 حتى 2017 كما هو مبين في ملحق رقم (4).
- 7- معالجة البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات والمقترحات.

10.4 تصميم الدراسة:

عولجت نتائج الدراسة من خلال المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي

• درجة المركزية في الهيكل التنظيمي

• درجة التخصص في الهيكل التنظيمي

• درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي

المتغيرات التابعة: تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

11.4 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب. رقت البيانات بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب على أسئلة الدراسة، واختبرت فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرار، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

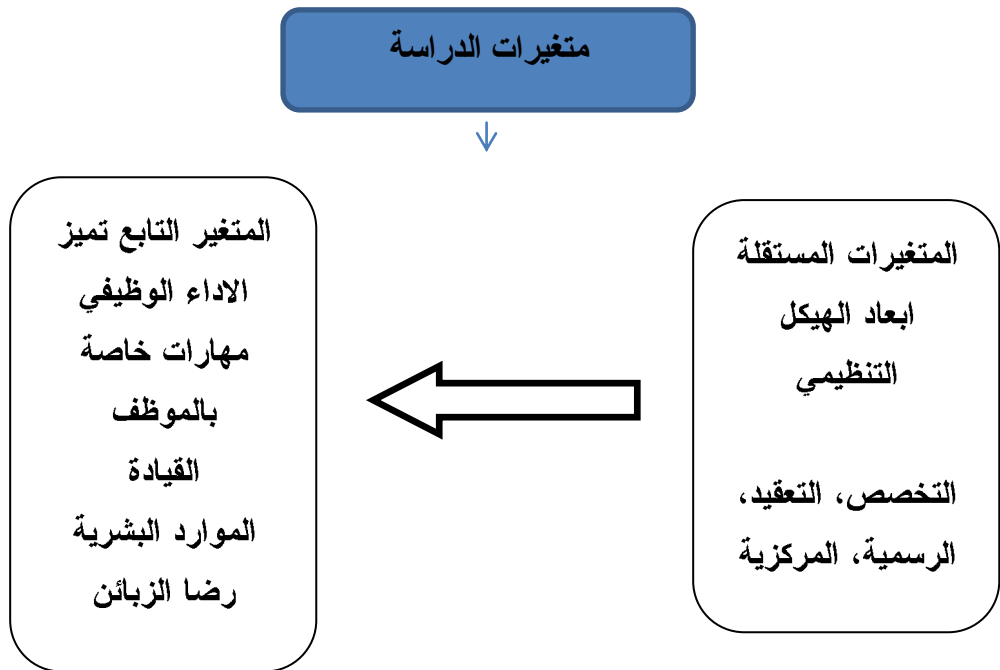
(2) قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).

(3) استخدم اختبار معامل الارتباط "بيرسون" لتوضيح تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

(4) استخدام اختبار (Regression) لحساب تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

12.4 نموذج متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات متغير مستقل وهو أبعاد الهيكل التنظيمي والآخر تابع وهو تميز الاداء الوظيفي لذلك فاننا نبحث في أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، التعقيد، الرسمية، المركزية) كمتغير مستقل، اما المتغير التابع فهو متغير التميز الاداء والنموذج التالي يوضح المقصود



الفصل الخامس

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفا للنتائج التي نجمت عن هذه الدراسة، ومن أجل تسهيل عملية تفسير النتائج، فقد اعتمدت الدراسة على النسب المئوية:

1.5 أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس

(ما تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ؟)

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (1.5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال درجة

الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	%88.76	%23.42	0.63	2.69	يستطيع الزبون مناقشة الموظف في الخدمة المقدمة له بكل موضوعية ورسمية.	8.
مرتفعة	%87.62	%21.80	0.58	2.66	اتعامل مع الشركة بكل اريحية من خلال معرفتي بقوانينها	6.
مرتفعة	%87.05	%19.70	0.52	2.64	تعتمد الشركة على القوانين والانظمة في تنفيذ برامجها	1.
مرتفعة	%85.34	%19.31	0.50	2.59	ينفذ الموظف المسؤول قوانين الشركة في تعامله مع الزبائن.	3.
مرتفعة	%84.21	%21.18	0.54	2.55	تحكم سلوك موظفي الشركة الانظمة والقوانين	2.
مرتفعة	%80.22	%27.98	0.68	2.43	تمتلك الشركة وصفا واضحا للوظائف والخدمات التي تقدمها لزبائنها	7.
مرتفعة	%76.81	%32.62	0.76	2.33	اجراءات العمل مع الزبائن محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات	5.
متوسطة	%73.40	%32.88	0.73	2.22	يوضح الهيكل التنظيمي مستويات المسؤولية والمسائلة	9.
متوسطة	%67.71	%30.73	0.63	2.05	تكتب الصلاحيات المحددة وتدون بشكل واضح	4.
مرتفعة	%81.24	%25.20	0.62	2.46	الدرجة الكلية	

يشير الجدول اعلاه بأن الدرجة الكلية لفقرات درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.46) والانحراف المعياري الكلي (0.62) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (25.20%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث جاءت اعلى الفقرات فقرة (ينفذ الموظف المسؤول قوانين الشركة في تعامله مع الزبائن) بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.50) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (19.31%)، كما كانت أدنى فقرة (تكتب الصلاحيات المحددة وتدون بشكل واضح) بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.63) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (30.73%).

جدول رقم (2.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال درجة المركزية

في الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	87.05%	20.83%	0.55	2.64	القرارات بيد الإدارة العليا للشركة	10
مرتفعة	81.36%	25.51%	0.63	2.47	تشرف الإدارة العليا على العاملين في الشركة	14
مرتفعة	80.22%	27.98%	0.68	2.43	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على تفويض الصلاحيات	21
مرتفعة	77.95%	28.39%	0.67	2.36	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الادارية من اعلى الى اسفل	18
متوسطة	76.24%	32.47%	0.75	2.31	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الاعلى لسهولة تيسير الاعمال التي تلبي حاجات الزبائن	19
متوسطة	76.24%	31.60%	0.73	2.31	كافة معاملات الشركة الرسمية يتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا قبل تقديمها للزبون	13
متوسطة	72.26%	31.51%	0.69	2.19	ترفع تقارير الموظفين إلى الإدارة العليا بشكل دوري للحفاظ على سير العمل	20
متوسطة	68.28%	33.82%	0.70	2.07	يصعب على المدراء اتخاذ اي قرار دون الرجوع الى الإدارة العليا	11
متوسطة	61.45%	41.94%	0.78	1.86	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل.	17
متوسطة	59.74%	40.88%	0.74	1.81	يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالخدمة التي يطلبها الزبون من قبل الموظف بشكل مباشر	16
متوسطة	58.03%	38.64%	0.68	1.76	إدارة الشركة تحول دون تفويض السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة	12
متوسطة	56.90%	43.02%	0.74	1.72	يصعب على الموظف التعامل مع الزبائن باستقلالية بسبب اجراءات الشركة	15
متوسطة	71.31%	32.41%	0.70	2.16	الدرجة الكلية	

يشير الجدول اعلاه بأن الدرجة الكلية لفقرات درجة المركزية في الهيكل التنظيمي تظهر
توسط اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.16) والانحراف المعياري
الكلي (0.70) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (32.41%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث
جاءت اعلى الفقرات فقرة (القرارات بيد الإدارة العليا للشركة) بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف
معياري (0.55) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (20.83%)، كما كانت أدنى فقرة (يصعب على
الموظف التعامل مع الزبائن باستقلالية بسبب اجراءات الشركة) بمتوسط حسابي (1.72) وانحراف
معياري (0.74) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (43.02%).

جدول رقم (3.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال درجة

التخصص في الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيبيا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	80.79%	22.04%	0.54	2.45	يتمتع المدراء في الشركة بمهارات عالية كل حسب تخصصه	27
متوسطة	75.67%	27.07%	0.62	2.29	هناك واجبات ومهام محددة لكل موظف وفقا لتقسيم العمل	24
متوسطة	71.69%	24.42%	0.53	2.17	تعمل الشركة على استقرار العاملين في تخصصاتهم	22
متوسطة	70.55%	32.24%	0.69	2.14	يوجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة	25
متوسطة	68.84%	25.84%	0.54	2.09	تحتاج الوظائف الى حملة تخصصات معينة يصعب على غيرهم القيام بها	23
متوسطة	67.71%	29.27%	0.60	2.05	توظف الشركة الافراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصه	26
متوسطة	72.54%	26.82%	0.59	2.20	الدرجة الكلية	

يشير الجدول اعلاه بأن الدرجة الكلية لفقرات درجة التخصص في الهيكل التنظيمي
تظهر توسط اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.20) والانحراف
المعياري الكلي (0.59) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (26.82%)، ورتبت الفقرات
تنازليا حيث جاءت اعلى الفقرات فقرة (يتمتع المدراء في الشركة بمهارات عالية كل حسب

تخصه) بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.54) ومعامل اختلاف معياري
 بنسبة (22.04%)، كما كانت أدنى فقرة (توظف الشركة الافراد ذوي الكفاءة على ضوء
 اختصاصه) بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.60) ومعامل اختلاف معياري
 بنسبة (29.27%)..

جدول رقم (4.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال درجة التعقيد

في الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	87.05%	19.70%	0.52	2.64	الاعمال في الشركة موزعة على الاقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها	28
مرتفعة	77.38%	31.62%	0.74	2.34	يوجد تواصل فعال بين الإدارة وفروعها المنتشرة جغرافيا	38
متوسطة	72.83%	28.96%	0.64	2.21	يوجد في الشركة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة	36
متوسطة	70.55%	32.24%	0.69	2.14	تشجع الشركة انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل	40
متوسطة	67.71%	32.20%	0.66	2.05	يوجد في الشركة عدد كبير من الوحدات والادارات التنظيمية المتخصصة	37
متوسطة	67.71%	32.20%	0.66	2.05	يتم اتخاذ قرار بشأن تحديث المهام العمل ومعداته في الوحدات الادارية من خلال المرور عبر سلسلة متعددة من المستويات الادارية	39
متوسطة	63.72%	36.27%	0.70	1.93	التعامل بين الاقسام الداخلية في الشركة بحاجة الى اجراءات	32
متوسطة	61.45%	37.10%	0.69	1.86	وظائف الشركة معقدة وتحتاج الى معرفة متخصصة	30
متوسطة	60.31%	43.72%	0.80	1.83	هناك صعوبة في عرض الاراء والشكاوي الى مجلس الإدارة بسبب طول سلسلة المرجعيات	29
متوسطة	58.03%	41.48%	0.73	1.76	تتسم الشركة بتعدد المستويات الادارية مما يعقد عملية الاتصال الاداري	34
متوسطة	55.76%	42.01%	0.71	1.69	تتصف الاعمال بدرجة عالية من التعقيد في الاجراءات	31
متوسطة	55.19%	41.32%	0.69	1.67	تنوع نشاطات الشركة فئات لا محدودة من الزبائن مما يصعب من عملية التنسيق بين تخصصات العمل	35
متوسطة	54.62%	48.80%	0.81	1.66	العمل في الشركة يتم وفق اجراءات روتينية معقدة	33
متوسطة	65.56%	34.67%	0.69	1.99	الدرجة الكلية	

يشير الجدول اعلاه بأن الدرجة الكلية لفقرات درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي تظهر توسط اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.99) والانحراف المعياري الكلي (0.69) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (34.67%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث جاءت اعلى الفقرات فقرة (الاعمال في الشركة موزعة على الاقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها) بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.52) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (19.70%)، كما كانت أدنى فقرة (العمل في الشركة يتم وفق اجراءات روتينية معقدة) بمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري (0.81) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (48.80%)..

جدول رقم (5.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مهارات خاصة

بالموظف مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	%89.90	%18.01	0.49	2.72	اسعى في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي	45
مرتفعة	%88.76	%20.07	0.54	2.69	امتلك مهارات إدارية وقيادية مميزة.	41
مرتفعة	%87.05	%20.83	0.55	2.64	اعتبر قدوة للموظفين في الدعوة نحو العمل والإنجاز	44
مرتفعة	%86.48	%19.85	0.52	2.62	امتلك الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات	43
مرتفعة	%77.38	%27.35	0.64	2.34	اعتمد أسس البحث العلمي في حل مشاكل الشركة	42
مرتفعة	%85.91	%21.15	0.55	2.60	الدرجة الكلية	

يشير الجدول اعلاه بأن الدرجة الكلية لفقرات مهارات خاصة بالموظف تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.60) والانحراف المعياري الكلي (0.55) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (21.15%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث جاءت اعلى الفقرات فقرة (اسعى في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي) بمتوسط

حسابي (0.49) وانحراف معياري (0.49) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (18.01%)،

كما كانت أدنى فقرة (اعتمد أسس البحث العلمي في حل مشاكل الشركة) بمتوسط حسابي

(2.34) وانحراف معياري (0.64) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (27.35%)..

جدول رقم (6.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة مرتبة

ترتيباً تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	93.31%	14.84%	0.42	2.83	تسعى قيادة الشركة وادارتها العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي	46
مرتفعة	88.76%	21.19%	0.57	2.69	تمتلك قيادة الشركة وادارتها العليا مهارات إدارية وقيادية مميزة	49
مرتفعة	86.48%	22.52%	0.59	2.62	تمتلك قيادة الشركة وادارتها العليا الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات.	48
مرتفعة	84.21%	22.35%	0.57	2.55	تعتبر قيادة الشركة وادارتها العليا قدوة للموظفين في الدعوة نحو العمل والإنجاز	47
متوسطة	65.43%	41.92%	0.83	1.98	تحرص إدارة الشركة على إشراك الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي	50
مرتفعة	83.64%	23.32%	0.59	2.53	الدرجة الكلية	

يشير الجدول اعلاه بأن الدرجة الكلية لفقرات درجة مجال القيادة تظهر ارتفاع اتجاهات

المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.53) والانحراف المعياري الكلي (0.59)

ومعامل اختلاف معياري بنسبة (23.32%)، ورتبت الفقرات تنازلياً حيث جاءت أعلى

الفقرات فقرة (تسعى قيادة الشركة وادارتها العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي)

بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.42) ومعامل اختلاف معياري بنسبة

(14.84%)، كما كانت أدنى فقرة (تحرص إدارة الشركة على إشراك الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.83) ومعامل اختلاف معياري بنسبة ..(41.92%)

جدول رقم (7.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة عمل الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
متوسطة	68.84%	37.32%	0.78	2.09	تساعد بيئة العمل في الشركة على قيام الموظفين بأداء متميز.	55
متوسطة	65.43%	39.39%	0.78	1.98	تمتلك الشركة نموذج خاص لتقييم أداء الموظفين بناء على اسس خاصة بالشركة	54
متوسطة	64.86%	41.62%	0.82	1.97	تمتلك الشركة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات موظفيها من اجل تلبية طلباتهم.	52
متوسطة	63.16%	37.17%	0.71	1.91	يتوفر لدى الشركة برامج مختلفة للتدريب والتطوير للموظفين في الشركة.	53
متوسطة	62.02%	39.89%	0.75	1.88	يتوفر لدى الشركة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الافراد في الوظائف المختلفة	51
متوسطة	64.86%	39.09%	0.77	1.97	الدرجة الكلية	

يشير الجدول اعلاه بأن الدرجة الكلية لفقرات درجة مجال بيئة عمل الموارد البشرية تظهر توسط اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.97) والانحراف المعياري الكلي (0.77) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (39.09%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث جاءت اعلى الفقرات فقرة (يتوفر لدى الشركة برامج مختلفة للتدريب والتطوير للموظفين في الشركة) بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.71) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (37.17%)، كما كانت أدنى فقرة (يتوفر لدى الشركة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الافراد في الوظائف

المختلفة) بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري(0.75) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (39.89%).

جدول رقم (8.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال رضا الزبائن مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	%90.73	%18.55	0.51	2.75	تسعى إدارة الشركة للاحتفاظ بزبائنها وزيادتهم	.1
متوسطة	%74.67	%30.97	0.70	2.26	توجد لوحات ارشادية في الشركة عن الخدمات التي تقدمها	.7
متوسطة	%74.11	%32	0.72	2.25	يوجد في الشركة بيانات مالية دقيقة	.9
متوسطة	%73.32	%25.68	0.57	2.22	تمتلك الشركة القدرة على تلبية طلب الزبون في الوقت المحدد عند طلبه	.2
متوسطة	%72.28	%28.77	0.63	2.19	يقدم موظفو الشركة التفاصيل التي يحتاجها الزبون بكل محبة وصدق	.8
متوسطة	%71.09	%30.23	0.65	2.15	تسعى الشركة لتلبية احتياجات الزبائن مهما اختلفت تلك الاحتياجات	.6
متوسطة	%69.58	%28.91	0.61	2.11	تلبي الشركة الزبائن مباشرة عند حصول ضرر معين	.10
متوسطة	%69.10	%35.41	0.74	2.09	تصمم الشركة منتجاتها بما يتوافق ورغبات زبائنها	.3
متوسطة	%67.19	%30.88	0.63	2.04	تتعامل الشركة بشكل فوري مع شكاوى الزبائن	.4
متوسطة	%60.27	%43.72	0.80	1.83	تولي الشركة اهتماما كبيرا لراي الزبون واحتياجاته	.5
متوسطة	%72.23	%30.14	0.66	2.19	الدرجة الكلية	

يشير الجدول اعلاه بأن الدرجة الكلية لفقرات درجة مجال رضا الزبائن تظهر توسط اتجاهات الباحثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.91) والانحراف المعياري الكلي (0.71) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (37.17%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث جاءت اعلى الفقرات فقرة (تسعى إدارة الشركة للاحتفاظ بزبائنها وزيادتهم) بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.51) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (18.55%)، كما كانت أدنى فقرة(تولي

الشركة اهتماما كبيرا لرأي الزبون واحتياجاته) بمتوسط حسابي (1.83) وانحراف معياري(0.80) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (43.72%).

جدول رقم (9.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين مرتبة تنازليا

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
85.91%	0.55	2.60	المجال الخامس (مهارات خاصة بالموظف)
83.64%	0.59	2.53	المجال السادس(القيادة)
81.24%	0.62	2.46	المجال الأول (درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي)
72.54%	0.59	2.20	المجال الثالث (درجة التخصص في الهيكل التنظيمي)
72.23%	0.66	2.19	المجال الثامن (رضا الزبائن)
71.31%	0.70	2.16	المجال الثاني(درجة المركزية في الهيكل التنظيمي)
65.56%	0.69	1.99	المجال الرابع(درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي)
64.86%	0.77	1.97	المجال السابع (بيئة عمل الموارد البشرية)
74.66%	0.65	2.26	المجال الكلي

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (19) أن المجال الخامس (مهارات خاصة بالموظف) قد حاز على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطه الحسابي يساوي (2.60)، في حين حصل المجال السابع (بيئة عمل الموارد البشرية) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط الحسابي (1.97). أما درجة المجال الكلي (لتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين) كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26).

2.5 ثانيا: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

1.2.5 الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

لبحث تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين استخدمت الباحثة اختبار multiple Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار المتعدد من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم (20).

جدول (10.أ) يبين اختبار multiple Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

مستوى الدلالة	قيمة اختبار T- TEST	قيمة بيتا β	الفرضية
**0.00	3.47	0.48	درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي
0.21	1.27-	0.22-	درجة المركزية في الهيكل التنظيمي
0.57	0.57	0.09	درجة التخصص في الهيكل التنظيمي
**0.03	2.28	0.31	درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

جدول (20.ب) يبين اختبار **multiple Regression Analysis** ومعادلة خط الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	درجة اختبار F	معامل ارتباط بيرسون	درجة التأثير
0.00 **	0.42	9.47	0.65	تأثير السياسة الائتمانية لمؤسسات التمويل المتخصصة على تنمية المشاريع الصغيرة

معادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

حيث ان

$$Y = \text{تميز اداء الموظفين}$$

$$X_1 = \text{درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي}$$

$$X_2 = \text{درجة المركزية في الهيكل التنظيمي}$$

$$X_3 = \text{درجة التخصص في الهيكل التنظيمي}$$

$$X_4 = \text{درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي}$$

قيم $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ معاملات بيتا التي تبين نوع العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد تاثير لأبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين. وان هناك علاقة فوق متوسطة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة

طردية فكلما زادت أبعاد الهيكل التنظيمي مرونة زاد تميز اداء الموظفين، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.42) وهذا يعني أن 42% من التباين الحاصل في تميز اداء الموظفين ، هو تباين مفسر من قبل أبعاد الهيكل التنظيمي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 58% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

وانبثق عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية وفيما يلي فحص كل منها:

1.1.2.5 الفرضية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

لبحث أبعاد الهيكل التنظيمي المؤثرة على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين من وجهة نظر موظفي وزبائن الشركة العالمية للتأمين استخدمت الباحثة اختبار Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم (11.5).

جدول رقم (11.5) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط

بيرسون لتأثير درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية

للتأمين

مستوى الدلالة α	قيمة R^2	قيمة بيتا β	قيمة ف F	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
*0.0	0.33	0.98	28.09	0.58	تأثير درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد تأثير لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين وان هناك علاقة فوق متوسطة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي زاد تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.33) وهذا يعني أن 33% من التباين الحاصل في تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، هو تباين مفسر من قبل درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 67% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

2.1.2.5 الفرضية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة المركزية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

لبحث أبعاد الهيكل التنظيمي المؤثرة على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين من وجهة نظر موظفي وزبائن الشركة العالمية للتأمين استخدمت الباحثة اختبار Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم (12.5)

جدول رقم (12.5) يبين اختبار **Regression Analysis** ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير درجة المركزية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

مستوى الدلالة α	قيمة R^2	قيمة بيتا β	قيمة ف F	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
*0.031	0.08	1.62	4.87	0.28	لتأثير درجة المركزية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد تأثير لدرجة المركزية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين وان هناك علاقة ضعيفة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة المركزية في الهيكل التنظيمي تحسنا زاد تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.08) وهذا يعني أن 8% من التباين الحاصل في تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، هو تباين مفسر من قبل درجة المركزية في الهيكل التنظيمي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 92% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

3.1.2.5 الفرضية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التخصص

في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

لبحث أبعاد الهيكل التنظيمي المؤثرة على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين من

وجهة نظر موظفي وزبائن الشركة العالمية للتأمين استخدمت الباحثة اختبار Regression

Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح

في الجدول رقم (13.5)

جدول رقم (13.5) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل

ارتباط بيرسون لتأثير درجة التخصص في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في

الشركة العالمية للتأمين

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا β	قيمة R^2	مستوى الدلالة α
تأثير درجة التخصص في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين	0.50	18.35	1.27	0.25	*0.0

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة

اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد تأثير

لدرجة التخصص في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

وان هناك علاقة متوسطة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا

تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة التخصص في الهيكل التنظيمي تحسنا زاد تميز اداء

الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.25) وهذا يعني أن 25% من التباين الحاصل في تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، هو تباين مفسر من قبل درجة التخصص في الهيكل التنظيمي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 75% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

4.1.2.5 الفرضية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

لبحث تأثير درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين. استخدمت الباحثة اختبار Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم (14.5)

جدول رقم (14.5) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

مستوى الدلالة	قيمة R^2	قيمة بيتا β	قيمة ف F	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
α	0.18	1.55	12.46	0.43	تأثير درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد تاثير لدرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين وان هناك علاقة متوسطة القوة تقريبا كما تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي زاد تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.18) وهذا يعني أن 18% من التباين الحاصل في تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ، هو تباين مفسر من قبل درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 82% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

3.5 ملخص نتائج الدراسة

لقد تبين من نتائج التحليل وجود علاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وفيما يلي توضيح لنتائج هذه العلاقات ومناقشتها:

✓ درجة المجال الكلي (لتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين) كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26)، حيث تبين أن المجال الخامس (مهارات خاصة بالموظف) قد حاز على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطه الحسابي يساوي (2.60)، في حين حصل المجال السابع (بيئة عمل الموارد البشرية) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط الحسابي (1.97).

✓ درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات الباحثين (2.46) وهي مرتفعة.

وترى الباحثة ان هذه النتيجة تتفق مع المفاهيم النظرية التي يرى الباحثون وعلماء الإدارة فيها ان الرسمية توحد سلوك الموظفين باختلافهم مساهم الوظيفي، وبذلك نجد ان هناك اتساق بسلوكيات الموظفين بالإضافة إلى ان الرسمية والنمطية تساعد في اتخاذ القرارات وتقلل من التكلفة والجهد والوقت المهدور، بالإضافة إلى ان الرسمية توفر للموظفين مجموعة من المعلومات النمطية التي تحسن من ادائهم الوظيفي وتميزهم عن غيرهم ولكن هذا الجانب يبعدهم قليلا عن خبرات الغير وتجارب الاخرين.

✓ درجة المركزية في الهيكل التنظيمي متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (2.16) وهي متوسطة.

وترى الباحثة ان هذه النتيجة تتفق مع ما ورد في الاطار النظري والتي تبين ان تزايد المركزية في المنظمة يقلل من فرصة مشاركة موظفي المستويات الدنيا في الشركة وبالتالي يكون ادائهم متوسط حيث انهم لا يساهمون في صنع القرارات في الشركة او وضع الاهداف التنظيمية وتسيير شؤون واعمال الشركة دون الرجوع إلى مرؤوسيههم. وهذا بدوره يضعفهم فرصتهم في التفاعل الفعال ويقلل من تميز ادائهم.

✓ درجة التخصص في الهيكل التنظيمي متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (2.20) وهي متوسطة.

وترى الباحثة ان هذه النتيجة جاءت مطابقة لما يراه المفكرون في مجال الإدارة حيث أكد العلماء والباحثون ان التخصص يسمح بتطبيق الناحية الاشرافية على عمل واداء الموظف بحيث يسهم في التحديد الواضح لمبدأ المسؤولية في العمل والوظيفة وبالتالي تسهيل عملية الاتصال بالإضافة إلى انه ينمي المهارات عند الموظفين في المنظمة.

✓ درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات
المبحوثين (2.46) وهي متوسطة.

ترى الباحثة ان هذه النتيجة تتفق مع ما ورد سابقا في الاطار النظري والتي تبين ان المنظمات
التي تحتوي على انظمة متفرعة عن النظام الرئيسي بحاجة إلى العديد من الاتصال والتنسيق ما
بين الموظفين وبين الإدارة وهذا يضيف نوعا من التعقيد في التواصل في المنظمة وبالتالي
التأثير على اداء الموظف حيث نجد ان زيادة التعقيد تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى
ضمان تحقيق اهداف المؤسسة وانظمتها الافقية والعمودية.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة الحمداني وناجي (2016) ويوسف (2012)
والجازي (2010) حيث جاءت مرتفعة فيما يتعلق بالرسمية ومتوسطة للمركزية. بينما اختلفت
مع دراسة الجازي (2010) و Salimbahrami et al 2015 فهناك أثر لأبعاد الهيكل
التنظيمي (المركزية، الرسمية) على عملية صناعة القرار.

✓ درجة مهارات خاصة بالموظف مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات
المبحوثين (2.60) وهي مرتفعة

تجد الباحثة ان المهارات الخاصة بالموظف مثل قدرته على استقطاب الزبائن وتحفيز
الزبون على التامين في الشركة وبالتالي الاحتفاظ بهم، هي مهارات اجتماعية وتنظيمية
جيدة لاكتساب الافراد وبالتالي تحقيق التميز في الاداء.

✓ درجة مجال القيادة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين
(2.53) وهي مرتفعة.

وتعزو الباحثة إلى ان موظفي الشركة العالمية للتأمين على درجة عالية من التأهيل ولديهم قدرات عالية في الاحتفاظ بالزبائن كما ان لديهم شخصية قيادية تسمح لهم بان يكونوا متميزين وبالتالي ادائهم ذو مستوى عال. كما ان اجراءات العمل لديهم مرنة بحيث يتعاملون مع الموقف بطريقة قيادية.

✓ درجة مجال بيئة عمل الموارد البشرية حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (1.97) وهي متوسطة.

وترى الباحثة ان هذه النتيجة طبيعية حيث من المتعارف عليه ان الإدارة العليا في الشركات الخاصة هي التي تكون بيدها سلطة اتخاذ القرار الا ان الشركة لا تعترف بمركزيتها وترى بان تمنح الإدارة المتوسطة والتنفيذيين صلاحية اتخاذ القرار وعلى العكس فان موظفي قاعدة الهرم يرون دائما بانهم لا يمتلكون أي صلاحيات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الرضا والحاكم (2016) والخباز (2016) والفرا وسهمود (2015 م) بينما اختلفت مع دراسة المبيضين (2013) اذ توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

✓ يوجد تأثير لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين وان هناك علاقة فوق متوسطة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي زاد تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين وتعزو الباحثة هذه النتيجة

إلى ان دور الرسمية في انضباط الموظفين يزيد من تميز ادائهم حيث ينفذون خطط الشركة بحذافيرها ويلتزمون بقوانين الشركة واجراءاتها مما يساعد في تحقيق اهداف الشركة وتنفيذ استراتيجياتها بكل اتقان.

✓ يوجد تأثير لدرجة المركزية في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين وان هناك علاقة ضعيفة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة المركزية في الهيكل التنظيمي تحسنا زاد تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المركزية تساهم في خلق مرجعية واحدة للموظفين في تنفيذ اجراءات الشركة بالإضافة إلى المركزية تصب اهتمامها في تحقيق قدرة الشركة على تكامل قراراتها على نحو شامل لتحقيق اداء متميز للموظف كهدف من اهداف الشركة.

✓ يوجد تأثير لدرجة التخصص في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين وان هناك علاقة متوسطة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة التخصص في الهيكل التنظيمي تحسنا زاد تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

وتبين الباحثة ان سبب هذه النتيجة قد يعود إلى ان التزام الشركة بالتخصص في العمل وفي اختيار موظفيها تجعل من السهل توزيع المهام الاستراتيجية وفق تخصص الموظف وهذا بدوره يزيد فرصة نجاح الموظف والشركة على حد سواء

✓ يوجد تأثير لدرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين وان هناك علاقة متوسطة القوة تقريبا كما تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط

بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي زاد تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى ان التعقيد يساهم في توضيح اهداف الافراد مما يجعل من الصعوبة بمكان جعل اهداف الشركة ذات الاثر الاكبر على عملية اتخاذ القرار من قبل الموظف مما يزيد من جودة ادائه وبالتالي تحقيق التميز.

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل ستقوم الباحثة بوضع اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها بعد ان خرجت بنتائج الدراسة، ووضع التوصيات التي تلائم نتائج البحث ويمكن تطبيقها على المدى البعيد.

1.6 الاستنتاجات

توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- ان غالبية الهياكل التنظيمية وليس فقط الهيكل التنظيمي في الشركة العالمية للتأمين تتصف بالرسمية مما يساهم في التزام العاملين فيها باتباع القوانين والاجراءات الخاصة بالشركة دون التداخل مع الاهداف الثانوية للموظفين، والتي قد تحد من نجاحهم في تنفيذ اهداف الشركة.
- 2- تتصف الشركة العالمية للتأمين بنوع بسيط من التعقيد في قوانينها حرصا منها على ارضاء الزبائن وهذا يشير إلى وجود نوع من المرونة مع الموظفين.
- 3- تهتم الشركة العالمية للتأمين بالتخصص لكل موظف من موظفيها مما يزيد من فعالية اداء الشركة على المدى القريب والبعيد.

4- تتصف الشركة العالمية للتأمين بالمركزية حرصا منها على الاحتفاظ بزبائنها، فالمركزية بدورها تساهم في صمود الشركة امام الشركات المنافسة.

5- تمتلك الشركة العالمية للتأمين موظفين مدربين ومتخصصين بشكل فاعل وقادرين على التواصل والاتصال مع الزبائن.

6- تساهم الشركة العالمية للتأمين في تحسين مستوى موظفيها من حيث الاهتمام بقدراتهم القيادية، وتفعيل دور بيئة عمل الموارد البشرية فيها.

2.6 توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة والاستنتاجات توصي الباحثة بما يلي:

- 1- لقد اظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقات بين أبعاد الهيكل التنظيمي وتميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتامين، كما اظهرت النتائج ان هناك عناصر ذات تأثير اكبر من عناصر اخرى لذلك تدعو الباحثة الشركة إلى التركيز على هذه الأبعاد وتفعيلها والاهتمام بها لديمومة تحقيق التميز عند موظفي الشركة.
- 2- ضرورة ان تكون الإدارة العامة في الشركة مثالا يحتذى به من حيث المرونة وعدم التشدد والتعقيد لان ضعف الإدارة يؤدي إلى ضعف موظفيها، ولهذا على الشركة التأكيد على القيم الحميدة مثل التحسين الشامل والمستمر لأهداف واستراتيجيات الشركة.
- 3- يفضل تطوير النظام الاداري والمالي في الشركة حتى لا تكون متجهة نحو المركزية بشكل كبير بالإضافة إلى توجه الشركة لتحسين وتطوير مهارات العاملين في الشركة، من خلال المام الموظفين برؤية الشركة وبالتالي ايمانهم بها مما يزيد من انتمائهم للشركة ومحافظة عليهم عليها.
- 4- ان الشركة العالمية للتامين تلتزم احتياجات زبائنها وتحاول تقديم افضل الخدمات لهم دون تقصير لذلك ترى الباحثة ضرورة توفير اليات واضحة للزبائن حول استراتيجيات الشركة بالإضافة إلى تفعيل دور الاعلام في توضيح الية عمل الشركة واهم منتجاتها.
- 5- لا بد ان تحرص الشركة على عمل مسوحات سوقية واخذ اراء زبائنها في نوعية الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى سعي الشركة الدائم لتحسين العلاقة بين الموظفين والزبائن.

المراجع

- امين، شاكر. (2014). العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة دراسات - العلوم الإدارية، العدد 20، المجلد الأول.
- بحر، يوسف. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص ١١٤٧ - ص ١٢١٤ يونيو 2010.
- جاد الرب، سيد (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الدار الهندسية القاهرة.
- الجازي، حسين عفاش فرحان (2010). أثر الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار " دراسة تطبيقية على شركة لافارج الإسمنت الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- جلاب، إحسان دهش، (2011) ، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حجازي، نهال. (2016). علاقة اجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- حريم، حسين محمود والخشالي، شاكر. (2010). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، بحث منشور، مجلة

- حسين، ابراهيم عثمان عبد الرحمن. (2014). المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة ، المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب الوطنية - تونس "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات" 30/10/2014 - تونس - الحمامات 28 مؤتمر الراحل الأستاذ الدكتور/ عبد اللطيف صوفي.
- حسين، وهيبة رمضان محمد والبشير، ابراهيم فضل المولى. (2015). أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية 2014 م، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(2). ص ص 259-266.
- حمدان، دانا سعيد يوسف. (2010). أثر الهيكل التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة في أمانة عمان الكبرى (دراسة حالة). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- حمداني، ليث جميل ابراهيم وناجي، اشواق عبد الرزاق. (2016). هيكل تنظيمي مقترح لإعلام المبادرة الزراعية في العراق، بحث منشور، مجلة العلوم الزراعية العراقية، العدد (32) 47. ص ص 69-80.
- الخباز، منهل عزيز محمود (2016). الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات، بحث منشور، مجلة اماراباك، المجلد 7 ، العدد 23 (2016). ص ص 99 - 116.

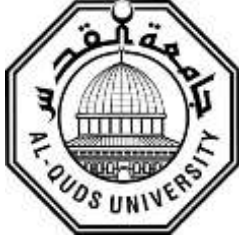
- الخشاب، حسان ثابت.(2011). ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقترح، بحث منشور، مجلة تنمية الرافدين العدد 111، ص79-99.
- الخوالدة، مثنى محمد. (2013). أثر التوجه الاستراتيجي الإبداعي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التنظيمية الإبداعية في مصانع الاسمنت في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة ال البيت، الاردن.
- الرضا، عبد الكريم والحاكم، على (2016). اثر تطبيق معايير التميز في اداء الاعمال هيئة الطيران المدني دراسة حالة (الطيران المدني السوداني)، بحث منشور، مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد 17 (1).
- الرواشدة، رمزي.(2016). الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة، بحث منشور، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (19). سبتمبر، 2016.
- سعد، مدثر وحامد، موسى. (2016). اختبار اثر جودة المعلومات كمتغير وسيط في علاقة قدرات نظام الاتصالات الإدارية الإلكتروني بالهيكل التنظيمي: دراسة في جامعة ببشة، مجلة أماراباك، المجلد السابع، العدد 18. ص ص 65-90.
- السلطي، محمد إسحق عبد القادر. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحليلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الشنطي، محمود. (2016). مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الاشرافية، بحث منشور، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 1، ص ص 72-98.

- الطراونة، حسين أحمد، وآخرون، (2012)، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عريقات، أحمد وناصر جردات ومحمود العتيبي. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد العاشر - العدد الثاني 2010. ص ص 100-121.
- عقيلي، عمر والمومني، قيس. (2012). المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان.
- علاوي، جهان. (2017). اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لاراء عينه من المديرين في شركة النعمان العامة، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 53. ص ص 52-77.
- علي، أبو سفيان. (2015). أهمية إدارة الجودة في استدامة التميز والتنافسية في بيئة الأعمال، مجلة المال والاقتصاد مجلة دورية يصدرها بنك فيصل الإسلامي السوداني، العدد78.
- العمرى، هاني(2010). مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز - مؤتمر كلية الاقتصاد والإدارة السنوي، جامعة الملك عبد العزيز.
- العنزي، سعد على حمود والذيابي، سمير (2013). خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 91، العدد 27، الصفحات 9-13.

- العيسوي، طارق. (2013). مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الفراء، ماجد محمد وسهمود، إيهاب عبد ربه (2015) واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQ، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية مجلد 23، العدد 2، ص 2-29.
- الفراج، عبد (2016). أثر تطبيق معايير التميز على أداء سلطة الطيران المدني السوداني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- فروخ، رافت محمود (2016). أثر ممارسات إدارة بيئة عمل الموارد البشرية على التميز التنظيمي من خلال التوجه للتعلم: دراسة حالة على شركة جوال للاتصالات الخليوية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- القريوتي، محمد قاسم. (2010). نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القطارنة، روان عاطف. (2013). دور التكنولوجيا في تحديد سمات الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية: مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- محمد، علي وحמיד، احمد. (2014). افضل الممارسات في إدارة المشاريع، مجلة المال والاقتصاد مجلة دورية يصدرها بنك فيصل الإسلامي السوداني، العدد 13. ص ص 128-144.

- مناع، عبد الكريم قاسم. (2012). تقييم دور الإدارة العليا في تحقيق التناغم بين الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات في قطاعي الاتصالات والبنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- نزال، عبد الحليم جبر والركابي، هشام عباس نعمه. (2013). دراسة تحليلية لمستوى التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية لبعده الهيكل التنظيمي في منتديات الشباب والرياضة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة البصرة.
- نور، كوكب كامل (2010). الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، أعمال ندوات (تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر.
- وزوز، امل تيسير. (2013). دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- يعقوب محمد موسي محمد (2012). اثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأعمال ، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- يوسف، سناء خضر. (2012). تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صلاح الدين- أربيل، مجلة تنمية الرافدين العدد 110 مجلد 34 لسنة 2012. ص 120-139.

- CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, **Business Management**, December 2016.
- Daft, Richard (2010). **The New Era of Management** 9th ed. U.S.A: South-western /thomson.
- Dobre, Ovidiu-Iliuta. (2013). Employee motivation and organizational performance, **Review of Applied Socio- Economic Research**, (Volume 5, Issue 1/ 2013), pp. 53-68.
- Kolibáčová, Gabriela. (2014). THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETENCY AND PERFORMANCE, **ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS**, Volume 62. Number 6, 2014 pp 114-129.
- MUNYOROKU, KAMAU(2012). **THE ROLE OF ORGANIZATION STRUCTURE ON STRATEGY IMPLEMENTATION AMONG FOOD PROCESSING COMPANIES IN NAIROBI**, OCTOBER, 2012.
- Obiekwe, Nduka. (2016). EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE, Thesis CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business Management December 2016
- **Oxford shorten English Dictionary. (1970). London. p:2048.**
- Rajasekar, James (2014). Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 5, No. 9(1); August 2014,pp 65-79.
- Salimbahrami, Seyyedeh Hamideh, Hossein Ahmadi, Fatemeh Zabihi Hajikolaei (2015). The Relation of Organizational Structure and its Dimensions with Staff's Quality of Work Life, **American International Journal of Contemporary Research**, Vol. 5, No. 3; June 2015. Pp 22-35
- Seiling, U.(2015) **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. Ed: 4th, New York, John Wiley and Sons.



الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة قبل التحكيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

استبيان

عزيزي/ تي الزبون /ة، تحية طيبة وبعد ،،،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية البشرية وبناء المؤسسات، وعليه نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الإستبانة علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة/ سميرة برغوثي

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة 30-40 اقل من 40 سنة 40-50 اقل من 50 سنة 50-60 سنة

3. المؤهل العلمي:

دبلوم فاقل بكالوريوس ماجستير فاكتر

4. نوع التأمين:

تأمينات الحوادث العامة تأمين المسئوليات تأمينات البحري

التأمين الهندسي التأمين الصحي التأمينات المتخصصة

تأمينات أخرى حدد.....

القسم الثاني: ضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	لا اعلم	معارض بشدة	معارض
مفهوم الهيكل التنظيمي: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الادوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها. المتغير المستقل: أبعاد الهيكل التنظيمي:						
المجال الأول: درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي:						
1.	تعتمد الشركة على القوانين والانظمة في تنفيذ برامجها					
2.	تحكم سلوك موظفي الشركة الانظمة والقوانين					
3.	ينفذ الموظف المسؤول قوانين الشركة في تعامله مع الزبائن.					
4.	تكتب الصلاحيات المحددة وتدون بشكل واضح					
5.	اجراءات العمل مع الزبائن محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات					
6.	اتعامل مع الشركة بكل اريحية من خلال معرفتي بقوانينها					
7.	تمتلك الشركة وصفا واضحا للوظائف والخدمات التي تقدمها لزبائننا					
8.	يستطيع الزبون مناقشة الموظف في الخدمة المقدمة له بكل موضوعية ورسمية.					
9.	يوضح الهيكل التنظيمي مستويات المسؤولية والمسائلة					
المجال الثاني: درجة المركزية في الهيكل التنظيمي:						
10.	القرارات بيد الإدارة العليا للشركة					
11.	يصعب على المدراء اتخاذ اي قرار دون الرجوع الى الإدارة العليا					
12.	إدارة الشركة تحول دون تفويض السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة					
13.	كافة معاملات الشركة الرسمية يتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا قبل تقديمها للزبون					

					14. تشرف الإدارة العليا على العاملين في الشركة
					15. يصعب على الموظف التعامل مع الزبائن باستقلالية بسبب اجراءات الشركة
					16. يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالخدمة التي يطلبها الزبون من قبل الموظف بشكل مباشر
					17. يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل.
					18. يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الادارية من اعلى الى اسفل
					19. يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الاعلى لسهولة تيسير الاعمال التي تلبي حاجات الزبائن
					20. ترفع تقارير الموظفين إلى الإدارة العليا بشكل دوري للحفاظ على سير العمل
					21. يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على تفويض الصلاحيات
المجال الثالث: درجة التخصص في الهيكل التنظيمي:					
					22. تعمل الشركة على استقرار العاملين في تخصصاتهم
					23. تحتاج الوظائف الى حملة تخصصات معينة يصعب على غيرهم القيام بها
					24. هناك واجبات ومهام محددة لكل موظف وفقا لتقسيم العمل
					25. يوجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة
					26. توظف الشركة الافراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصه
					27. يتمتع المدراء في الشركة بمهارات عالية كل حسب تخصصه
					28. الاعمال في الشركة موزعة على الاقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها
المجال الرابع: درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي					
					29. هناك صعوبة في عرض الاراء والشكاوي الى مجلس الإدارة بسبب طول سلسلة المرجعيات
					30. وظائف الشركة معقدة وتحتاج الى معرفة متخصصة
					31. تتصف الاعمال بدرجة عالية من التعقيد في الاجراءات

					التعامل بين الاقسام الداخلية في الشركة بحاجة الى اجراءات	32.
					العمل في الشركة يتم وفق اجراءات روتينية معقدة	33.
					تتسم الشركة بتعدد المستويات الادارية مما يعقد عملية الاتصال الاداري	34.
					تنوع نشاطات الشركة فئات لا محدودة من الزبائن مما يصعب من عملية التنسيق بين تخصصات العمل	35.
					يوجد في الشركة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة	36.
					يوجد في الشركة عدد كبير من الوحدات والادارات التنظيمية المتخصصة	37.
					يوجد تواصل فعال بين الإدارة وفروعها المنتشرة جغرافيا	38.
					يتم اتخاذ قرار بشأن تحديث المهام العمل ومعداته في الوحدات الادارية من خلال المرور عبر سلسلة متعددة من المستويات الادارية	39.
					تشجع الشركة انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل	40.

المتغير التابع: تميز الاداء الوظيفي ويعرف بانه المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج

المجال الأول: مهارات خاصة بالموظف

					امتلك مهارات إدارية وقيادية مميزة.	41.
					اعتمد أسس البحث العلمي في حل مشاكل الشركة	42.
					امتلك الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات	43.
					اعتبر قدوة للموظفين في الدعوة نحو العمل والإنجاز	44.
					اسعى في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي	45.

المجال الثاني: القيادة

					تسعى قيادة الشركة وادارتها العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي	46.
--	--	--	--	--	--	-----

					تعتبر قيادة الشركة وادارتها العليا قدوة للموظفين في الدعوة نحو العمل والإنجاز	47.
					تمتلك قيادة الشركة وادارتها العليا الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات.	48.
					تمتلك قيادة الشركة وادارتها العليا مهارات إدارية وقيادية مميزة	49.
					تحرص إدارة الشركة على إشراك الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي	50.
المجال الثالث: بيئة عمل الموارد البشرية						
					يتوفر لدى الشركة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الأفراد في الوظائف المختلفة	51.
					تمتلك الشركة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات موظفيها من أجل تلبية طلباتهم.	52.
					يتوفر لدى الشركة برامج مختلفة للتدريب والتطوير للموظفين في الشركة.	53.
					تمتلك الشركة نموذج خاص لتقييم أداء الموظفين بناء على أسس خاصة بالشركة	54.
					تساعد بيئة العمل في الشركة على قيام الموظفين بأداء متميز.	55.
المجال الرابع: رضا الزبائن						
					تسعى إدارة الشركة للاحتفاظ بزبائنها وزيادتهم	56.
					تمتلك الشركة القدرة على تلبية طلب الزبون في الوقت المحدد عند طلبه	57.
					تصمم الشركة منتجاتها بما يتوافق ورغبات زبائنها	58.
					تتعامل الشركة بشكل فوري مع شكاوى الزبائن	59.
					تولي الشركة اهتماما كبيرا لرأي الزبون واحتياجاته	60.

					تسعى الشركة لتلبية احتياجات الزبائن مهما اختلفت تلك الاحتياجات	.61
					توجد لوحات ارشادية في الشركة عن الخدمات التي تقدمها	.62
					يقدم موظفو الشركة التفاصيل التي يحتاجها الزبون بكل محبة وصدق	.63
					يوجد في الشركة بيانات مالية دقيقة	.64
					تلبي الشركة الزبائن مباشرة عند حصول ضرر معين	.65

(اشكر لكم تعاونكم)انتهت الاستبانة

ملحق رقم (2) اسماء المحكمين

جامعة القدس	دكتور	د. أحمد حرز الله
جامعة القدس	دكتور	د. إبراهيم عوض
جامعة القدس المفتوحة	دكتور	د. محمد شاهين
جامعة القدس	دكتور	د. عبد الوهاب الصباغ
جامعة القدس	دكتور	د. سعدي الكرنز
جامعة القدس	دكتور	د. رشيد الجبوسي



ملحق رقم (3) الاستبانة بعد التحكيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

استبيان

عزيزي/ تي الموظف /ة، تحية طيبة وبعد ،،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية البشرية وبناء المؤسسات، وعليه نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الإستبانة علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة/ سميرة برغوثي

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة 30-أقل من 40 سنة 40-أقل من 50 سنة 50-60 سنة

3. المؤهل العلمي:

دبلوم فاقل بكالوريوس ماجستير فاكتر

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: ضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة
مفهوم الهيكل التنظيمي: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها. المتغير المستقل: أبعاد الهيكل التنظيمي:				
المجال الأول: درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي:				
1.	تعتمد الشركة على القوانين والانظمة في تنفيذ برامجها			
2.	تحكم سلوك موظفي الشركة الانظمة والقوانين			
3.	ينفذ الموظف المسؤول قوانين الشركة في تعامله مع الزبائن.			
4.	تكتب الصلاحيات المحددة وتدون بشكل واضح			
5.	اجراءات العمل مع الزبائن محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات			
6.	اتعامل مع الشركة بكل اريحية من خلال معرفتي بقوانينها			
7.	تمتلك الشركة وصفا واضحا للوظائف والخدمات التي تقدمها لزيائنها			
8.	يستطيع الزبون مناقشة الموظف في الخدمة المقدمة له بكل موضوعية ورسمية.			
9.	يوضح الهيكل التنظيمي مستويات المسؤولية والمسائلة			
المجال الثاني: درجة المركزية في الهيكل التنظيمي:				
10.	القرارات بيد الإدارة العليا للشركة			
11.	يصعب على المدراء اتخاذ اي قرار دون الرجوع الى الإدارة العليا			
12.	إدارة الشركة تحول دون تفويض السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة			
13.	كافة معاملات الشركة الرسمية يتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا قبل تقديمها للزبون			
14.	تشرف الإدارة العليا على العاملين في الشركة			

			15. يصعب على الموظف التعامل مع الزبائن باستقلالية بسبب اجراءات الشركة
			16. يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالخدمة التي يطلبها الزبون من قبل الموظف بشكل مباشر
			17. يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل.
			18. يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الادارية من اعلى الى اسفل
			19. يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الاعلى لسهولة تيسير الاعمال التي تلبي حاجات الزبائن
			20. ترفع تقارير الموظفين إلى الإدارة العليا بشكل دوري للحفاظ على سير العمل
			21. يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على تفويض الصلاحيات
المجال الثالث: درجة التخصص في الهيكل التنظيمي:			
			22. تعمل الشركة على استقرار العاملين في تخصصاتهم
			23. تحتاج الوظائف الى حملة تخصصات معينة يصعب على غيرهم القيام بها
			24. هناك واجبات ومهام محددة لكل موظف وفقا لتقسيم العمل
			25. يوجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة
			26. توظف الشركة الافراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصه
			27. يتمتع المدراء في الشركة بمهارات عالية كل حسب تخصصه
المجال الرابع: درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي			
			28. الاعمال في الشركة موزعة على الاقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها
			29. هناك صعوبة في عرض الاراء والشكاوي الى مجلس الإدارة بسبب طول سلسلة المرجعيات
			30. وظائف الشركة معقدة وتحتاج الى معرفة متخصصة
			31. تتصف الاعمال بدرجة عالية من التعقيد في الاجراءات
			32. التعامل بين الاقسام الداخلية في الشركة بحاجة الى اجراءات
			33. العمل في الشركة يتم وفق اجراءات روتينية معقدة

			تتسم الشركة بتعدد المستويات الادارية مما يعقد عملية الاتصال الاداري	34.
			تنوع نشاطات الشركة فئات لا محدودة من الزبائن مما يصعب من عملية التنسيق بين تخصصات العمل	35.
			يوجد في الشركة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة	36.
			يوجد في الشركة عدد كبير من الوحدات والادارات التنظيمية المتخصصة	37.
			يوجد تواصل فعال بين الإدارة وفروعها المنتشرة جغرافيا	38.
			يتم اتخاذ قرار بشأن تحديث المهام العمل ومعداته في الوحدات الادارية من خلال المرور عبر سلسلة متعددة من المستويات الادارية	39.
			تشجع الشركة انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل	40.

المتغير التابع: تميز الاداء الوظيفي ويعرف بانه المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج				
موافق درجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	المجال الأول: مهارات خاصة بالموظف	
			امتلك مهارات إدارية وقيادية مميزة.	41.
			اعتمد أسس البحث العلمي في حل مشاكل الشركة	42.
			امتلك الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات	43.
			اعتبر قدوة للموظفين في الدعوة نحو العمل والإنجاز	44.
			اسعى في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي	45.
المجال الثاني: القيادة				
			تسعى قيادة الشركة وادارتها العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي	46.
			تعتبر قيادة الشركة وادارتها العليا قدوة للموظفين في الدعوة نحو العمل والإنجاز	47.
			تمتلك قيادة الشركة وادارتها العليا الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات.	48.

			تمتلك قيادة الشركة وادارتها العليا مهارات إدارية وقيادية مميزة	49.
			تحرص إدارة الشركة على إشراك الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي	50.
المجال الثالث: بيئة عمل الموارد البشرية				
			يتوفر لدى الشركة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الأفراد في الوظائف المختلفة	51.
			تمتلك الشركة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات موظفيها من أجل تلبية طلباتهم.	52.
			يتوفر لدى الشركة برامج مختلفة للتدريب والتطوير للموظفين في الشركة.	53.
			تمتلك الشركة نموذج خاص لتقييم أداء الموظفين بناء على أسس خاصة بالشركة	54.
			تساعد بيئة العمل في الشركة على قيام الموظفين بأداء متميز.	55.

اشكر لكم تعاونكم

انتهت الاستبانة



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

استبيان

عزيزي/ تي الزبون /ة، تحية طيبة وبعد ،،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية البشرية وبناء المؤسسات، وعليه نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الإستبانة علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة/ سميرة برغوثي

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة 30- أقل من 40 سنة 40- أقل من 50 سنة

50-60 سنة

3. نوع التأمين:

تأمينات الحوادث العامة تأمين المسؤوليات تأمينات البحري

التأمين الهندسي التأمين الصحي التأمين المتخصصة تأمينات أخرى

حدد.....

موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	فقرات رضا الزبائن
			56. تسعى إدارة الشركة للاحتفاظ بزبائنها وزيادتهم
			57. تمتلك الشركة القدرة على تلبية طلب الزبون في الوقت المحدد عند طلبه
			58. تصمم الشركة منتجاتها بما يتوافق ورغبات زبائنها
			59. تتعامل الشركة بشكل فوري مع شكاوى الزبائن
			60. تولي الشركة اهتماما كبيرا لرأي الزبون واحتياجاته
			61. تسعى الشركة لتلبية احتياجات الزبائن مهما اختلفت تلك الاحتياجات
			62. توجد لوحات ارشادية في الشركة عن الخدمات التي تقدمها
			63. يقدم موظفو الشركة التفاصيل التي يحتاجها الزبون بكل محبة وصدق
			64. يوجد في الشركة بيانات مالية دقيقة
			65. تلبي الشركة الزبائن مباشرة عند حصول ضرر معين

(اشكر لكم تعاونكم)

انتهت الاستبانة

ملحق رقم (4) الحصة السوقية للشركة العالمية للتأمين 2017-2013

2014				2013				الشركة / السنة			
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1				
33.50	24.33	16.73	8.65	33.62	26.72	20.24	8.27	شركة العالمية المتحدة للتأمين			
2017				2016				2015			
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1
42.43	31.96	22	12.42	34.25	25.24	17.10	8.64	33.87	23.57	15.45	6.98



فهرس الملاحق

107 ملحق رقم (1): الاستبانة قبل التحكيم
113 ملحق رقم (2) اسماء المحكمين
114 ملحق رقم (3) الاستبانة بعد التحكيم
121 ملحق رقم (4) الحصة السوقية للشركة العالمية للتأمين 2017-2013

فهرس الجداول

- 61..... جدول (1.4) يبين عدد افراد مجتمع الدراسة
- جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب
- 62..... متغيراتها الديموغرافية (ن=58)
- جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب
- 63..... متغيراتها الديموغرافية (ن=415)
- 64..... جدول (4.4): يوضح أقسام أداة الدراسة الرئيسة
- 65..... جدول رقم(5.4) يوضح توزيع فقرات المقياس على الأبعاد
- الجدول (6.4) قيم معاملات التحليل العاملي (one factor analysis) لمقدار صدق الاداة
- ودرجة التشبع وذلك لفقرات مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في
- الشركة العالمية للتأمين ومقاس الزبائن ورضاهم عن اداء موظفي الشركة العالمية للتأمين من
- 67..... وجهة نظر الموظفين
- الجدول (7.4) قيم معاملات التحليل العاملي (one factor analysis) لمقدار صدق الاداة
- ودرجة التشبع وذلك لفقرات مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في
- الشركة العالمية للتأمين ومقاس الزبائن ورضاهم عن اداء موظفي الشركة العالمية للتأمين من
- 68..... وجهة نظر الزبائن
- جدول (8.4) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ببعضها والدرجة الكلية لأبعاد
- 69..... الهيكل التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون
- جدول (9.4) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لبعده تميز اداء
- 70..... الموظف باستخدام معامل ارتباط بيرسون
- جدول (10.4) ثبات اداة الدراسة المتعلقة بتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء
- 70..... الموظفين في الشركة العالمية للتأمين
- 71..... جدول (11.4) مفتاح التصحيح
- جدول رقم (1.5): يوضح المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لمجال درجة الرسمية
- 75..... في الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيبا تنازليا
- جدول رقم (2.5) يوضح المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لمجال درجة المركزية
- 76..... في الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيبا تنازليا

- جدول رقم (3.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال درجة
- 77 التخصص في الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيبيا تنازليا
- جدول رقم (4.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال درجة التعقيد في
- 78 الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيبيا تنازليا
- جدول رقم (5.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مهارات خاصة
- 79 بالموظف مرتبة ترتيبيا تنازليا
- جدول رقم (6.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة مرتبة
- 80 ترتيبيا تنازليا
- جدول رقم (7.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة عمل
- 81 الموارد البشرية مرتبة ترتيبيا تنازليا
- جدول رقم (8.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال رضا الزبائن
- 82 مرتبة ترتيبيا تنازليا
- جدول رقم (9.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة
- الدراسة حول تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين
- 83 مرتبة تنازليا
- جدول (10.أ) يبين اختبار multiple Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار المتعدد
- ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة
- 84 العالمية للتأمين
- جدول رقم (11.5) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل
- ارتباط بيرسون لتأثير درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في
- 86 الشركة العالمية للتأمين
- جدول رقم (12.5) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل
- ارتباط بيرسون لتأثير درجة المركزية في الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في
- 88 الشركة العالمية للتأمين
- جدول رقم (13.5) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل
- ارتباط بيرسون لتأثير درجة التخصص في الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في
- 89 الشركة العالمية للتأمين
- جدول رقم (14.5) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل
- ارتباط بيرسون لتأثير درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة
- 90 العالمية للتأمين

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر و عرفان
ج.....	مصطلحات الدراسة
د.....	الملخص
ح.....	Abstract

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 اهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة:
5.....	5.1 فرضيات الدراسة
5.....	5.1 اهمية الدراسة
6.....	7.1 حدود الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

7.....	1.2 الهيكل التنظيمي
8.....	1.1.2 تعريف الهيكل التنظيمي
8.....	1.1.1.2 الهيكل التنظيمي لغة
8.....	2.1.1.2 الهيكل التنظيمي اصطلاحا
10.....	2.1.2 نظريات الهيكل التنظيمي
10.....	1.2.1.2 التسلسل الاداري
10.....	2.2.1.2 التصميم النظامي (ORGANIZATION DESIGN)
11.....	3.2.1.2 نظرية التنظيم (ORGANIZATION THEORY)
11.....	4.2.1.2 نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي
13.....	5.2.1.2 النظر للتنظيم من منظور عضوي - نظرية-
14.....	3.1.2 أهمية الهيكل التنظيمي
16.....	4.1.2 العوامل المؤثرة في تكوين الهيكل التنظيمي

16	1.4.1.2 الاستراتيجية
16	2.4.1.2 الحجم
17	3.4.1.2 التقانة
17	4.4.1.2 البيئة
18	5.4.1.2 دورة حياة المنظمة
18	5.1.2 أبعاد الهيكل التنظيمي
20	1.5.1.2 الرسمية
23	2.5.1.2 المركزية واللامركزية
26	3.5.1.2 التخصص
28	4.5.1.2 التعقيد
30	5.5.1.2 جماعات الممارسة
32	6.1.2 العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي
35	2.2 تميز اداء الموظفين
35	1.2.2 مفهوم التميز
36	2.2.2 ماهية تميز الاداء
36	3.2.2 مفهوم التميز وعلاقته بالجودة الشاملة
37	4.2.2 ثقافة التميز
40	5.2.2 إدارة التميز
41	6.2.2 المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز
41	7.2.2 خارطة طريق التميز
42	8.2.2 محاور تميز المنظمة
46	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
46	1.3 الدراسات العربية
54	2.3 الدراسات الاجنبية
58	3.3 التعقيب على الدراسات السابقة
59	4.3 ميزة هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

60	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
60	1.4 المقدمة
60	2.4 منهج الدراسة:
61	3.4 مجتمع الدراسة
61	4.4 عينة الدراسة:
62	أولاً: عينة الموظفين
63	ثانياً: عينة الزبائن
64	5.4 أدوات الدراسة:
	6.4 دلالات صدق وثبات مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.
66	7.4 ثبات المقياس:
70	8.4 طريقة تصحيح مقياس تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز اداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين :
71	9.4 إجراءات الدراسة:
72	10.4 تصميم الدراسة:
73	11.4 المعالجة الإحصائية
74	12.4 نموذج متغيرات الدراسة
75	الفصل الخامس: نتائج الدراسة
75	1.5 أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس
84	2.5 ثانياً: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة
84	1.2.5 الفرضية الرئيسية الأولى
86	1.1.2.5 الفرضية الأولى:
87	2.1.2.5 الفرضية الثانية:
89	3.1.2.5 الفرضية الثالثة:
90	4.1.2.5 الفرضية الرابعة:
91	3.5 ملخص نتائج الدراسة

97	الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات
97	1.6 الاستنتاجات
99	2.6 توصيات الدراسة
100	المراجع
107	الملاحق
122	فهرس الجداول
122	فهرس الملاحق
125	فهرس المحتويات