

أثر إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي في ضوء المشروع الوطني للإصلاح الإداري

"دراسة حالة في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء نموذجاً"

الأستاذ الدكتور أسامة الفراج¹

أماني قبيطري²

الملخص

يهدف البحث إلى تحديد أثر إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء. وقد أجري البحث وفق منهج دراسة الحالة. تضمنت أدوات البحث: استمارة العمليات التشغيلية، ومقياس جودة التنظيم المؤسسي، وتألقت العينة من (100) عاملاً، منهم (60) ذكور و(40) إناث، وقد تم سحبها بطريقة العينة الطبقية بحيث شملت جميع المستويات الإدارية. وقد أشارت النتائج إلى ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسسي لدى عينة البحث.
- وجود أثر معنوي لأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) على جودة التنظيم المؤسسي لدى عينة البحث.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهيكلة الإدارية، ملاءمة المهام، عبء العمل، المراكز الوظيفية، التوطين، جودة التنظيم المؤسسي.

¹أستاذ في العلوم الإدارية، عميد المعهد الوطني للإدارة العامة.

²طالبة دراسات عليا في المعهد الوطني للإدارة العامة.

The Impact of the Restructuring on the Quality of the Organizational Structure

“Case Study in the General Secretariat of the Council of Ministers in Syria”

Abstract

This research aimed to determine the impact of the restructuring on the quality of the organizational structure in the General Secretariat of the Council of Ministers in Syria. Using the method of case study, the current research was conducted using two instruments: the operational processes questionnaire and the quality of the organizational structure questionnaire. The sample consisted of (100) employees: (60) males, (40) females, from different administrative levels.

The results have referred that:

- There is a correlation relationship between the restructuring and the quality of the organizational structure.
- There is a significant impact of the restructuring (suitability of tasks, Suitability of workload, Localized employees) on the quality of the organizational structure.

KEYWORDS: Restructuring, suitability of tasks, Suitability of workload, Localized employees, Quality of the Organizational Structure.

1. مقدمة:

تُعدّ إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية سياسة موضوعية تملّحها اعتبارات التنمية المستدامة وتحقيق الرؤى الوطنية، وهي منفذ استراتيجي لاستيعاب المتغيرات السريعة في النظم الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والانتاجية.

وتشمل عملية إعادة الهيكلة الإدارية كلاً من تطوير الهياكل التنظيمية وإلغاء أو دمج وحدات تنظيمية واستحداث أخرى إضافة إلى تحديد الأهداف العامة التي تسعى الدولة إلى تحقيقها وإقامة البناء التنظيمي المناسب لها، واستحداث وتنمية الاستراتيجيات والسياسات والمشاريع التي ترشد اتخاذ القرارات، إضافة إلى تطوير الأنظمة واللوائح ورسم سياسة شاملة لبناء وتوظيف الموارد البشرية، وضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية لتكون متناسبة مع معايير الأداء (حسن، 2011، 21). لذا فقد انطلق المشروع الوطني للإصلاح الإداري في سورية عام 2017 بهدف إحداث نقلة نوعية شاملة على المستوى الإداري باحتسابه حجر الزاوية في تحقيق الإصلاح الاقتصادي والوصول إلى أداء إداري كفاء يسهم في إعادة الإعمار خلال مرحلة التعافي المقبلة.

ويُعدّ قياس الأداء الإداري الجزء الأهم في المشروع الوطني للإصلاح الإداري لما يوفره من أساس علمي للإصلاح الإداري المستند إلى الدليل evidence-based، حيث يتضمن خمس شرائح للقياس تسبر كلاً من المؤشرات الآتية: جودة التنظيم المؤسسي، ورضا المواطن، ورضا الموظف، والحد من الفساد، وتبسيط الإجراءات. وفي سبيل ذلك، كان لا بد من تكييف عملية إعادة الهيكلة الإدارية وفق هذا المشروع للوصول إلى هيكلة إدارية شاملة بأبعادها التنظيمية والبشرية والإجرائية بما يؤدي إلى الوصول إلى مستوى عالٍ على تلك المؤشرات وفي مقدمتها جودة التنظيم المؤسسي.

وفي إطار ذلك، أجرت الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء عملية قياس حديثة للعمليات التشغيلية فيها خلال المرحلة الأولى للمشروع الوطني للإصلاح الإداري، وهو ما يوفر الأساس العلمي لإجراء إعادة هيكلة إدارية ملائمة فيها

بما يحقق المهام المسندة إليها بموجب المرسوم رقم (20) لعام (2017) بوصفها جهة عامة ذات طبيعة فنية وتنسيقية خاصة تتناول مختلف الملفات على مستوى وزارات الدولة ككل.

مشكلة البحث:

تقوم إعادة الهيكلة الإدارية على مجموعة من الأسس العلمية المستندة إلى الأدلة، وترتكز في جوهرها على مبدأ البنية التي تخدم الوظيفة functional structure (Parker & Wall, 2020, 412)، وذلك لأن المنظومة system عموماً والمنظومات الحكومية (الجهات الإدارية العامة) administrative خصوصاً تُحدث بهدف تلبية الأهداف المنشودة منها، وذلك على نحو كفاء وفعال وفق التشريعات والقوانين الناضجة لعملها.

وعلى الرغم من أهمية النصوص القانونية التي تحدد تلك الأهداف، إلا أن العديد من المنظومات الحكومية تعاني من غياب أو عدم وضوح الأسس التي بُني عليها تكوين الهياكل والتنظيمات المؤسساتية المختلفة (Torraco, 2020, 49)، لا سيما في ظل وجود أنظمة داخلية غير ملائمة لطبيعة العمل وسيره work flow على أرض الواقع (Parkon et al, 2019, 26).

وفي سياق البحث التطبيقي الحالي، توالى إدخال التعديلات على الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء عبر تاريخها منذ إحداثها على إثر تعديل هيكلية وزارة شؤون رئاسة مجلس الوزراء إلى الأمانة العامة الحالية، مروراً بإعادة تشكيل هيكلها التنظيمي، وإضافة (60) وحدة تنظيمية جديدة عليه، بما في ذلك المديرات والدوائر والشعب والمكاتب لتلائم الحاجة إلى توسيع مجال عملها، وصولاً إلى إحداث مديرية التنمية الإدارية فيها بموجب القانون رقم (28) لعام (2018)، كما تم جمع البيانات المتعلقة بالبنية التنظيمية والعمليات التشغيلية وتوزع القوى العاملة في الأمانة العامة وتحليلها، وذلك في سبيل إعادة هيكلتها وفق منطلقات المشروع الوطني للإصلاح الإداري.

ومن الملاحظ أن التعديلات المتلاحقة آنفة الذكر جرت على فترات متتالية دون وجود استراتيجية واضحة تنتظم وفقها، مما أدى إلى ظهور مجموعة من

المشكلات الإدارية المتمثلة في تضخم عدد الوحدات الداعمة والمساندة مقارنة بالوحدات الفنية الرئيسية، إضافة إلى انقسام الهيكل التنظيمي إلى عدة كتل تنظيمية غير متسقة من حيث خطوط الاتصال ونطاق الاشراف والتبعية، وهو ما أدى بالنتيجة إلى تأثر التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة ككل، وانعكس على توزع غير ملائم للموارد البشرية على المراكز الوظيفية، وتركز غير مرضٍ لعبء العمل وفق المراكز الوظيفية الحالية. أدت تلك المشكلات في مجملها إلى تسرب العديد من الكفاءات دون إمكانية إعداد كوادر الصف الثاني أو الاحتفاظ بالذاكرة المؤسساتية للأمانة العامة.

بناءً على ذلك، ظهر الاحساس بمشكلة البحث الحالي من خلال وجود الحاجة إلى بناء تصور واضح حول منظور إعادة الهيكلة الإدارية، وتحديد أثرها المعنوي في تحقيق جودة التنظيم المؤسساتي للأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء نموذجاً للجهات العامة ذات الطبيعة الفنية التنسيقية، وذلك في ضوء المشروع الوطني للإصلاح الإداري، نظراً لأن هذا المشروع هو بمثابة فرصة لإجراء إعادة الهيكلة الإدارية على أساس علمي مستند إلى الدليل.

وبالتالي تتجلى مشكلة البحث الحالي في التساؤل الآتي:

- هل لإعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء وفق المشروع الوطني للإصلاح الإداري أثر معنوي على جودة التنظيم المؤسساتي فيها؟

- أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتجلى في رفق البحوث المحلية بنموذج نظري يتضمن منطلقات مستندة إلى الدليل العلمي لإعادة الهيكلة الإدارية في سورية، حيث يعد البحث الحالي هو الأول من نوعه في اعتماد بيانات المشروع الوطني للإصلاح الإداري في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء كبيانات حديثة ودقيقة متعددة المصادر ويعرض أسلوب تصميم العمل فيها على أساس عبء العمل المقاس.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للبحث الحالي في كونه بحثاً تطبيقياً يقدم تصوراً لإعادة الهيكلة الإدارية، ويدرس أثر التصور المدروس على جودة

التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء بما يسهم في تقديم حل شمولي للمشكلات التي تواجهها سواءً من حيث تحديد ملاءمة المهام، أو بناء مراكز العمل وتوزيعها على أساس القياس الدقيق لعبء العمل، وهو ما يسهم في رفع مستوى الأداء الإداري ويساعد الأمانة العامة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية والاحتفاظ بالموارد البشرية الكفاء فيها واستغلال قدراتهم على النحو الأمثل.

2. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1. الكشف عن الأثر المعنوي لإعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء.
2. تحديد معاملات الأثر المعنوي لأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) على كل من جودة التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء ضمن نموذج إحصائي، بحيث يمكن تفسير الأثر المعنوي وضبطه وفق تلك المعاملات.

- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية H_0 : ((لا يوجد تأثير معنوي لإعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضية الفرعية الأولى: H_a : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة المهام على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).
الفرضية الفرعية الثانية: H_b : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).
الفرضية الفرعية الثالثة: H_c : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

- حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تناول البحث الحالي أثر أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي، وهي: ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه.

الحدود المكانية: الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء في دمشق.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث على مدى ثلاثة أشهر خلال الفترة الممتدة ما بين (2020/8/1) وحتى (2020/11/1).

الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة طبقية من العاملين في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء تضمنت (100) عاملاً وعاملة من مختلف المستويات الإدارية.

- محددات البحث:

اقتصر البحث الحالي على عدد محدد من أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية، وعلى عينة من العاملين في الأمانة العامة في حدود الوقت المحدد لإجراء البحث.

- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- **مصطلح إعادة الهيكلة الإدارية Reconstructing**: يعرف قاموس كامبريدج كلمة Reconstructing بأنها فعل تنظيم أو نظام ما من النظم بطريقة جديدة تجعله يعمل على نحو أكثر فعالية (أحمد، 2014، 46).

- **التعريف الإجرائي لإعادة الهيكلة الإدارية**: وهو التعريف المعتمد في البحث هي الدرجة المتحصلة على مقياس إعادة الهيكلة الإدارية بأبعاده الثلاثة (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) المعتمد كأداة للبحث الحالي. وقد تم اعتماد التعريف الإجرائي للبحث الحالي.

- **مصطلح جودة التنظيم المؤسسي**: تعرف وزارة التنمية الإدارية جودة التنظيم المؤسسي بأنه مؤشر لقياس الأداء الإداري وفق المشروع الوطني للإصلاح الإداري، ويتضمن مجموعة من شرائح القياس وهي: جودة الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمة المهام لطبيعة العمل، وجودة التوصيف الوظيفي، مدى الالتزام بتطبيق النظام الداخلي، التدريب والتأهيل المستمر) (القرار رقم 322 لعام 2018، رئاسة مجلس الوزراء، 1)، وقد تم اعتماد هذا التعريف للبحث الحالي.

- **التعريف الإجرائي لجودة التنظيم المؤسسي:** هي الدرجة المتحصلة على مقياس جودة التنظيم المؤسسي المعتمدة كأداة البحث الحالي.
 - **ملاءمة المهام:** تعرف ملاءمة المهام بأنها تخصيص المركز الوظيفي بمهام محددة تحدد نطاق الاختصاص وتتناسب مع طبيعة العمل (عبد الجواد، 2016، 88).
 - **التعريف الاجرائي لملاءمة المهام:** هي الدرجة المتحصلة على مقياس إعادة الهيكلة الإدارية المعتمدة كأداة البحث الحالي. وقد تم اعتماد التعريف الإجرائي للبحث الحالي.
 - **مصطلح عبء العمل الوظيفي:** يعرف عبء العمل الوظيفي بأنه مقدار العمل المخصص لمركز العمل والذي يتطلب مقداراً محدداً من الجهد والزمن يتناسب مع طبيعة العمل (Tie, 2020, 49).
 - **التعريف الاجرائي لعبء العمل الوظيفي:** هي الدرجة المتحصلة على مقياس إعادة الهيكلة الإدارية المعتمدة كأداة البحث الحالي. وقد تم اعتماد التعريف الإجرائي للبحث الحالي.
 - **مصطلح توظيف الملاك العددي:** ويعرف بأنه تخصيص جميع العاملين وفق الملاك العددي بمسمايتهم الوظيفية (عبد الجواد، 2016، 89).
 - **التعريف الإجرائي لتوظيف الملاك العددي:** هي الدرجة المتحصلة على مقياس إعادة الهيكلة الإدارية المعتمدة كأداة البحث الحالي. وقد تم اعتماد التعريف الإجرائي للبحث الحالي.
 - **الدراسات السابقة:**
 - **الدراسات العربية:**
- هناك ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت متغيرات البحث. أما بالنسبة إلى الدراسات العربية فمنها دراسة عبد الجواد (2016) في المملكة العربية السعودية بعنوان " الممارسات الايجابية والسلبية الدولية في إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية".
- هدفت الدراسة إلى عرض بعض الممارسات الدولية في عمليات إعادة الهيكلة لتكوين صورة متكاملة حول الممارسات الايجابية والسلبية لعملية إعادة هيكلة

الأجهزة الحكومية. واستخدمت الدراسة منهجية المقارنة، وتوصلت إلى أن صياغة المقارنة المتكاملة يتضمن الأخذ بعين الاعتبار ملائمة مهام المراكز الوظيفية عند إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للجهة المدروسة (عبد الجواد، 2016، 48-68).

ودراسة أبو غنيم وفرج (2017) بعنوان "اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وتم استخدام منهج دراسة الحالة. تضمنت الأدوات استبيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم إجراؤها على (70) فرداً. دلت النتائج على أن استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية تؤدي إلى ازدياد الأداء الوظيفي نتيجة ازدياد حجم الخدمات (أبو غنيم، و فرج، 2017، 182-199).

- الدراسات الأجنبية:

تناولت الدراسات الأجنبية كلاً من متغيرات البحث على حدة، ومن الدراسات التي تناولت التنظيم المؤسسي نجد دراسة تاي (Tie, 2020) في كندا حول وصف خصائص التنظيم المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

أجريت الدراسة وفق المنهج الوصفي الاحصائي من خلال تطبيق استبيانات حول أبعاد جودة التنظيم المؤسسي على عينة مؤلفة من (52) عاملاً في القطاع الحكومي، وتبين أن العاملين يرون أن جودة التنظيم المؤسسي تتضمن وجود توصيف وظيفي ملائم وتحقيق العدالة التنظيمية من خلال تحديد المراكز الوظيفية الملائمة لخصائص الموارد البشرية.

ودراسة أنغين وآخرون (Angin et al., 2020) في بريطانيا حول العلاقة بين جودة التنظيم المؤسسي وتسرب العمالة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقها على (855) عاملاً في عدة جهات حكومية وخاصة، وتبين أن جودة التنظيم المؤسسي ترتبط بعلاقة عكسية مع تسرب العاملين ويعزى ذلك إلى تأثير المناخ التنظيمي سلباً نتيجة ازدواجية المهام وهو ما يتعارض مع التنظيم المؤسسي الجيد.

- الخلفية النظرية:

أ- إعادة الهيكلة الإدارية:

- المفهوم:

تعد إعادة الهيكلة الإدارية Restructuring إحدى الموضوعات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة العامة، والتي ظهرت نتيجة الحاجة إلى التغيير، باحتسابها وسيلة رئيسية لتحقيق كفاءة الأداء وإزالة القيود التي تحد من الانتاجية وتعيق حركة التفاعل الطبيعي بين المتغيرات المرتبطة بالإدارة، وذلك من خلال إحداث تغييرات جذرية فاعلة في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية من أجل الوصول الأمثل لحسن إدارة وترشيد استخدام الموارد المتاحة والمحتملة (أحمد، 2014، 46). ويعرفها بانندي ومورالي (2020) بأنها جميع التدخلات الشاملة بشأن تغيير الهيكل وإدخال تقنيات جديدة كدورة جديدة لاستثمار طاقات المنظمة (Pandey & Murali, 2020, 117).

بناءً على ذلك، فإن إعادة الهيكلة الإدارية في جوهرها عملية تغيير هادفة، تتسجم مع طبيعة عمل المنظمة، وتنتج نحو جعل الأداء أكثر كفاءة وفعالية.

- إعادة الهيكلة والمصطلحات ذات الصلة:

هناك بعض المصطلحات التي تتداخل وتتشابه مع مصطلح إعادة الهيكلة الإدارية من حيث المفهوم والدلالة ومنها: التطوير التنظيمي Organization Development وإدارة التغيير Change Management وإعادة هندسة العمليات Process Reengineering.

يرى بعض الباحثين أن التطوير التنظيمي هو خطة طويلة الأجل لتطوير وتجديد كل ممارسات المنظمة سواء على مستوى الإدارة العليا أو على المستويات الأدنى في المنظمة. وتعد إعادة هيكلة المنظمة جزءاً من التطوير التنظيمي يشمل فقط إعادة تنظيم الهيكل الوظيفي والعلاقت فيما بين الوحدات التنظيمية (المطيري، 2018، 45).

أما بالنسبة إلى إدارة التغيير فهو أسلوب إداري متبع في تنفيذ إعادة الهيكلة (عبد الجواد، 2016، 48)، بينما تشكل إعادة هندسة العمليات كأسلوب لإعادة

النظر في كيفية أداء بعض العمليات والمهام التشغيلية وهي تختلف عن إعادة الهيكلة في المستوى التنظيمي بينهما. فإعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلية للمنظمة وشكلها ووظائفها وإدارتها بينما تركز هندسة العمليات على المستويات الدنيا التنفيذية والتشغيلية للمنظمة (البراهيم، 2019، 15).

مما سبق نجد أن مصطلح إعادة الهيكلة الإدارية يتميز عن المصطلحات السابقة، حيث أن نطاق إعادة الهيكلة الإدارية يتحدد بالنطاق الأوسع للتطوير التنظيمي والذي يعد استراتيجياً، فلا يمكن إجراء إعادة الهيكلة الإدارية دون وجود رؤية استراتيجية واضحة وغايات استراتيجية محددة تبين الإطار المنطقي الذي يوجه إعادة الهيكلة الإدارية. وتأتي إدارة التغيير كعملية موازية لإعادة الهيكلة الإدارية، حيث تتجه إدارة التغيير إلى معالجة القضايا المتعلقة بمقاومة التغيير والثقافة التنظيمية الجديدة، وكل ما يتعلق بتحفيز العاملين لضمان مشاركتهم الفاعلة ضمن الهيكلة الجديدة.

– أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية:

تختلف الأبعاد الإدارية التي تقوم عليها إعادة الهيكلة، وأهمها:

أولاً: إعادة الهيكلة التنظيمية: والغرض منها إيجاد أجهزة حكومية تكون أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين من خلال التركيز على تفويض الصلاحيات (البراهيم، 2019، 17).

ثانياً: إعادة هيكلة الموارد البشرية والتي تركز على حجم ملائم لتلك الموارد نسبة إلى حجم العمل. ويتم التركيز في ذلك على دراسة عبء العمل وملاءمته، وإعادة توزيع الموارد البشرية.

ثالثاً: إعادة هيكلة رأس المال، والتي تهدف إلى إحداث تغيير جذري للأداء المالي، وإعادة تبويب الموازنات الحكومية وتطبيق المعايير الدولية للقياس والشفافية من أجل تطبيق نظام الأداء المتوازن (Tweelan, 2020, 16).

يمكن القول أنه لا توجد أبعاد ثابتة لإعادة الهيكلة الإدارية، ويعزى ذلك إلى متطلبات الإطار المنطقي الذي تجري وفقه إعادة الهيكلة الإدارية، حيث أنها عملية إلى إحداث تغييرات جوهرية لتحقيق أهداف المنظمة ومعالجة الاختلالات

البنوية، وبالتالي تتحدد أبعادها وفق تلك الاختلالات التي تؤثر سلباً على أداء
الفعال، أو بناءً على الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة.

ب- جودة التنظيم المؤسسي:

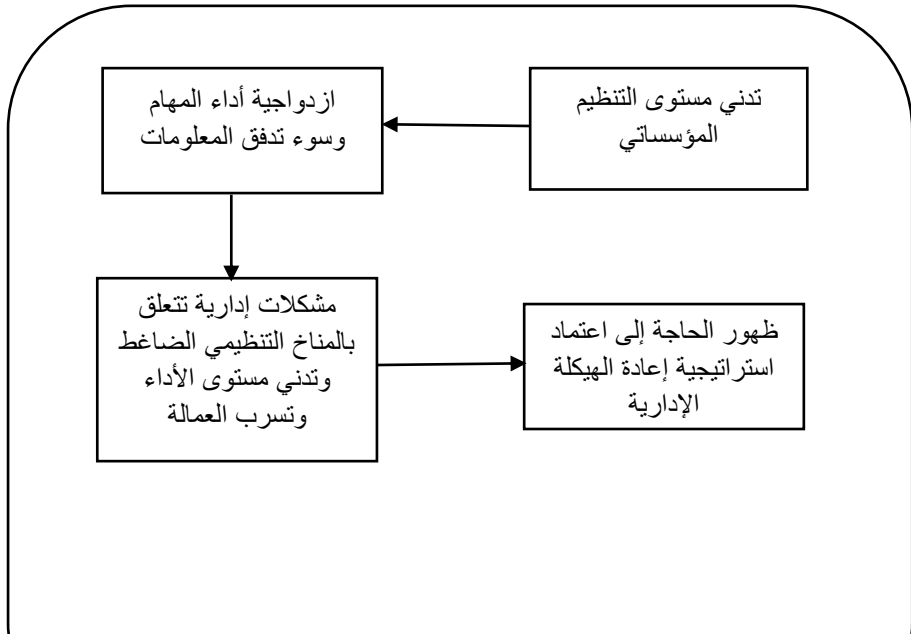
- المفهوم:

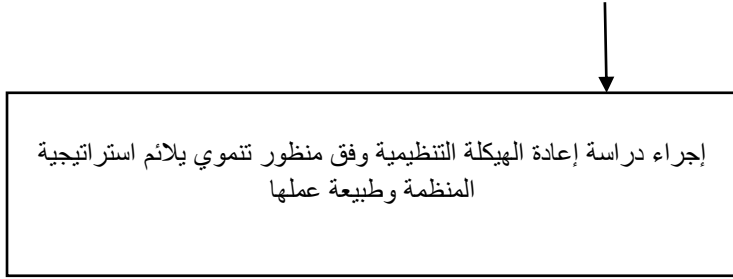
تُعدّ جودة التنظيم المؤسسي أحد المؤشرات الرئيسية لسياسات التنمية الإدارية
الناجحة، ويتضمن مفهومها العديد من العناصر التي تتفاوت فيما بين الباحثين
نظراً لجدّة المصطلح. وبشكل عام تعرف المنظمة العربي للتنمية الإدارية جودة
التنظيم المؤسسي بأنه السمة الرئيسية للمنظمة التي تحقق كفاءة في توزيع
الموارد البشرية من خلال إعداد مسبق لمراكز العمل بما يتناسب مع حجم
العمل الفعلي، وتوظيف العلاقات ضمن المنظمة (Tie, 2017, 712).

وبالتالي نجد أن مفهوم جودة التنظيم المؤسسي ينطوي على تطبيق أفضل
الأساليب الإدارية سواء لجهة استغلال الموارد البشرية على النحو الأمثل أو
لملاءمة توزيعها على المراكز الوظيفية، أو لإعادة تنظيم العلاقات فيما بين
الوحدات، وهو ما يجعل المنظمة أكثر كفاءة.

- العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسسي:

يهدف فهم العلاقة بين متغيرات البحث قامت الباحثة بإعداد نموذج نظري
يوضح تأثير المتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية) على المتغير التابع
(جودة التنظيم المؤسسي)، ويمكن النظر إلى هذا التأثير على أنه حلقة تبدأ
بظهور مشكلات تتعلق بالتنظيم المؤسسي على النحو الآتي:





**الشكل (1) النموذج النظري للعلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم
المؤسساتي**

نلاحظ من الشكل السابق أن مخطط العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسساتي يبدأ غالباً من ظهور مشكلات في جودة التنظيم المؤسساتي، ومن ثم تفاقهما في العديد من الجوانب الإدارية بحيث لا تجدي معها الممارسات الإدارية التقليدية، أي أن تدني جودة التنظيم المؤسساتي يؤدي إلى تدني مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء وزيادة ضغوط العمل، والتسرب من العمل، ويعزى ذلك إلى وجود مشكلات تنظيمية تتمثل في ازدواجية المهام وسوء توزيع الموارد البشرية ومشكلات إدارية أخرى تتعلق بالمناخ التنظيمي الضاغط والأداء المتدني، وتؤدي مجمل تلك التغيرات إلى وضع الإدارة العليا في موقف قرار دراسة البنية التنظيمية واعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة لإعادة تنظيم مختلف المتغيرات الإدارية في المنظمة.

- **الخطوات التطبيقية لإعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء:**

بناءً على اعتماد المشروع الوطني للإصلاح الإداري والذي يتضمن إعادة الهيكلة الإدارية لها، فقد أجرت الباحثة دراسة مقارنة أساسية Basic Approach (الباحثة، 2020) وتم على أساسها إجراء البحث الحالي لمعرفة الأثر الناتج عنها في تحسين جودة التنظيم المؤسساتي، وفيما يلي لمحة عن المقارنة المعتمدة لإعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة:

- **منظور المقاربة Perspective:**

يتضمن المنظور مجموعة من المنطلقات التي تشكل معاً منظوراً واحداً تكاملياً يحدد توجه المقاربة، وهي:

المنطلق السياسي: يستهدف الإصلاح الإداري خلق البنية الإدارية الجيدة وتلبية متطلبات العمل الحكومي، وهو منظور مؤسساتي يركز على بيئة العمل أكثر من تركيزه على الأشخاص القائمين بالعمل.

المنطلق الإداري: تُعدّ مقارنة إعادة الهيكلة الإدارية للجهات العامة وفق متطلبات الإصلاح الإداري ذات أولوية، حيث تضمن القرار رقم /59/ لعام 2017 الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء عملية قياس الأداء الإداري في الجهات العامة، ونصت المادة (4) منه على تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات القياس، وقد أعطي مؤشر جودة التنظيم المؤسساتي (40) نقطة، أي ما يقارب نصف الدرجة الكلية لعملية قياس الأداء الإداري ككل.

المنطلق الوظيفي: يمكن النظر إلى الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء كمنظومة إدارية عامة ذات طبيعة فنية خاصة، فهي منظومة فنية يعتمد عملها على تنظيم وتنسيق عمل رئاسة مجلس الوزراء كأعلى مستوى تنفيذي في السلطات بعد مستوى السيد رئيس الجمهورية، واقتراح وتدقيق وترتيب وأرشفة الوثائق ذات الصلة بهذا العمل، وتقديم الدراسات والاستشارات التخصصية سواء القانونية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

3. مواد وطرق البحث:

- منهجية البحث:

اعتمد إجراء البحث على المنهج الوصفي الاحصائي، والذي يقوم على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها للخروج بمجموعة من النتائج حول العلاقات فيها وذلك باستخدام أدوات تتمتع بالصدق والثبات.

مع ملاحظة أن البحث الوصفي الحالي قد اعتمد على مجموعة من الأدوات (استمارة البنى التنظيمية، استمارة تحليل العمليات التشغيلية) وذلك بهدف إجراء الدراسة التجريبية لإعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء في بحث تجريبي سابق أعدته الباحثة، وتأتي ملاءمة المنهج الوصفي للبحث الحالي

لجهة ضرورة قياس أثر إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي وصفيًا.

- المجتمع الأصلي وعينة البحث:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع العاملين في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء في مختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (422) عاملاً وذلك حسب البيانات التي جمعها عن الموارد البشرية خلال المرحلة الأولى من تطبيق المشروع الوطني للإصلاح الإداري في مجال قياس الأداء الإداري لعام (2020)، ولتحديد العينة تم الاعتماد على قانون العينة الإحصائي:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث أن:

n: حجم عينة البحث

N: حجم مجتمع البحث

P: قيمة احتمالية تتراوح بين (1-0)

E: الخطأ النسبي وهو غالباً (0.05)

S.D: الانحراف المعياري عند معامل ثقة (0.95)

بناءً على القانون السابق فقد بلغ عدد أفراد العينة تقريباً (100) فرداً.

تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى ثلاثة مستويات إدارية: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا. وعليه تم سحب العينة وفق المعادلة الآتية:

$$ni = n \frac{Ni}{N}$$

حيث:

n_i : العينة المسحوبة من الطبقة.

n : العينة

N : حجم المجتمع

N_i : حجم الطبقة

أما بالنسبة إلى خصائص العينة فهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (1) خصائص عينة البحث

| المتغير | الفئة | التكرار | % |
|----------------------|--------------------------------|---------|-----|
| الجنس | ذكر | 60 | 60 |
| | أنثى | 40 | 40 |
| مج | | 100 | 100 |
| الفئة العمرية | أقل من 25 سنة | 6 | 6 |
| | 25-30 سنة | 14 | 14 |
| | 31-35 سنة | 26 | 26 |
| | 36-40 سنة | 32 | 22 |
| | 41-45 سنة | 12 | 12 |
| | 46-50 سنة | 8 | 8 |
| | 50-55 سنة | 2 | 2 |
| مج | | 100 | 100 |
| المؤهل العلمي | شهادة ثانوية/ معهد متوسط | 24 | 24 |
| | إجازة جامعية | 56 | 56 |
| | دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه) | 20 | 20 |
| مج | | 100 | 100 |
| مستوى الإدارة العليا | | 20 | 20 |

| | | |
|-----|-----|----------------------|
| 60 | 60 | مستوى الإدارة الوسطى |
| 20 | 20 | مستوى الإدارة الدنيا |
| 100 | 100 | مج |

المصدر: النتائج الاحصائية لتحليل خصائص العينة باستخدام برنامج SPSS-25

نلاحظ من الجدول السابق توزع أفراد العينة وفق المتغيرات الديمغرافية، حيث كانت نسبة العاملين الذكور في العينة (60%) أعلى من نسبة الإناث، كما أن الفئة العمرية (36-40) سنة كانت الأعلى تكراراً وبنسبة (32%)، تليها الفئة العمرية (31-35) سنة بنسبة (26%) . أما بالنسبة إلى توزع العينة وفق المؤهل العلمي فقد بلغت النسبة الأكبر لصالح حاملي الإجازة الجامعية (56%) وهي النسبة الأعلى، وهذا ينسجم مع نسبة العاملين الشاغلين لمراكز وظيفية في مستوى الإدارة الوسطى والذين بلغت نسبتهم (60%).

- إعداد أدوات البحث الدراسة السيكومترية المتصلة بها (دراسة الصدق والثبات):

- إعداد أدوات البحث ووصفها: تضمنت أدوات البحث مقياسين من إعداد الباحثة لغرض البحث الحالي وهما: مقياس إعادة الهيكلة الإدارية (الباحثة، 2020)، ومقياس جودة التنظيم المؤسسي (2020)، وقد تم إعداد كل من المقياسين وفق الإجراءات الآتية:

(1) تحديد المجالات التي يغطيها كل مقياس.

(2) المراجعة النظرية للدراسات والأدبيات السابقة في مجال إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسسي والمصطلحات ذات الصلة، والأبعاد والعوامل.

(3) مراجعة الوثائق والأدلة الاسترشادية الصادرة عن وزارة التنمية الإدارية في كل ما يتعلق بإعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية وتوزع مراكز العمل.

(4) إعداد النسخة الأولية لبنود كل من المقياسين بما يغطي الجوانب المدروسة، ووفق متطلبات المشروع الوطني للإصلاح الإداري.

- (5) عرض النسخة الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة العامة والتنمية الإدارية للتأكد من صدق المحتوى.
- (6) حساب الصدق البنوي لكل من المقياسين.
- (7) حساب ثبات كل من المقياسين بطريقة ألفا كرونباخ.

وفي ضوء ذلك تم اعتماد النسخة النهائية لكل من المقياسين، كما تم اعتماد الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق الجدول الآتي:

| التصنيف | معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

وفيما يلي وصف لكل من المقياسين:

- مقياس إعادة الهيكلة الإدارية: أداة قياس من نوع أدوات التقرير الذاتي، تتألف من (10) بنود تغطي مختلف الآليات التي تم تطبيقها في إعادة الهيكلة الإدارية وفق متطلبات المشروع الوطني للإصلاح الإداري، وجميع البنود إيجابية.
- مقياس جودة التنظيم المؤسساتي: أداة قياس من نوع أدوات التقرير الذاتي، تتألف من (15) بنوداً، تغطي ثلاثة أبعاد بالتساوي (لكل بعد خمسة بنود)، وهذه الأبعاد هي: ملاءمة المهام للمركز الوظيفي، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه، وجميع البنود إيجابية.
- الدراسة السيكمترية: والتي تتضمن حساب صدق وثبات المقياسين وتقنينهما على البيئة السورية، وذلك لضمان ملاءمتها لبيئة المجتمع وسلامة دلالة النتائج الاحصائية المستندة إلى تطبيقهما. بعد إدخال البيانات المتحصلة على كل من المقياسين وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-25)، تم التأكد من صدق وثبات الأدوات على النحو الآتي:
- صدق أدوات البحث: للتأكد من صدق المقياس تم استخدام نوعين للصدق وهما: صدق المحتوى والصدق البنوي. وتم التأكد من صدق لمحتوى من خلال عرض كل من المقياسين على مجموعة من المحكمين المختصين بالإدارة العامة ومدراء التنمية الإدارية، وذلك للتأكد من أن بنود كل من المقياس تقيس

ما هي مخصصة لقياسه، وحصل من المقياسين على موثوقية عالية من المحكمين. أما بالنسبة إلى الصدق البنوي، فقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل من البنود مع الدرجة الكلية وذلك لكل مقياس، وتراوحت المعاملات ما بين (0.68-0.86) وجميعها عالية، وهو ما يدل على الاتساق الداخلي للبنود مع المقياس الكلي وتشعبها على جميع الأبعاد وجوانب المحتوى المراد قياسها.

- ثبات أدوات البحث: تم التأكد من ثبات كل من أدوات البحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل من المقياسين، حيث بلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس إعادة الهيكلة الإدارية (0.90) (الجدول (2))، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس جودة التنظيم المؤسسي (0.96)، وكل من القيمين أكبر تماماً من القيمة المعتمدة في العلوم الإدارية والتي تساوي (0.60)، وهو ما يعني ثبات النتائج المحصلة على كل من المقياسين عند تطبيقهما على أفراد العينة.

الجدول (2) قيمة معاملات ألفا كرونباخ لأدوات البحث

| Reliability Statistic | | |
|-----------------------|------------|------------------------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| 0.90 | 15 | مقياس إعادة الهيكلة الإدارية |
| 0.96 | 10 | مقياس جودة التنظيم المؤسسي |

المصدر: النتائج الإحصائية لتحليل معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS-25

4. النتائج ومناقشتها:

تضمنت النتائج كلاً من الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، واختبار صحة الفرضيات والنموذج المرتبط بها كما يلي:

الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

| البعد | الوسط الحسابي | المستوى | الانحراف المعياري |
|------------------------|---------------|---------|-------------------|
| إعادة الهيكلة الإدارية | 4.96 | مرتفع | 0.56 |

| | | | |
|------|-------|-----|------------------------------|
| 0.44 | مرتفع | 4.6 | ملاءمة المهام |
| 0.52 | مرتفع | 4.7 | ملاءمة عبء العمل |
| 0.23 | مرتفع | 3.6 | ملاءمة الملاك العددي وتوظيفه |

المصدر: النتائج الإحصائية لتحليل خصائص العينة باستخدام برنامج SPSS

تم تحديد مستوى كل من المتغيرات بتطبيق المعادلة الآتية استناداً إلى دراسة (درويش، 2016، 46).

$$L = \frac{Max - Min}{n}$$

L: مستوى المتغير

Max: الحد الأعلى للمستوى

Min: الحد الأدنى للمستوى

n: عدد المستويات

وبالتالي يتحدد المستوى المنخفض ما بين (1-2.33)، والمستوى المتوسط ما بين (2.34-3.67)، والمستوى المرتفع ما بين (3.68-5).

وبناءً على ذلك كانت نتائج أفراد العينة على أدوات البحث على النحو الآتي:

- بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس إعادة الهيكلة الإدارية (4.96) وهي قيمة مرتفعة جداً، ويعود ذلك إلى أن إعادة الهيكلة الإدارية قد جرت بالاستناد إلى الأسس العلمية التي تحقق العدالة الوظيفية وتلائم متطلبات العمل وإجراءاته مراعية جميع متطلبات الإصلاح الإداري وفق الوثيقة الاستراتيجية لإعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية.
- بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس ملاءمة المهام (4.6) وهي قيمة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن إعادة تصميم الأعمال وبناء المراكز الوظيفية على أساسها قد جرى بالاعتماد على المهام الفعلية التي تجري ممارستها لتأدية العمل والتي

- أقر بها العاملون وفق استمارة البنى التنظيمية مما يحقق مصادقة بناء المراكز الوظيفية استناداً إلى واقع العمل وكفاءة الأداء والمهام المتضمنة فيه.
- بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس ملاءمة عبء العمل (4.7) وهي قيمة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى أن إعادة الهيكلة أدت إلى توزيع عبء العمل بمتوسط يومي (5) ساعات، وذلك بناءً على مجموع الزمن المستغرق في أداء الاجراءات التي يقوم بها شاغل مركز العمل، وبالتالي لا يوجد فائض أو نقص في أي مركز عمل وفق إعادة الهيكلة.
 - بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس ملاءمة الملاك العددي وتوطينه (3.6) وهي قيمة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن إعادة الهيكلة الإدارية قد تمت أجريت دون إكمال توطين الملاك العددي الناتج عن إعادة الهيكلة الإدارية، كما أن إعادة توزيع العاملين على مراكز العمل الجديدة لم يكتمل حتى الآن.
- نتائج اختبار الفرضيات: تم اختبار صحة الفرضيات باستخدام معامل التباين (ANOVA)، حيث تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط، بينما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضيات الفرعية.
- الفرضية الرئيسية : ((لا يوجد تأثير معنوي لإعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).
- تم تطبيق تحليل التباين (ANOVA) على المتغيرين وفقاً لطريقة (Enter) كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (4) ملخص اختبار (ANOVA) وفقاً لطريقة إنتر (Enter)

| ملخص النموذج | | | | | |
|---|----------------|---------------|----------------------|------------------------|---------------------|
| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري للتقدير | اختبار دورين واتسون |
| 1 | 0.864 | 0.756 | 0.752 | 0.381 | 1.968 |
| a. Predictor: (Constant) إعادة الهيكلة الإدارية | | | | | |
| b. Dependent Variable: جودة التنظيم المؤسساتي | | | | | |

الجدول (5) نتائج اختبار تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| تحليل التباين (ANOVA) | | | | | | |
|---|--------------|-------------|-------------|----------------|-----------------|----------------|
| النموذج | مصدر التباين | درجة الحرية | مج المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية |
| 1 | الانحدار | 2 | 14.61 | 14.61 | 87.05 | 0.000 |
| | البواقي | 100 | 0.257 | 17.51 | | |
| | الإجمالي | 100 | 32.12 | | | |
| a. Predictor: (Constant) إعادة الهيكلة الإدارية | | | | | | |
| b. Dependent Variable: جودة التنظيم المؤسسي | | | | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS-25

نلاحظ من الجدولين (4) و(5) ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسسي لدى عينة البحث في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.864) وهي قيمة موجبة، ولذا يمكن وصف العلاقة بين المتغيرين بأنها علاقة طردية قوية.
- يشير معامل التحديد (الدالة التفسيرية) إلى أن المتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية) تفسر نسبة (75.2%) من التغير (التباين) الحاصل في المتغير التابع (جودة التنظيم المؤسسي)، وهي نسبة كبيرة، في حين أن (24.8%) من التغير في جودة التنظيم المؤسسي يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتناولها البحث.
- تراوحت قيمة درجات الحرية ما بين (2 و 100)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (87.05)، كما بلغت قيمة اختبار دروين واتسون $DW=(1.968)$ ، ويشير ذلك إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.
- بالنسبة إلى معنوية النموذج، بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) المعتمد في البحث الحالي، مما يدل على أن

التأثير فيما بين متغيرات البحث هو تأثير معنوي دال احصائياً، وهو يشير إلى أثر إعادة الهيكلة الإدارية المطبقة في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء في تحسين جودة التنظيم المؤسساتي فيها.

خلاصة الفرضية الرئيسية: نرفض فرضية العدم H_0 (الفرضية الرئيسية)، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه ((يوجد تأثير معنوي لإعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث))، ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضيات الفرعية:

الجدول (6) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير إعادة الهيكلة على جودة التنظيم المؤسساتي

| مستوى المعنوية | T | المعاملات المعيارية | المعاملات غير المعيارية | | النموذج |
|----------------|------|---------------------|-------------------------|----------------|----------------------|
| | | | معامل بيتا | الخطأ المعياري | |
| 0.000 | 3.67 | بيتا | 0.296 | 0.09 | الثابت |
| 0.000 | 7.56 | 0.32 | 0.09 | 0.32 | ملاءمة المهام |
| 0.000 | 5.59 | 0.23 | 0.06 | 0.40 | ملاءمة عبء العمل |
| 0.000 | 4.22 | 0.28 | 0.09 | 0.26 | ملاءمة الملاك العددي |

a. Dependent Variable: جودة التنظيم المؤسساتي

المصدر: نتائج نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS-25

يمكن مناقشة الفرضية الفرعية استناداً الى الجدول السابق كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: H_{0a} : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة المهام على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

يبين الجدول السابق أن قيمة درجة التأثير لمعامل بيتا لبعد ملاءمة المهام قد بلغت (0.32) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في إعادة الهيكلة الإدارية وفق بعد ملاءمة المهام سيؤدي إلى تغير بمقدار (0.32) في جودة التنظيم المؤسساتي وذلك بشكل إيجابي، وهذا التأثير معنوي حيث بلغت قيمته (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في البحث الحالي (0.05) وفي ضوء هذا التحليل نرفض فرضية العدم السابقة. ونقبل الفرضية البديلة H_{1a} القائلة ((يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة المهام على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

الفرضية الفرعية الثانية: H_{0b} : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

يبين الجدول السابق أن قيمة درجة التأثير لمعامل بيتا لبعد ملاءمة عبء العمل قد بلغت (0.40) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في إعادة الهيكلة الإدارية وفق بعد ملاءمة ملاءمة عبء العمل سيؤدي إلى تغير بمقدار (0.40) في جودة التنظيم المؤسساتي وذلك بشكل إيجابي، وهذا التأثير معنوي حيث بلغت قيمته (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في البحث الحالي (0.05) وفي ضوء هذا التحليل نرفض الفرضية السابقة. ونقبل الفرضية البديلة H_{1b} القائلة ((يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة عبء العمل على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

الفرضية الفرعية الثالثة: H_{0c} : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

يبين الجدول السابق أن قيمة درجة التأثير لمعامل بيتا لبعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه قد بلغت (0.26) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في إعادة الهيكلة الإدارية وفق بعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه سيؤدي إلى تغير بمقدار (0.26) في

جودة التنظيم المؤسسي وذلك بشكل إيجابي، وهذا التأثير معنوي حيث بلغت قيمته (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في البحث الحالي (0.05) وفي ضوء هذا التحليل نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة H_{1c} القائلة ((يوجد تأثير معنوي لُبعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه على جودة التنظيم المؤسسي لدى عينة البحث)).

خلاصة الفرضيات الفرعية: نرفض فرضيات العدم الفرعية الثلاث، ونقبل بصحة الفرضيات البديلة لها، والتي تشير إلى تأثير معنوي لأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي، ويمكن ترتيب تأثير تلك الأبعاد، حيث يعد بعد ملاءمة المهام هو أكثر أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية تأثيراً في جودة التنظيم المؤسسي، يليه بعد ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ومن ثم ملاءمة الملاك العددي وتوطينه.

بناءً على ذلك يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد للبحث الحالي حول تأثير كل من أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي كما يلي:
باستخدام تحليل الانحدار المتعدد فقد تم بناء نموذج فرضي لعلاقة التأثير وفق المعادلة التالية:

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

حيث أن:

Y: المتغير التابع (جودة التنظيم المؤسسي)

β : معامل التحديد للمتغير المستقل

X: المتغير المستقل، ويتضمن الأبعاد الثلاثة لإعادة الهيكلة الإدارية

e: الخطأ العشوائي

وبتطبيق المعاملات الاحصائية وفق المعادلة السابقة نجد:

$$Y=0.09 +0.32 X_1+0.04 X_2+0.26 X_3$$

يشير هذا النموذج إلى أن جودة التنظيم المؤسسي (المتغير التابع) هي دالة لإعادة الهيكلة الإدارية (المتغير المستقل)، وأن مقدار التغير في جودة التنظيم المؤسسي في حال عدم إجراء إعادة الهيكلة الحالية يساوي (0.09) وهي قيمة الثابت في النموذج، وهو تغير طفيف جداً، في حين أن جودة التنظيم المؤسسي ستتأثر بمقدار (0.32) لكل تغير في ملاءمة المهام للمراكز الوظيفية، ويعود ذلك إلى أن تخصيص المهام وربطها بالصلاحيات يؤدي إلى تنظيم العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية، وهو ما تحتاجه الأمانة العامة في حالة ما قبل إعادة الهيكلة الإدارية، حيث أن العمل دون تخصيص المهام يؤدي إلى تشتت الجهد المؤسسي.

من جهة أخرى فإن إعادة الهيكلة الإدارية من خلال ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي هو المسؤول الأكبر عن تحسين جودة التنظيم المؤسسي وفق النموذج الحالي، حيث أن التغيير بمقدار وحدة واحدة فيه سيؤدي إلى تغيير (0.40) من جودة التنظيم المؤسسي، ويعزى ذلك إلى أن توزيع عبء العمل سيؤدي إلى ربط الصلاحيات بالمسؤوليات والتأسيس لنظام محاسبة عادل، كما أنه سيؤدي إلى عدالة تنظيمية في العمل، وإلى التخفيف من عبء العمل الزائد على بعض العاملين من خلال تحويله إلى غيرهم وفق اسناد المهام، كما أنه سيلغي ظاهرة البطالة المقنعة وسيؤدي إلى تحديد الحاجة الفعلية من الموارد البشرية.

يضاف إلى ذلك أن إعادة الهيكلة الإدارية وفق بعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه تؤثر في جودة التنظيم المؤسسي بمقدار (0.26)، ويعود ذلك إلى فاعلية ملاءمة الملاك العددي في ملء خارطة شواغر الموارد البشرية وهو ما يحقق جودة الأداء المؤسسي ويؤدي إلى تحديد مكونات الهيكل الوظيفي على نحو واضح، ولذا يمكن إجراء التوصيف الوظيفي على النحو الشامل.

5. الاستنتاجات والتوصيات:

- الاستنتاجات:

بناءً على تحليل النتائج ومناقشتها نستنتج أنه:

- 1) ترتبط إعادة الهيكلة الإدارية بجميع أبعادها (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) بعلاقة طردية قوية مع جودة التنظيم المؤسساتي.
- 2) يؤدي تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية بأبعادها الثلاثة (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) إلى تأثير معنوي في جودة التنظيم المؤسساتي وهذا التأثير إيجابي، بمعنى أن تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية وفق البحث الحالي يؤدي الى رفع مستوى جودة التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء.
- 3) يسهم كل من أبعاد إعادة الهيكلة الادارية والتي تم تصميمها في ضوء منطلقات المشروع الوطني للإصلاح الاداري بنسب متفاوتة في رفع جودة التنظيم المؤسساتي مما يعني أن هذه التجربة رائدة وتتضمن عناصر النجاح من خلال قدرتها على تحقيق أهداف قياس الأداء الاداري المحددة وفق وزارة التنمية الادارية.
- 4) تسهم إعادة الهيكلة لادارية في ضوء المشروع الوطني للإصلاح الاداري في معالجة العديد من مشكلات التنظيم المؤسساتي، حيث تؤدي اعادة الهيكلة الى تصكيم عبء العمل وفق معيار زمني مدروس وهو ما ينتج عنه مراكز عمل محددة وتوزيع ملائم للمهام وملاك عددي يمكن توطينه، وبالتالي التخلص من ظاهرة البطالة المقنعة وضياع المسؤولية.

- التوصيات:

- 1) تعزيز تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة وبيان أثرها الإيجابي في رفع مستوى جودة التنظيم المؤسساتي، وهو ما يسهم في التخفيف من مقاومة التغيير.
- 2) الالتزام بالمرجات العلمية لإعادة الهيكلة الادارية وتطبيقها على جميع الوحدات الإدارية مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة التنظيم المؤسساتي على مستوى الأمانة العامة ككل.
- 3) تطبيق برامج التدريب اللازمة بالنسبة للعاملين الذين تمت إعادة توزيعهم، بما يحقق كفاءة الأداء.

6. قائمة المصادر والمراجع:
المراجع باللغة العربية:

1. أحمد، ماهر. 2014. إعادة هيكلة المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. البراهيم، هيا. 2019. دراسة استشرافية لاعادة الهيكلة الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد (4)، ص ص 13-45.
3. حسن، محمد حربي. 2011. إعادة الهيكلة الإدارية وإصلاح العمل المؤسسي. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. درويش، رمضان. 2016. الإحصاء الوصفي، دمشق. منشورات جامعة دمشق.

5. عبد الجواد، هشام. 2016. الممارسات الايجابية والسلبية الدولية في إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. المطيري، ثامر. 2018. تجارب التنمية الإدارية - مجلس التعاون الخليجي، الرياض، معهد الإدارة العامة.

المراجع باللغة الانكليزية:

1. AHMAD, M. 2014. Restructuring in the organizations. Al Eskandareia. Al- Dar Al- Jameeah.
2. ALBRAHIM, H. Prospective study for Restructuring in Ministry of Education in KAS. The international journal for education sciences, 4, 45-13.
3. Darwish, R. 2016. Descriptive Statistics. Damascus. University of Damascus Publications.
4. HASAN, M. Restructuring and work design, Paper for Reengeneering, Cairo, Arabian Organisation for Administrative development.
5. ABD- AL -JAOUAD, H. 2016. Positive and negative practices in Restructuring, Cairo, Arabian Organisation for Administrative development.
6. AL- MTEERY, Th. 2018. Experiences in Administrative development, Al- Ryad, INA.
7. ANGIN, M. et.al. 2020. The Effect of Quality of Institutional Organizing and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Mopoly Raya Medan. International Journal of Research and Review,7(2).123-144.
8. Arnold, A. et al. 2017. Effect of Restructuring on Job Performance, Economic Review- Journal of Economics and Business, University of Tuzla, PP 56-89.
9. KAPAMHWE, D. C. 2011. The Impact of Restructuring In The Ministry Of Education On District Staffing And Responsibility In Four Selected Districts On The Copper, Administrative Journal, 34, PP12-45.
10. MURALI,S. 2018. Impact of Restructuring on employee performance, International Journal of Accounting & Business Management,5(6),15-33.
11. PANDEY,D. & MURALI,S. 2020. Restructuring and employee performance: An Assessment of impact of work stress. Association of Academic Researchers and Faculties (AARF), 7(6).117-129.
12. PARKON, & WALL, T. 2020. General theory of systems. John Wily.

13. TIE . et.al. 2019. The Effect of Quality of organizational Restructuring on Employee return. International Journal of Research and Review,5(3).712-748.
14. TORRACO, R. 2020. Work design theory and practices. Springer.
15. TWEELAN, M. et.al. 2020. The Effect of Quality of organizational Restructuring and Work Engagement to Employee Performance. International Journal of Research and Review,7(4).72-78.

الملاحق

| م | فقرات مقياس إعادة الهيكلة الإدارية | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--|---------|-----------------|-------------------|
| 1 | أجريت إعادة الهيكلة الإدارية بناءً على طبيعة عمل الأمانة العامة ومهامها. | | | |
| 2 | تمت إعادة ترتيب الوحدات التنظيمية حسب درجة إسهامها في تنفيذ مهام الأمانة العامة. | | | |
| 3 | جرت إعادة توزيع المراكز الوظيفية حسب الحاجة. | | | |
| 4 | تم حساب عبء العمل بناءً على طبيعة العمل الفعلية. | | | |
| 5 | تناولت إعادة الهيكلة الإدارية التنوع في الوحدات التنظيمية. | | | |
| 6 | تضمنت إعادة الهيكلة الإدارية تحديد أدوار العاملين ضمن العمليات التشغيلية. | | | |
| 7 | تضمنت إعادة الهيكلة الإدارية تحديد جميع المراكز الوظيفية اللازمة. | | | |
| 8 | أدت إعادة الهيكلة الإدارية إلى حالة من التغيير في الثقافة التنظيمية للأمانة العامة. | | | |
| 9 | تضمنت إعادة الهيكلة لإدارية تغيير خطوط الاتصال فيما بين بعض الوحدات التنظيمية بما ييسر أداء العمل. | | | |
| 10 | تتوافق إعادة الهيكلة الإدارية مع المهام المسندة للأمانة العامة قانوناً. | | | |
| 11 | أدت إعادة الهيكلة الإدارية إلى تقسيم العمل على نحو ملائم. | | | |
| 12 | تم إحداث وحدات فنية رئيسية جديدة تسهم في أداء المهام الأساسية للأمانة العامة. | | | |
| 13 | تم حذف الوحدات الإدارية المساندة التي لا حاجة لها. | | | |
| 14 | جرت إعادة الهيكلة الإدارية بغض النظر عن المصالح الشخصية. | | | |
| 15 | شملت إعادة الهيكلة الإدارية جميع الوحدات التنظيمية في الأمانة العامة. | | | |

| م | فقرات مقياس جودة التنظيم المؤسسي | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--|---------|-----------------|-------------------|
| 1 | يتلاءم عملك الحالي مع اختصاصك. | | | |
| 2 | لديك مسمى وظيفي يحدد صلاحياتك. | | | |
| 3 | تتحدد العلاقة بين الوحدة التنظيمية التي تعمل فيها والوحدات التنظيمية الأخرى بشكل واضح. | | | |
| 4 | يتسم مناخ العمل بالتعاون والقدرة على تبادل المعلومات بكفاءة. | | | |
| 5 | تتخصص الوحدة التنظيمية التي تعمل بها بمهام مميزة عن بقية الوحدات التنظيمية. | | | |
| 6 | دورك محدد ومفهوم في الأمانة العامة. | | | |
| 7 | لديك فهم واضح للمهام المطلوبة منك ومعايير أدائها. | | | |
| 8 | تمكنك الهيكلية الجديدة من فهم مسار التطور الوظيفي اللاحق. | | | |
| 9 | في حال وجود مشكلة معينة يمكنك تحديد المرجعية الإدارية في حلها. | | | |
| 10 | يتوافق دورك الحالي مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك ومهاراتك. | | | |

