الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية

أثر تطور الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية في وزارة الثقافة السورية)

The Impact Of The Development Of The Organizational Structure On Improving Job Performance

A Field Study In The Syrian Ministry Of Culture

دراسة أُعدت لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

إعداد الطالب :

وجيه الدلي

إشراف الدكتورة:

ناريمان شوكي

العام الدراسي :2021/2020

شكر وتقدير

في البداية فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل، فلله الحمد والشكر أولاً وآخراً.

ثم أشكر أصحاب الفضل الذين مدوا يد المساعدة والتشجيع خلال فترة دراستي في المعهد العالي للتنمية الإدارية ، وفي مقدمتهم أخص بالشكر أستاذتي المشرفة **الدكتورة : ناريمان شوكي** التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، ولم تدَخر جهداً في مساعدتي، لها مني كامل الاحترام والتقدير .

كما أتقدم بخالص الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة دراستي هذه ,وكذلك الشكر الكبير للدكتور أحمد صهيون والدكتورة سمر قبلان لتفضلهم بتحكيم أداة الدراسة.

ولا أنسى أن أشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الفنية في المعهد العالي للتنمية الإدارية على كل ما قدموه من علم وجهد ,لهم عظيم الشكر والامتنان.

وأخيراً أشكر العاملين في وزارة الثقافة على تعاونهم معي ومساعدتي لإنجاز هذه الدراسة لهم كل الشكر والتقدير.

الإهداء

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء، إلى الذي علّمني أن أرتقي سلّم الحياة بحكمة وصبر، إلى صاحب السيرة العطرة الذي أمدني بالعطاء والقوة والشموخ

أبي العزيز..

إلى التي بحنانها ارتويت، وبصبرها افتديت، وبنورها اهتديت، إلى الينبوع الذي لا يملّ العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع بالبياض.

أمي الغالية..

إلى المحبة التي لا تنضب، والخير بلا حدود، إلى السند والعضد والساعد.

إخوتي وأخواتي..

إلى من سرنا سوبًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح والابداع.

أصدقائي وزملائي..

إلى أروع من جسّد الحب بكلّ معانيه، إلى من قدَّمَ لي الكثير في صور من صبر.. وأمل.. ومحبة، إلى زينة حياتي ومصدر سعادتي..

توأم روحي..

إلى كلّ من علمني حرفًا وأنار لي طريق العلم والمعرفة، إلى الذين صاغو لي من علمهم حروفًا ومن فكرهم منارةً تنير لنا مسيرة العلم والنجاح.

أساتذتي الأفاضل..

أهدي هذا العمل المتواضع راجيًا من المولى عزَّ وجل أن يجد القبول والنجاح.

وجيه الدلي..

الفهرس

العنوان	الصفحة
الأهداء	أ
شكر وتقدير	ب
الفهرس	ت
قائمة الجداول	ث
الملخص	ج
الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث	
- المقدمة.	1
1. الدراسات السابقة.....	1
2. مشكلة البحث.....	6
3. أهداف البحث.....	6
4. أهمية البحث.....	6
5. متغيرات الدراسة.	7
7. فرضيات البحث.	7
8. منهج البحث.	7
9. مجتمع وعينة البحث.	7
10. أدوات جمع البيانات.	7
11. حدود البحث.....	8
12. مصطلحات البحث و التعاريف الإجرائية.	8
الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث	
المبحث الأول: الإطار النظري للهيكل التنظيمي	10
أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي.	10
ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي.....	10
ثالثاً: أبعاد الهيكل التنظيمي.....	11
رابعاً: أسباب تطور الهيكل التنظيمي.....	12
المبحث الثاني : الإطار النظري للأداء الوظيفي	13
أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي	13
ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي.....	13
ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي.....	14
رابعاً: محددات الأداء الوظيفي	14
المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي	15
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	16
لمحة عن مجتمع البحث (جامعة دمشق)	16
الإجراءات المنهجية.	17
أدوات التحليل الإحصائي.....	18
اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).....	18
الدراسة الوصفية.....	19
تحليل إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة الاستبانة.....	20
اختبار الفرضيات.	24
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	28
أولاً: النتائج.....	28
ثانياً: التوصيات.	30
المراجع.....	31
الملاحق.	33
الملحق رقم (1) أداة الدراسة الاستبانه.....	33
الملخص باللغة الانكليزية.....	35

قائمة الجداول

العنوان	الصفحة
جدول رقم (1) معامل بيرسون.....	18
جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانه.....	19
جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة.....	19
جدول رقم (4) توزيع الفئات.....	20
جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم الهيكل التنظيمي	21
جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم واقع الأداء الوظيفي.....	22
جدول رقم (11) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل(الهيكل التنظيمي)والمتغير التابع(الأداء الوظيفي)...	24
جدول رقم (12) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الهيكل التنظيمي في الأداء الوظيفي).....	24
جدول رقم (13) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)...	25
جدول رقم (7) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع الاجتماعي.....	26
جدول رقم (8) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية.....	26
جدول رقم (9) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي.....	27
جدول رقم (10) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة.....	27

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطور الحاصل في الهيكل التنظيمي لوزارة الثقافة في سورية(في إطار المشروع الوطني للإصلاح الإداري)على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي على مجتمع الدراسة المكون من العاملين في الوزارة وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من / 100/ موظف تم توزيع أداة الد راسة(الاستبانة)وقد جمع الباحث / 80 / استبانة صالحة/ للتحليل الإحصائي، تم إدخالها إلى الحاسب وتحليلها باستخدام برنامج(spss(19، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث تبين أن هناك درجة موافقة لأفراد العينة على العبارات التي تقيس تطوير الهيكل التنظيمي، كذلك تبين وجود درجة جيدة من الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي في وزارة الثقافة السورية على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، كما تبين أنه يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الهيكل التنظيمي تبعاً للنوع وتبعاً لسنوات الخبرة، بينما لا يوجد فروق في تقييم هذا المحور تبعاً للفئة العمرية وتبعاً للمؤهل العلمي، كذلك لا يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الأداء الوظيفي تبعاً للنوع وتبعاً لسنوات الخبرة، بينما يوجد فروق في تقييم هذا المحور تبعاً للفئة العمرية وللمؤهل العلمي.

وفي ضوء هذه النتائج تم اقتراح العديد من التوصيات أهمها: تشجيع الاتصالات الأفقية والرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين والتقليل من القيود على المرؤوسين في الاتصال بالمستويات العليا، والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يركز في استلام الكفاءات للمناصب الإدارية، واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة.

الكلمات المفتاحية :تطوير الهيكل التنظيمي– الأداء الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

- **مقدمة:**

انطلاقاً من أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسات العامة والخاصة، باعتباره الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، لذلك تعد عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة إحدى الخطوات الأساسية لبناء المنظمة وإعدادها للقيام بالمهام التي أنشئت من أجلها.

كما يُعد الهيكل التنظيمي أحد العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال استيعابه لاحتياجات المنظمة من الوظائف والتخصصات بالإضافة إلى دوره في تبسيط الإجراءات وانسياب القرارات والتوجيهات عبر المستويات الإدارية، وحتى يتصف الهيكل التنظيمي بالكفاءة والفاعلية يجب أن يتصف بالتوازن والمرونة وبناء علاقات وظيفية تحقق التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات الأفراد العاملين، فالهيكل التنظيمي المبني على أسس صحيحة يتيح للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار ويفتح المجال أمامهم للابتكار ضمن إطار تنظيمي محفز للعاملين ومساهم في زيادة ولائهم التنظيمي بما يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى أدائهم .

ونظراً لأن التطور الاقتصادي والتكنولوجي أدى إلى حتمية التطوير التنظيمي وتطوير الهياكل التنظيمية، حيث أن أي عملية إصلاح اقتصادي–اجتماعي تقوم على تقييم التشريعات والنظم والقواعد التي تسير الاقتصاد والمجتمع بالإضافة إلى إعادة النظر في عمل الهياكل التي تشرف على تطبيق تلك النظم والقواعد.

تماشياً مع هذا التطور أطلق السيد الرئيس بشار الأسد في الجمهورية العربية السورية المشروع الوطني للإصلاح الإداري من خلال ترؤوسه لجلسة مجلس الوزراء المنعقدة بتاريخ 2017/6/20، ويعتمد هذا المشروع على عدة محاور أولها خلق منهجية واحدة متجانسة لكل الوزارات عبر مركز قياس الأداء الذي يقوم بوضع الهيكليات والتوصيف الوظيفي، وقد كانت الغاية من هذا المشروع تطوير عمل الجهات العامة ومعالجة الخلل والفساد الإداري. وقد بدأ العمل على هذا المشروع من قبل الجهات المختصة في وزارتي (الأشغال العامة والإسكان – الإدارة المحلية والبيئة) ثم تم تعميم التجربة على كافة وزارات الدولة ومنها وزارة الثقافة.

1–<u>الدراسات السابقة:</u>

1–1– الدراسات باللغة العربية:

أ– دراسة (البرغوثي،2018)[1] بعنوان: تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

هدفت الدارسة إلى قياس مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (درجة الرسمية، المركزية، التخصص، التعقيد) على

[1] البرغوثي، سميرة.(2018). تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين. رسالة ماجستير، جامعة القدس. فلسطين.

تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين، ولتحقيق أهداف الدارسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدمت الدارسة الاستبانة، حيث تكونت عينة الدارسة من 58موظف و 415 زبون من موظفي وزبائن الشركة، ولفحص فرضيات الدارسة استخدم برنامجspss لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج الرئيسية بأنه يوجد تأثير لدرجة الرسمية، المركزية، التخصص، التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة.

ب- **دراسة (حجاج،بوزيان،بوزيان،مقدم،2014)[2] بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس":**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود أو عدم وجود تأثير بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة موبيليس، ولتحقيق الدراسة استخدم المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 142 من عمال المؤسسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية : تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة موبيليس وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الادارة والعمال ، كما تم التوصل إلى وجود تأثير موجب بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي ، كما تم الكشف عن وجود تأثير لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل) على الأداء الوظيفي للعمال.

ت- **دراسة (عكاشة،2008)[3] بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel " في فلسطين" :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، قام الباحث باستخدام الإستبانه كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفًا بنسبة (% 20) من مجتمع الدراسة، ، وتم استرجاع (248) استبانة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي(السياسات والإجراءات –الأنظمة والقوانين –المعايير والمقاييس –الأنماط السلوكية –القيم التنظيمية – التوقعات التنظيمية – المعتقدات التنظيمية – الاتجاهات التنظيمية) وبين "مستوى الأداء الوظيفي." كما أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكاريه بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

---

[22] حجاج،آمال،بوزيان،حنان،بوزيان،حواء،مقدم،ابتسام.(2014).الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس.رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح –ورقلة.الجزائر.

[3] عكاشة،أسعد.(2008).أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel " في فلسطين.رسالة ماجستير.الجامعة الإسلامية بغزة.فلسطين.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها: زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة، زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية،زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

ث- **دراسة (الفرا،واللوح،2007)[4] بعنوان "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية":**

هدف هذا البحث إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغير على الكفاءة الإدارية للوزارات، حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترات زمنية قصيرة. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الرجوع إلى المصادر الثانوية والأولية ، ولقد تم تصميم استبانة مكونة من 80 فقرة بحيث تغطي فروض الدراسة. وكان مجتمع الدراسة يتكون من 3118 موظفاً وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظفاً تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم وبهذا يكون قد تناول البحث الإدارة العليا والوسطى والدنيا في هذه الوزارات. وقد استخدم البحث برنامج SPSS لتحليل هذه الاستبانة وكان من أهم نتائج الدراسة بأنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع استراتيجية هذه الوزارات، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية و بدون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لهم لتجنب تداخل الصلاحيات.

1-2- الدراسات باللغة الأجنبية:

ج- دارسة (DONAL، 2019)[5] بعنوان :

"Effect of Organizational Structure on Company Performance in Manufacturing Industry"

"أثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركة في الصناعة التحويلية"

هدفت الدراسة الى د راسة مدى تأثير الهيكل التنظيمي(التعقيد، وإضفاء الطابع الرسمي، وطبيعة التسلسل الهرمي،

[4] الفرا،ماجد،واللوح،نبيل.(2007). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية.مجلة الجامعة الإسلامية،15(2).ص461-506.

[5] DONAL,M.(2019). Effect of Organizational Structure on Company Performance in Manufacturing Industry.vol(3).265

وتكنلوجيا المعلومات)على أداء الشركة، من خلال توزيع345 استبيان، بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام برنامج spss ، وأظهرت النتائج بأن التعقيد وطبيعة التسلسل الهرمي لها تأثير إيجابي على أداء الشركة ولكن ليس معنوياً كما أن إضفاء الطابع الرسمي والتكنولوجيا لهما تأثير إيجابي وهام على أداء الشركة.

ح- **دراسة (Al-Qatawneh، 2014)[6] بعنوان:**

The impact of organizational structure on organizational commitment: A comparison between public and private sector firms in Jordan

"أ ثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي: مقارنة بين القطاعين العام والخاص شركات في الأردن"

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في الجمهور في شركات القطاع الخاص في الأردن. تم تضمين ثلاثة أبعاد هيكلية رئيسية في هذا البحث: إضفاء الطابع الرسمي المركزية (في شكل تسلسل هرمي للسلطة والمشاركة) ، والتوحيد القياسي. تم إجراء 412 دراسة استقصائية تم إدارتها إلى 23 شركة عامة وخاصة في عمان وتم الحصول على عينة من 239 استبانة صالحة. تظهر النتائج أن جميع أبعاد الهيكلية مرتبطة بالالتزام التنظيمي في كلا القطاعين ، باستثناء التسلسل الهرمي للسلطة. من بين أبعاد الهيكل ، يُظهر إضفاء الطابع الرسمي أكبر ارتباط مع الالتزام التنظيمي في الشركات العامة ، في حين أن المشاركة لها أكبر ارتباط مع الالتزام التنظيمي في الشركات الخاصة. لا يوجد تأثير ديموغرافي للموظف على أبعاد الهيكل أو الالتزام التنظيمي سواء في القطاع الخاص أو العام.

خ- دراسة (Selamat، **samsu، kamalu، 2013)[7] بعنوان:**

"**The impact of organizational climate on teachers job performance**"

"**تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين**"

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين. شارك في هذه الدراسة 37 معلماً من المدارس الثانوية في مقاطعة كلانج، تم اختيارهم بناءً على عينات عشوائية بسيطة. تم جمع البيانات باستخدام طريقة المسح وتم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستنتاجي. بناءً على البيانات التي تم جمعها ، أظهرت النتائج أن المعلمين في المدرسة الثانوية غير قادرين على القيام بمهامهم وأن المناخ التنظيمي في المدرسة كان غير صحي. كما أوضحت الدراسة أن المناخ التنظيمي كان عاملاً مهماً يمكن أن يؤثر على الأداء الوظيفي للمعلمين. فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي ، فإن أحد جوانب السلوك القيادي للمدير وسلوك

[6] Al-Qatawneh,M.(2014).The impact of organizational structure on organizational commitment: A comparison between public and private sector firms in Jordan .European Journal of Business and Management.Vol.6, No.12.

[7] Selamat,N, samsu,N, kamalu,N.(2013). The impact of organizational climate on teachers job performance.University of Alicante. Vol(1)N.1

المعلمين: تم العثور على الدفع والعوائق ليكونا عاملين حاسمين في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين. نتائج هذه الدراسة لها آثار على دور المدير في ممارسة السلوك الوظيفي الإيجابي ولا تبالغ في التركيز على الأعمال الورقية لأنها ستفيد التدريس في الفصل الدراسي والإنجازات الأكاديمية للطلاب.

د- دراسة (Kessler،2007)[8] بعنوان :

"**The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior**"

"**آثار الهيكل التنظيمي على أعضاء هيئة التدريس الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي و سلوك العمل غير المنتج**"

يركز الباحثون التنظيميون على متغيرات مستوى المجموعة مثل المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي. الغرض من الدراسة على المستوى المتوسط هو فحص آثار هيكل القسم الأكاديمي على عمل أعضاء هيئة التدريس الأداء والرضا الوظيفي وانتشار سلوك العمل الذي يأتي بنتائج عكسية(CWB)، أو السلوكيات الضارة أثناء العمل، تكونت العينة من 1135 بدوام كامل أعضاء هيئة التدريس العاملين في 229 قسمًا أكاديميًا في جميع أنحاء الولايات المتحدة وكندا. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعملون في قسم منظم عضوياً لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى أنه يلتزم أعضاء هيئة التدريس المنتجون العاملون في أقسام أكثر تنظيمًا عضويًا عدد أقل من السلوكيات المسيئة مقارنة بأعضاء هيئة التدريس المنتجين العاملين في عدد أكبر من الإدارات الهيكلية ميكانيكيا.

1-3- التعقيب على الدراسات السابقة:

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري، وكذلك في كيفية تصميم عبارات الاستبانه.

مجال التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة التي ورد ذكرها موضوع الدراسة من جوانب مختلفة منها ما درسه بشكل أكثر شمولاً ومنها من تعمق في التخصيص، كما اختلفت البيئة التطبيقية التي تمت الدراسة في إطارها.

وقد تميزت هذه الدراسة من حيث مجتمع دراستها الذي تكون من العاملين في الإدارة المركزية في وزارة الثقافة التي صدر هيكلها التنظيمي مؤخراً حيث ستطرق هذه الدراسة لمعرفة فيما أثر هذا التطور على أداء العاملين.

[8] Kessler,R.(2007).The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior.degree of Doctor.University of South Florida.

2- مشكلة البحث:

يعد مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في التنظيم الإداري لما له من تأثير مهم على الأداء الوظيفي ومن ثم تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها فبواسطته يتضح مسار العمل وتتحدد السلطة والمسؤولية عند مختلف المستويات الإدارية، وبذلك تتركز مشكلة هذه الدراسة في معرفة دور الهيكل التنظيمي المطبق في وزارة الثقافة السورية وأبعاده في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة ، وبالتالي تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل الوزارة ومنه الوصول إلى الأهداف المرجوة أو المرسومة.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما التطور الذي حدث للهيكل التنظيمي في وزارة الثقافة السورية ؟
- ما درجة الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الثقافة السورية ؟
- هل أثر التطور في الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الثقافة السورية؟

3- أهداف البحث:

1. استعراض المفاهيم الأساسية لمتغيري البحث المتمثلة ب(الهيكل التنظيمي، الأداء الوظيفي).
2. تسليط الضوء على واقع تطور الهيكل التنظيمي في وزارة الثقافة السورية.
3. تبيان أهمية تطور الهيكل التنظيمي وفق متطلبات المرحلة الحالية ودور هذا التطور كخطوة أولى في مسيرة الإصلاح الإداري.
4. تشخيص ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين تطور الهيكل التنظيمي(المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع.)
5. اقتراح عدد من التوصيات المتعلقة بأبعاد الهيكل التنظيمي التي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي.

4- أهمية البحث:

أهمية علمية : تكمن الأهمية العلمية للبحث فيما سيضيفه إلى الحقل المعرفي في مجال العلاقة بين تطوير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، خاصة في ضوء العمل في الجمهورية العربية السورية على تحديث الهياكل التنظيمية كمرحلة أولية من المشروع الوطني للإصلاح الإداري.

أهمية عملية: تنبع أهمية البحث العملية من أهمية متغيراته، حيث أن لتطوير الهياكل التنظيمية أهمية كبيرة في المؤسسات من حيث التعديلات التي تمس المؤسسة والانتقال إلى وضع أفضل لتحسين مستواها، كما أن لمتغير الأداء الوظيفي أهمية كبيرة حيث أن زيادته تنعكس بشكل كبير على أداء المؤسسة والتالي تحسين مستوى

خدماتها، وبالتالي فإن دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين سيساعد الإدارة العليا باتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة العوامل السلبية المرتبطة بالهيكل التنظيمي التي قد تؤثر على مستوى أداء العاملين في الوزارة.

5- متغيرات الدراسة:

- **متغير مستقل** : تطور الهيكل التنظيمي
- **متغير تابع** : الأداء الوظيفي.

6- فرضيات البحث:

- **الفرضية الأولى** :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطور الهيكل التنظيمي في وزارة الثقافة في سورية على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة.

- **الفرضية الثانية** :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه تطوير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي تُعزى للخصائص الشخصية للعاملين (النوع الاجتماعي – العمر – المؤهل العلمي –عدد سنوات الخبرة).

7- منهج البحث:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي والذي يعد أكثر ملائمة وتناسباً مع طبيعة البحث، حيث استخدم المنهج الوصفي للتعريف بتغيرات الدراسة والعلاقة بينها بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بالموضوع والدراسات السابقة، أما الجانب التحليلي فقد تمثل بدراسة عملية من خلال استبيان مصمم خصيصاً للبحث، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

8- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في وزارة الثقافة في سورية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية مكونة من /100/ موظف تم اختيارها وتوزيع الاستبانات عليهم بشكل مباشر وبلغ عدد الردود /80/ استبيان تم إدخالها إلى الحاسب وتحليلها.

9- أدوات جمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة من خلال:

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التي وزعت على عينة عشوائية من العاملين في وزارة

الثقافة في سورية.

- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة.

10- حدود البحث:

- **حدود زمانية** : الفترة الزمنية اللازمة لإعداد البحث (شهرين) .
- **حدود مكانية** : وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية.
- **حدود بشرية** : تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في وزارة الثقافة في سورية.
- **حدود موضوعية:** سيركز البحث على تأثير تطوير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.

11- : مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية:

مصطلحات البحث:

الهيكل التنظيمي: الهرم الإداري لأي منظمة، ويتضمن جميع مسمياتها الوظيفية، والصلاحيات، والتخصصات، وأنماط الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، فهو يحيط بجميع محاور الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال والمسؤوليات.[9]

الأداء الوظيفي : قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.[10]

التعاريف الإجرائية:

الهيكل التنظيمي: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل.

الأداء الوظيفي: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"

---

[9] بدر، ثائر .(2017). اتجاهات العاملين الإداريين نحو كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي لمستشفيات القطاعين الحكومي والخاص بحث ميداني مقارن في محافظة دمشق، مجلة جامعة البعث.39(7).ص165-204

[10] برهوم، أديب، سعيد، رشا .(2017).أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والد راسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد /39/ ، العدد/1/، ص203 -221

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول الإطار النظري للهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: سيتناول الإطار النظري الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي :

سيتناول هذا المبحث مفهوم الهيكل التنظيمي، وأهميته، وأهم أبعاده وأسباب تطور الهيكل التنظيمي. وذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم الهيكل التنظيمي، واختلفت وجهات نظر الباحثين من خلال الشمولية والعمق، ومن هذه التعاريف نذكر:

- " مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية والتي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد التصرف ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل باتجاه تحقيق الأهداف[11].
- " مجموعة الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات[12].
- "هو فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة يعتبر البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة[13].
- "هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين في المنظمة، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".[14]

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي:

مع أن الكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وخصائصه، إلا أنهم جميعاً يعتبرون الهيكل التنظيمي أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وحيث أن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة، فكذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويمكن تلخيص أهمية الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

- يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية.
- الهيكل التنظيمي هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ فعاليات المنظمة، كونه يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.

---

[11] الزيادات، محمد عواد.(2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الأردن .عمان،: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص215.

[12] نصر الله،حنا ،عريفج،عيد،حسين،علي.(1999).مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة).الأردن.عمان: دار زهران للنشر.ص135.

[13] بوزيان،راضية، مذكور، رشيدة.(2015). الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –المؤسسة المينائية بسكيكدة انموذجاً– الأهمية والأبعاد. مجلة التراث.العدد 2 ص125.

[14] Robbins, S. (2006): Organization Theory Structure, Design and Applications, Translated by Seyyed Mehdi Alvani and HasanDanaeefard. Tehran: Saffar. 15th.

- تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط والنظم، والأسس الأدائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه.
- يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها.
- مواجهة الغموض والتعقيد والتغيير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلبات البيئة.
- يحدد الفروقات بين المنظمات، وذلك من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلاً ومضموناً.[15]

ثالثاً: أبعاد الهيكل التنظيمي:

إن اختلاف وجهات نظر الباحثين بالطريقة التي يصفون بها الهيكل التنظيمي سيجعل التنوع والتعدد في تحديد أبعاده أمراً بديهاً،، ونجد أن هناك قاسماً مشتركاً بين أغلب الباحثين في أن للهيكل التنظيمي الخصائص الثلاثة الآتية:

1- **الرسمية:** هي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، ومحكوماً بموجب قواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الفرد الخروج عنها.

أن درجة الرسمية تختلف من عمل لآخر في المنظمة فهناك بعض الأعمال الروتينية والتي قد تتطلب درجة رسمية عالية، كما أن هناك أعمالاً أخرى قد يُعطى الموظف فيها درجة من المرونة وتكون درجة الرسمية فيها قليلة، وذلك حتى يتمكن الموظف من تقدير الموقف ومواجهة التغيرات في البنية مثلاً، فكلما زادت درجة الرسمية في العمل تقل مرونة الموظف في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة وتقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز عمله.

2- **المركزية:** تعني درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية، حيث تميل المنظمة إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية بزيادة درجة تفويض السلطة، والعكس في حالة استبقاء سلطة اتخاذ القرارات، إذ يحتفظ فيها الرئيس الأعلى لإحدى المنظمات بجميع السلطات اللازمة لاتخاذ جميع القرارات، كما تعرف المركزية بأنها مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري .

3- **التعقيد** : هو ذلك البعد من الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى عدد الوظائف والوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، ويعرف أيضاً أنه عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية الاحترافية.

[15] عقيلي،عمر،المومني،قيس.(2013).نظرية المنظمة ونظرية التنظيم.الطبعة الأولى.عمان:دار الزهران للنشر والتوزيع.ص35

ويتفق أغلب الباحثين على أن عناصر التعقيد في المنظمات هي التمايز الأفقي والتمايز العامودي والتمايز الجغرافي، ويقصد بالتمايز درجة الاختلاف بين النظم الفرعية والمكونة للمنظمة من وحدات ودوائر وأقسام، فتعتمد درجة التمايز على التخصص في الأعمال وعلى حجم المنظمة، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة وكبر حجمها كلما زادت درجة التمايز فيها بينها.[16]

رابعاً: أسباب تطور الهيكل التنظيمي:

ترجع أسباب تطوير الهياكل التنظيمية الى داخلية وخارجية :

- **الأسباب الداخلية:**

- ضغوط نمو المنظمة : حيث إن حجم المنظمة يؤدي بالضرورة الى إعادة التنظيم بتطوير الهيكل التنظيمي من القمة الى القاعدة.
- التغير في أهداف المنظمة يؤخذ كمحدد في عملية تصميم الهياكل التنظيمية.
- تعاني المنظمة أحياناً من مشاكل داخلية تستدعي التدخل في استخدام الطرق الجديدة للوصول إلى حلول لهذه المشاكل (تدني الإنتاجية – انخفاض الأداء – إهمال العاملين) وهذا يستدعي إعادة النظر في تنظيم المنظمة.
- التغير في الإدارة العليا: تؤثر قمة الهرم على المنظمة فحين يتم تعين مدير جديد فهو سوف يقوم بتعديل التنظيم وفقاً لأسلوبه .

- **الأسباب الخارجية:**

- التغير في التكنولوجيا: كلما ارتفع المستوى التكنولوجي كلما انخفضت الحاجة الى العنصر البشري، وهذا يعني انخفاض عدد المستويات الإدارية وصغر نطاق الإشراف وارتفاع المركزية.
- التغير في البيئة السياسية والقانونية: إن هذه التغيرات تغير الطابع القانوني للمنظمة واتجاهها مما يؤدي الى تغير الهيكل التنظيمي.
- التغير في ظروف المنظمة الاقتصادية: مما يؤدي الى إعادة النظر بالهيكل التنظيمي.
- التغير في البيئة الاجتماعية: التغير في العادات والتقاليد والأذواق وهيكل العلاقات الاجتماعية ومستوى التعليم.[17]

---

[16] صالح،سناء.(2017). تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.رسالة ماجستير ،جامعة القدس،فلسطين.ص20

[17] بوعرعارة.صار(2013).تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة.رسالة ماجستير.جامعة الدكتور طاهر مولاي,الجزائر.ص47

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

سيتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته وأهم عناصره والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[18] ومن هنا تتعدد أراء الباحثين حول تحديد مفهوم أدائهم الوظيفي، نذكر منها:

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[19]
- الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة تبادلية بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء.[20]
- هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة والجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.[21]
- ومنه نستنتج أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ –إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

ب –ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

---

[18] العتيبي،جراح.(2013).أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي.رسالة ماجستير.الكويت:جامعة الشرق الأوسط.ص33

[19] سلطان،محمد سعيد.(2004).السلوك التنظيمي.الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة.ص219.

[20] السلمي،علي.(1995).السلوك الإنساني في منظمات الأعمال.القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.ص24.

[21] زراري،ياسمينة.(2017).تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بولاية أم البواقي.رسالة ماجستير.الجزائر:جامعة العربي بن مهيدي.ص54

ج – ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.[22]

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي:

اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء الوظيفي للخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين، ومن هذه العناصر ما يأتي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.[23]

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. لذلك نجد أن محددات الأداء تتضح فيما يلي:

1- الجهد: الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.[24]

---

[22] حجاج،آمال،بوزيان،حنان،بوزيان،حواء،مقدم،ابتسام.مرجع سبق ذكره.ص38

[23] الحسيني، أحمد بن عبدالله.(1994). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض.رسالة ماجستير.الرياض.ص72

[24] رواية،حسن.(1999). إدارة الموارد البشرية.الاسكندرية.المكتب الجامعي الحديث.ص216

المبحث الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي:

يمثل الهيكل التنظيمي أهمية خاصة لما له من أهمية في حياة المنظمات واستمراريتها سواءً الحكومية منها أم الخاصة، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، فالتنظيم هو الذي يؤدي إلي توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف ويؤدي إلي عدم تداخل الصلاحيات وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات، ويساعد علي الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإداري، فهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله، و ينظر له على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها، يجب العمل علي تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسميات والمهام داخل التنظيم، ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل علي إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلي أساس علمي متين حيث تتخبط المنظمة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلي هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه أثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزية العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات.

وبالتالي أصبح تحسين الهيكل التنظيمي من أهم واجبات الإدارة التي عليها أن تبذل كل جهدها لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي.[25]

[25] اللوزي،موسي.(2002).التنظيم وإجراءات العمل. ط1. مصر .الاسكندرية: دار وائل للنشر .ص147

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لمحة عن مجتمع البحث (وزارة الثقافة السورية):

هي الوزارة المسؤولة عن الحفاظ على الهوية الحضارية والثقافية، وحماية التراث الأثري والتاريخي ونشر الثّقافة محلياً وعربياً وعالمياً والتفاعل مع الثقافات العالمية، كما تعمل على رعاية العملية الإبداعية وتنميتها، ورعاية المثقف وحماية الناتج الثقافي.

أُحْدِثَتْ الوزارة زمن الوحدة مع مصر باسم وزارة الثقافة والإرشاد القومي، وحملت رسمياً اسم وزارة الثقافة عام 2014 بموجب القانون 31.

تقوم الوزارة بمهام عديدة منها:

- تعميم المعرفة والثقافة بين الجماهير، والتعريف بالحضارة العربية، ونشر رسالتها، وتوفير كل الإمكانات لكي تتفاعل مع الحضارات العالمية الكبرى.
- توجيه أفراد الشعب توجيهاً قومياً صحيحاً، والعمل على تنمية وعيهم وإرشادهم إلى ما يرفع مستواهم الاجتماعي.
- تيسير سبل الثقافة الشعبية، وتنويع أساليبها وتوسيع نطاقها.
- الاتصال بالمؤسسات الثقافية والفنية الخارجية والإفادة من نشاطها.
- إقامة المعارض والمهرجانات والحفلات الثقافية والفنية، وعقد المؤتمرات، وتنظيم المسابقات، ووضع الجوائز، وتشجيع تأسيس الجمعيات الثقافية المختلفة وتتبع فعالياتها، ومساعدتها على القيام بمهامها.
- إحياء التراث العربي القديم في العلوم والآداب والبحث في علوم اللغة العربية، والحرص على سلامتها وجعلها تتسع للعلوم والفنون والمخترعات الحديثة.
- اكتشاف التراث الأثري والتاريخي للجمهورية العربية السورية وجمع عناصره، وصيانتها وحفظها سليمة إلى أجيال المستقبل.
- إحداث المتاحف الأثرية والتاريخية والفنية والشعبية، والمساعدة على تنظيم المتاحف الأخرى التابعة لوزارات الدولة، وإداراتها ومؤسساتها العامة.
- تشجيع الفنون والآداب وتوجيهها لما تقتضيه مصلحة الدولة.[26]

[26] الموقع الرسمي لوزارة الثقافة السورية على الشبكة http://moc.gov.sy

فيما يخص موضوع بحثنا تطوير الهيكل التنظيمي:

تم إصدار الهيكلية التنظيمية الجديدة لوزارة الثقافة بالقرار الوزاري رقم 1115/و تاريخ 2021/7/11 ونشر بالجريدة الرسمية عدد (27) لعام 2021، وقد وضح هذا القرار توزع الوحدات التنظيمية بعد إعادة هيكلة الوزارة من خلال دمج المديريات المركزية بناءً على تحليل الواقع الراهن للوزارة ووفقاً للوثيقة الاسترشادية الصادرة عن وزارة التنمية الإدارية لإعداد البنى والهياكل التنظيمية ضمن إطار المشروع التنفيذي للإصلاح الإداري.

ومن خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي القديم للوزارة والهيكل التنظيمي الجديد تبين أن الهيكل التنظيمي الجديد أدى إلى ضبط حجم البينة التنظيمية أي تقليص عدد الوحدات الإدارية ليصبح / 11 / مديرية بعد أن كان /19/ مديرية، كما تم تقليص مناصب معاوني الوزير من ثلاث معاونين إلى معاون وزير واحد مسؤول عن المديريات الفنية، بالإضافة إلى فصل المهام المتداخلة وإعادة توزيعها بين المديريات المتخصصة بما يضمن التكامل فيما بينها، وضبط خطوط التنسيق والإشراف.[27]

الإجراءات المنهجية:

- **أداة الدراسة:** تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانه وصياغة فقراتها، من أجل تحديد أبعادها وفقراتها، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانه والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبانه في صورتها الأولية ومن ثم عرضها على الدكتورة المشرفة لتقديم النصائح والتعديلات التي تراها ضرورية لصحة الاستبانه، وفي ضوء ما أشارت إليه الدكتورة المشرفة تم تعديل بعض الفقرات من حذف وإضافة حتى خرجت الاستبانه في صورتها النهائية وتم اعتمادها لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

  وقد تم تقسيم الاستبانه كالآتي:

  - **الجزء الأول:** اشتمل على بيانات شخصية للعاملين في الوزارة (أفراد عينة الدراسة) من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
  - **الجزء الثاني** : اشتمل على عشرة عبارات لقياس تطوير الهيكل التنظيمي.
  - **الجزء الثالث:** اشتمل على عشرة عبارات لقياس درجة الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارة.

[27] الهيكل التنظيمي الجديد لوزارة الثقافة السورية.

أدوات التحليل الإحصائية:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبانه والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. . معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون.
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانه.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار العبارات والابعاد باستعمال t-test
6. اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر تطوير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.
7. اختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للسمات الشخصية والوظيفية للعاملين.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانه)

أ-**صدق الأداة الظاهري:** تم التأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على محكمين وبناءً عليه تم تعديل بعض البنود.

حساب الاتساق الداخلي : تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) معامل بيرسون

		الهيكل التنظيمي
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	0.562**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	80

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

ب- **الثبات (معامل ألفا كرونباخ):**

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانه، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 – 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانه		
المحور	عدد العبارات	الثبات
الهيكل التنظيمي	10	0.890
الأداء الوظيفي	10	0.875
الإجمالي	20	0.911

بناءً على الجدول رقم (2) (كافة المحاور أكثر من 60 %) يمكن القول بأن الاستبانه تتمتع بالثبات والمصداقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الدراسة الوصفية:

توزع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة			
المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	165	%20
	أنثى	64	%80
العمر	أقل من 20سنة	4	%5
	من 21-35سنة	33	%41.3
	من 36-50سنة	36	%45
	50سنة فأكثر	7	%8.7
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية فما دون	11	%13.8
	معاهد متوسطة	7	%8.8
	إجازة جامعية	50	%62.5
	دراسات عليا	12	%15
سنوات الخبرة	من سنة ل5سنوات	10	%12.5
	من 6-10سنة	26	%32.5
	من 11ل15سنة	31	%38.8
	أكثر من 15سنة	13	%16.3

يبين الجدول رقم(3) التوزع النسبي لسمات أفراد عينة الدراسة:

من حيث النوع الاجتماعي عدد الذكور/16/ بنسبة /20%/ وعدد الإناث /64/ بنسبة /80%/، ونلاحظ أن نسبة الذكور كانت أقل في عينة الدراسة وذلك بسبب تردي الأوضاع المعيشية والتجاء الشباب للسفر من أجل العمل خارج

البلد، بالإضافة إلى التحاق الكور بخدمة العلم الاحتياطية والإلزامية بسبب الحرب مما أدى إلى انخفاض تواجدهم في الوظائف العامة.

من حيث الفئة العمرية كان عدد من هم أقل من 20سنة /4/ بنسبة /5%/، وعدد من يتراوح عمرهم بين 21-35سنة /33/ بنسبة /41.3%/، وعدد من يتراوح عمرهم بين 36-50سنة /36/بنسبة /45%/، وعدد الذين تجاوزوا ال50سنة /7/ بنسبة /8.7%/، ونلاحظ زيادة توزع الفئة الشابة الفتية في عينة الدراسة.

أما من **حيث المؤهل العلمي** بلغ عدد الحاصلين على شهادة ثانوية فما دون/11/ بنسبة /13.8%/، وعدد الحاصلين على شهادة معاهد متوسطة/7/بنسبة/8.8%/، وعدد الحائزين على إجازة جامعية /50/ بنسبة /62.5%/ وعدد الحائزين على دراسات عليا/12/بنسبة /15%/،ونلاحظ أن الحائزين على شهادات جامعية كانت لهم النسبة الأكبر مما يدل استقطاب وزارة الثقافة لهذه الفئة.

أما من **حيث سنوات الخبرة** بلغ عدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين سنة -5 سنوات /10/ بنسبة /12.5%/، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 6-10سنة /26/ بنسبة /32.5%/، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 11-15 سنة /31/ بنسبة /38.8%/، وعدد من تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة /13/ بنسبة /16.3%/، نلاحظ ازدياد نسبة من لديهم خبرة من 11-15 سنة مما يدل على احتفاظ وزارة الثقافة بالعاملين لديها والعمل على تعزيز خبراتهم.

تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة:

- استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابة أفراد العينة للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة :

جدول رقم (4) توزيع الفئات

الفئة	طول الفئة	النتيجة
الأولى	1-1.8	غير موافق بشدة
الثانية	1.81 - 2.6	غير موافق
الثالثة	2.61-3.4	محايد
الرابعة	3.41-4.2	موافق
الخامسة	4.21-5	موافق بشدة

- تم حساب متوسطات الإجابات على الاستبانة والانحراف المعياري باستخدام برنامج spss ، لمعرفة مدى تقييم واقع الهيكل التنظيمي ودرجة الأداء الوظيفي كما يلي:

أ- **تقييم محور الهيكل التنظيمي:**

جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم الهيكل التنظيمي				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يمتاز الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة بالتطور	3.875	0.959	موافق
2	توافق التطوير في الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الوزارة.	3.637	1.275	موافق
3	يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على التفويض في العمل.	3.887	0.811	موافق
4	تتبع الوزارة الأنظمة والقوانين والإجراءات اللازمة لضبط تصرفات الموظفين	3.912	0.715	موافق
5	يتميز الهيكل التنظيمي الجديد لمصلحة الموظف بالتصميم الجيد	3.512	0.967	موافق
6	يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على ترتيب الوظائف في الوزارة والتنسيق بينها.	3.662	1.030	موافق
7	تسير الاتصالات داخل الوزارة في كل الاتجاهات.	3.175	0.882	محايد
8	يساعد الهيكل التنظيمي على استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة.	2.812	1.056	محايد
9	يشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي موظفون ذوي كفاءة عالية.	2.850	0.994	محايد
10	ساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على تطوير أداء الموظف مهنياً وعلمياً.	3.025	1.136	محايد
	محور الهيكل التنظيمي	3.435	0.705	موافق

يُظهر الجدول رقم (5) آراء عينة العاملين في الوزارة تجاه واقع الهيكل التنظيمي حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة تراوحت بين /2.812/ حيادي و/3.912/موافق، حيث احتلت عبارة (تتبع الوزارة الأنظمة والقوانين والإجراءات اللازمة لضبط تصرفات الموظفين) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة /3.912/ مما يشير إلى صرامة القوانين في الوزارة والتزام العاملين بها.

أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على التفويض في العمل) بدرجة تقييم /3.887/ مما يدل على توفر مبدأ التفويض في العمل في الوزارة وعدم توقف العمل في حال غياب المسؤول المباشر عن الخدمة المطلوبة.

أما المرتبة الثالثة كانت (يمتاز الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة بالتطور) بدرجة تقييم /3.875/ مما يدل على بلوغ الهيكل التنظيمي درجة عالية من التطور تم ملاحظتها من قبل العاملين في الوزارة.

والمرتبة الرابعة كانت لعبارة (يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على ترتيب الوظائف في الوزارة والتنسيق بينها) بدرجة تقييم /3.662/، مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة ساعد على ترتيب الوظائف بشكل واضح وزاد من درجة التنسيق بينها بحيث تم ملاحظة هذا الأمر من قبل العاملين في الوزارة.

والمرتبة الخامسة كانت لعبارتي (توافق التطوير في الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الوزارة) بدرجة تقييم /3.637/مما

يشير إلى موافقة العاملين في الوزارة من أفراد عينة البحث على توافق الهيكل التنظيمي الجديد مع استراتيجية الوزارة.

والمرتبة السادسة كانت لعبارة (يتميز الهيكل التنظيمي الجديد لمصلحة الموظف بالتصميم الجيد) بدرجة تقييم /3.512/ وذلك يشير إلى موافقة العاملين على الهيكل التنظيمي الجديد واعتباره يحقق مصلحتهم.

والمرتبة السابعة كانت لعبارة (تسير الاتصالات داخل الوزارة في كل الاتجاهات) بدرجة تقييم /3.175/ وهذه الدرجة تدل على حياد العاملين من أفراد عينة البحث تجاه الاتصالات داخل الوزارة، حيث يبدو أنها تسير بشكل واحد فقط.

والمرتبة الثامنة كانت لعبارة (ساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على تطوير أداء الموظف مهنياً وعلمياً) بدرجة تقييم /3.025/ وهذه درجة تدل على حياد العاملين من أفراد عينة البحث تجاه مساعدة الهيكل التنظيمي في تطوير أدائهم.

والمرتبة التاسعة كانت لعبارة (يشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي موظفون ذوي كفاءة عالية) بدرجة تقييم /2.850/ مما يدل على حياد العاملين من أفراد عينة البحث تجاه كفاءة العاملين في المناصب الإدارية.

أما المرتبة الأخيرة كانت لعبارة (يساعد الهيكل التنظيمي على استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة) بدرجة تقييم /2.812/ مما يدل على حياد العاملين من أفراد عينة البحث تجاه مساعدة الهيكل التنظيمي في استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة.

2- تقييم محور الأداء الوظيفي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم واقع الأداء الوظيفي

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	أنجز المهام والواجبات المطلوبة مني على الوجه الأمثل.	4.150	0.359	موافق
2	أهتم بأداء الواجبات الأساسية في عملي.	3.925	0.611	موافق
3	أطبق قواعد وقوانين العمل، واستغل الوقت لمصلحة العمل.	4.212	0.411	موافق بشدة
4	لدي إحساس بالمسؤولية وحب الإنجاز.	4.062	0.459	موافق
5	لدي معرفة دقيقة تتعلق بالعمل الموكل لي، مما يجعلني قادر على خفض الوقت المحدد لإنجاز المهام الموكلة إلي .	4.125	0.512	موافق
6	أطور نفسي بشكل مستمر لمعرفة كل جديد فيما يتعلق بالعمل.	4.075	0.590	موافق
7	أقوم ببذل مجهود لإنجاز العمل تفوق المتوقع مني.	4.037	1.043	موافق

8	أقوم بمواجهة العقبات والصعوبات التي تواجهني في العمل لأجل تحقيق نتائج متميزة.	3.900	0.805	موافق
9	قادر على الاستمرار بالعمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في مختلف الظروف والأحوال(مثل زيادة حجم العمل، والعمل لساعات متواصلة وإضافية.)	3.970	0.762	موافق
10	هناك قيمة للعمل الذي أقوم به وهذا ينعكس على جودته.	3.687	0.804	موافق
	محور الأداء الوظيفي	4.015	0.458	موافق

يُظهر الجدول رقم (6) آراء عينة العاملين في الوزارة تجاه واقع الأداء الوظيفي حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة جداً تراوحت بين /3.687/ موافق و/4.212/موافق بشدة، حيث احتلت عبارة (أطبق قواعد وقوانين العمل، واستغل الوقت لمصلحة العمل) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة موافق بشدة/4.212/ مما يدل على التزام العاملين بالقوانين والأنظمة واستغلالهم الوقت لمصلحة العمل.

أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (أنجز المهام والواجبات المطلوبة مني على الوجه الأمثل) بدرجة موافق /4.150/ مما يدل على كفاءة العاملين وإنجازهم العمل بالشكل المطلوب منهم.

أما المرتبة الثالثة كانت (لدي معرفة دقيقة تتعلق بالعمل الموكل لي، مما يجعلني قادر على خفض الوقت المحدد لإنجاز المهام الموكلة إلي) بدرجة تقييم /4.125/ مما يدل على إدراك كل عامل من أفراد عينة الدراسة لعمله وقدرته على إنجازه بالشكل الأمثل.

والمرتبة الرابعة كانت لعبارة (أطور نفسي بشكل مستمر لمعرفة كل جديد فيما يتعلق بالعمل) بدرجة تقييم /4.075/، مما يدل على اندفاع العاملين من عينة البحث لتطوير قدراتهم والبحث عن كل جديد.

والمرتبة الخامسة كانت لعبارة (لدي إحساس بالمسؤولية وحب الإنجاز) بدرجة تقييم /4.062/مما يشير إلى ارتفاع الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين من أفراد عينة البحث.

والمرتبة السادسة كانت لعبارة (أقوم ببذل مجهود لإنجاز العمل تفوق المتوقع مني) بدرجة تقييم /4.037/ مما يدل على رغبة العاملين من أفراد العينة بالعمل وإنجازه بشكل أكثر من المتوقع.

والمرتبة السابعة كانت لعبارة (قادر على الاستمرار بالعمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في مختلف الظروف والأحوال (مثل زيادة حجم العمل، والعمل لساعات متواصلة وإضافية) بدرجة تقييم /3.970/مما يشير إلى قدرة العاملين من أفراد عينة البحث على العمل في كافة الظروف ورغم ضغط العمل.

والمرتبة الثامنة كانت لعبارة (أهتم بأداء الواجبات الأساسية في عملي) بدرجة تقييم /3.925/مما يشير إلى اهتمام العاملين من أفراد عينة البحث بالواجبات الأساسية في عملهم وعدم الانشغال بأية أعمال ثانوية.

والمرتبة التاسعة كانت لعبارة (أقوم بمواجهة العقبات والصعوبات التي تواجهني في العمل لأجل تحقيق نتائج متميزة) بدرجة تقييم /3.900/ مما يدل على قدرة العاملين من أفراد عينة البحث على مواجهة الصعوبات والتحديات والعمل بجد من أجل تحقيق نتائج متميزة.

والمرتبة العاشرة كانت لعبارة (هناك قيمة للعمل الذي أقوم به وهذا ينعكس على جودته) بدرجة تقييم /3.687/، مما يدل شعور العاملين من أفراد عينة البحث بقيمة العمل الذي يعملونه.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : ":لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الثقافة السورية."

لإيجاد أثر تطوير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي تم حساب الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل(الهيكل التنظيمي)والمتغير التابع(الأداء الوظيفي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562[a]	.316	.307	.38153

a. Predictors: (Constant),الهيكل التنظيمي

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 56.2% وأن معامل التفسير هو 0.316 أي أن الهيكل التنظيمي يفسر 31.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي.

جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الهيكل التنظيمي في الأداء الوظيفي)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.248	1	5.248	36.053	.000[a]
	Residual	11.354	78	.146		
	Total	16.602	79			

a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

يُظهر الجدول رقم (8) أن قيمة f=36.053 والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.759	.213		12.930	.000
	الهيكل التنظيمي	.366	.061	.562	6.004	.000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

يشير الجدول رقم (9) إلى أن الهيكل التنظيمي تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة t=12.930 والميل الذي يعبر عن تأثير الهيكل التنظيمي هو 36.6 في الأداء الوظيفي.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة" يوجد أثر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي " وذلك وفق المعادلة التالية : $y = 2.759 + 36.6x$

حيث y : الأداء الوظيفي x : الهيكل التنظيمي

أي أن أي تغير في الهيكل التنظيمي سيسبب تغيراً بمعدل (36.6) في الأداء الوظيفي لأفراد عينة البحث.

الفرضية الثانية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه الهيكل التنظيمي ودرجة الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة الثقافة تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين"

1. **من حيث النوع الاجتماعي:** قام الباحث باختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للنوع الاجتماعي وفق ما يلي:

جدول رقم (10) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع الاجتماعي							
المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	df	Sig
الهيكل التنظيمي	ذكر	16	4.093	.2174	4.703	78	0.006
	أنثى	64	3.270	.6888	8.086		
الأداء الوظيفي	ذكر	16	4.281	.2561	2.699	78	0.190
	أنثى	64	3.948	.4747	3.812		

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة الدالة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي$0.05 > sig$ وبالتالي يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لهذا المحور تبعاً للنوع، بينما قيمة الدالة الإحصائية لمحور الأداء الوظيفي $sig>0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لهذا المحور تبعاً للنوع .

2- من حيث الفئة العمرية :قام الباحث بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للفئة العمرية كما يلي :

جدول رقم (11) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig
الهيكل التنظيمي	Btween GROUBS	.990	3	.330	.655	.582
	WITHIN GROUPS	38.292	76	.504		
	TOTAL	39.282	79			
الأداء الوظيفي	Btween GROUBS	1.868	3	.623	3.213	.028
	WITHIN GROUPS	14.734	76	.194		
	TOTAL	16.602	79			

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة الدالة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي $sig>0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لهذا المحور تبعاً للفئة العمرية، بينما قيمة الدالة الإحصائية لمحور الأداء الوظيفي $0.05 > sig$ وبالتالي يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لهذا المحور تبعاً للفئة العمرية.

3- **من حيث المؤهل العلمي** : قام الباحث بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للمؤهل العلمي كما يلي :

جدول رقم (12) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.771	.376	.191	3	.574	Btween GROUBS	الهيكل التنظيمي
		.509	76	38.708	WITHIN GROUPS	
			79	39.282	TOTAL	
.000	13.609	1.934	3	5.802	Btween GROUBS	الأداء الوظيفي
		.142	76	10.800	WITHIN GROUPS	
			79	16.602	TOTAL	

يبين الجدول رقم (12) أن قيمة الدالة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي sig>0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لهذا المحور تبعاً للمؤهل العلمي، بينما قيمة الدالة الإحصائية لمحور الأداء الوظيفي sig < 0.05 وبالتالي يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لهذا المحور تبعاً للمؤهل العلمي.

4- **من حيث سنوات الخبرة :** قام الباحث بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً لسنوات الخبرة كما يلي :

جدول رقم (13) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.000	14.319	4.728	3	14.185	Btween GROUBS	الهيكل التنظيمي
		.330	76	25.097	WITHIN GROUPS	
			79	39.282	TOTAL	
.557	.696	.148	3	.444	BtweenGROUBS	الأداء الوظيفي
		.213	76	16.158	WITHIN GROUPS	
			79	16.602	TOTAL	

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة الدالة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي0.05 > sig وبالتالي يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لهذا المحور تبعاً لسنوات الخبرة، بينما قيمة الدالة الإحصائية لمحور الأداء الوظيفي sig>0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لهذا المحور تبعاً لسنوات الخبرة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: لقد توصل الباحث من خلال التحليل الإحصائي للاستبانات إلى النتائج التالية:

- **فيما يخص نتائج تحليل الاستبيان:**
- فيما يخص الخصائص الشخصية لعينة أفراد الدراسة: تبين أن نسبة الإناث في عينة الدراسة كانت أكبر، وعدد من يتراوح عمرهم بين 36-50سنة كان لهم النسبة الأكبر، كما كانت النسبة الأكبر بالنسبة للمؤهل العلمي للحائزين على إجازة جامعية، أما من حيث سنوات الخبرة كانت النسبة الأكبر لمن تتراوح سنوات خبرتهم بين 11-15 سنة .
- **فيما يخص آراء أفراد عينة الدراسة تجاه واقع الهيكل التنظيمي**، جاءت بدرجة تقييم جيدة تراوحت بين حيادي وموافق، حيث جاءت ست عبارات بدرجة موافق وأربع عبارات بدرجة محايد، حيث احتلت عبارة (تتبع الوزارة الأنظمة والقوانين والإجراءات اللازمة لضبط تصرفات الموظفين) المرتبة الأولى بالتقييم مما يشير إلى صرامة القوانين في الوزارة والتزام العاملين بها، أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على التفويض في العمل) مما يدل على توفر مبدأ التفويض في العمل في الوزارة وعدم توقف العمل في حال غياب المسؤول المباشر عن الخدمة المطلوبة، أما المرتبة الثالثة كانت (يمتاز الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة بالتطور) مما يدل على بلوغ الهيكل التنظيمي درجة عالية من التطور تم ملاحظتها من قبل العاملين في الوزارة، والمرتبة الرابعة كانت لعبارة (يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على ترتيب الوظائف في الوزارة والتنسيق بينها) مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة ساعد على ترتيب الوظائف بشكل واضح وزاد من درجة التنسيق بينها بحيث تم ملاحظة هذا الأمر من قبل العاملين في الوزارة، والمرتبة الخامسة كانت لعبارتي (توافق التطوير في الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الوزارة) مما يشير إلى موافقة العاملين في الوزارة من أفراد عينة البحث على توافق الهيكل التنظيمي الجديد مع استراتيجية الوزارة، والمرتبة السادسة كانت لعبارة (يتميز الهيكل التنظيمي الجديد لمصلحة الموظف بالتصميم الجيد) وذلك يشير إلى موافقة العاملين على الهيكل التنظيمي الجديد واعتباره يحقق مصلحتهم، بينما تبين حياد العاملين من أفراد عينة البحث تجاه الاتصالات داخل الوزارة، حيث يبدو أنها تسير بشكل واحد فقط، وكذلك حيادهم تجاه مساعدة الهيكل التنظيمي في تطوير أدائهم، بالإضافة إلى حيادهم تجاه كفاءة العاملين في المناصب الإدارية، وتجاه مساعدة الهيكل التنظيمي في استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة.
- **فيما يخص آراء عينة العاملين في الوزارة تجاه الأداء الوظيفي**، حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة جداً تراوحت بين موافق و موافق بشدة، حيث احتلت عبارة (أطبق قواعد وقوانين العمل، واستغل الوقت لمصلحة

العمل) المرتبة الأولى بالتقييم، مما يدل على التزام العاملين بالقوانين والأنظمة واستغلالهم الوقت لمصلحة العمل، أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (أنجز المهام والواجبات المطلوبة مني على الوجه الأمثل) مما يدل على إنجاز كفاءة العاملين وإنجازهم العمل بالشكل المطلوب منهم، كما دلت موافقة أفراد عينة البحث على بقية العبارات على إدراك كل عامل من أفراد عينة الدراسة لعمله وقدرته على إنجازه بالشكل الأمثل، واندفاع العاملين من عينة البحث لتطوير قدراتهم والبحث عن كل جديد، وارتفاع الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين من أفراد عينة البحث، ورغبة العاملين من أفراد العينة بالعمل وإنجازه بشكل أكثر من المتوقع، وقدرة العاملين من أفراد عينة البحث على العمل في كافة الظروف ورغم ضغط العمل، واهتمام العاملين من أفراد عينة البحث بالواجبات الأساسية في عملهم وعدم الانشغال بأية أعمال ثانوية، وقدرة العاملين من أفراد عينة البحث على مواجهة الصعوبات والتحديات والعمل بجد من أجل تحقيق نتائج متميزة، وشعور العاملين من أفراد عينة البحث بقيمة العمل الذي يعملونه.

- **نتائج اختبار الفرضيات:**

من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار فرضيات البحث والتوصل إلى ما يلي:

1- **فيما يخص الفرضية الأولى:** تبين أنه:

- يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الهيكل التنظيمي تبعاً للنوع وتبعاً لسنوات الخبرة، بينما لا يوجد فروق في تقييم هذا المحور تبعاً للفئة العمرية وتبعاً للمؤهل العلمي.
- لا يوجد فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الأداء الوظيفي تبعاً للنوع وتبعاً لسنوات الخبرة، بينما يوجد فروق في تقييم هذا المحور تبعاً للفئة العمرية وللمؤهل العلمي.

2- **فيما يخص الفرضية الثانية:** تبين أنه:

يوجد أثر لتطور الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

ثانياً: التوصيات :

من خلال النظر في الدراسة الميدانية والنتائج التي توصلت إليها، هناك عدد من المقترحات من وجهة نظر الباحث:

- تشجيع الاتصالات الأفقية والرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين والتقليل من القيود على المرؤوسين في الاتصال بالمستويات العليا.
- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يركز في استلام الكفاءات للمناصب الإدارية.
- تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يساعد على استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة.
- ضرورة منح صلاحيات أوسع فيما يتعلق بمشاركة الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل، ورفع درجة الابتكار وروح المبادرة.
- ضرورة التكامل الأفقي في الهيكل التنظيمي من خلال التأكيد على أهمية دور فرق العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- ضرورة توسيع قاعدة مشاركة العاملين في تطوير الهيكل التنظيمي بالمنظمة.
- العمل على تفعيل دورات تعليمية لتعريف الموظفين بالهيكل التنظيمي وأبعاده.
- ضرورة التركيز على أن يكون الهيكل التنظيمي مبني على أسس صحيحة ومتينة، حيث أن ذلك سيؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين مما سيعود بالنفع على الوزارة.
- ضرورة التركيز مرونة الهيكل التنظيمي، بحيث يكون هناك إمكانية لإجراء التعديلات عند الحاجة لتحسين الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب :

1. رواية،حسن.(1999). إدارة الموارد البشرية.الاسكندرية.المكتب الجامعي الحديث.
2. الزيادات، محمد عواد.(2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الأردن .عمان،: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. سلطان،محمد سعيد.(2004).السلوك التتنظيمي.الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة.ص219.
4. السلمي،علي.(1995).السلوك الإنساني في منظمات الأعمال.القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
5. عقيلي،عمر،المومني،قيس.(2013).نظرية المنظمة ونظرية التنظيم.الطبعة الأولى.عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع.
6. نصر الله،حنا ،عريفج،عيد،حسين،علي.(1999).مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة).الأردن.عمان: دار زهران للنشر.
7. اللوزي،موسي.(2002).التنظيم وإجراءات العمل. ط1. مصر.الاسكندرية: دار وائل للنشر.

المجلات :

1. بدر، ثائر.(2017). اتجاهات العاملين الإداريين نحو كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي لمستشفيات القطاعين الحكومي والخاص بحث ميداني مقارن في محافظة دمشق، مجلة جامعة البعث.39(7).ص165-204
2. برهوم، أديب، سعيد، رشا .(2017).أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والد راسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد /39/ ، العدد/1 /، ص203 -221
3. بوزيان،راضية، مذكور، رشيدة.(2015). الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –المؤسسة المينائية بسكيكدة انموذجاً- الأهمية والأبعاد. مجلة التراث.العدد 2 ص125.
4. الفرا،ماجد،واللوح،نبيل.(2007). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية.مجلة الجامعة الإسلامية،15(2).ص461-506.

الأبحاث والدراسات:

1. البرغوثي، سميرة.(2018). تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين. رسالة ماجستير، جامعة القدس. فلسطين.
2. بوعرعارة.صار(2013).تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة.رسالة ماجستير.جامعة الدكتور طاهر مولاي,الجزائر.
3. حجاج،آمال،بوزيان،حنان،بوزيان،حواء،مقدم،ابتسام.(2014).الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس.رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.الجزائر.
4. الحسيني، أحمد بن عبدالله.(1994). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض.رسالة ماجستير.الرياض.
5. زراري،ياسمينة.(2017).تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بولاية أم البواقي.رسالة ماجستير.الجزائر:جامعة العربي بن مهيدي.
6. صالح،سناء.(2017). تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.رسالة ماجستير،جامعة القدس،فلسطين.
7. العتيبي،جراح.(2013).أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي.رسالة ماجستير.الكويت:جامعة الشرق الأوسط.
8. عكاشة،أسعد.(2008).أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel " في فلسطين.رسالة ماجستير.الجامعة الإسلامية بغزة.فلسطين.

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Robbins, S. (2006): Organization Theory Structure, Design and Applications, Translated by Seyyed Mehdi Alvani and Hasan Danaeefard. Tehran: Saffar. 15th.

المجلات:

1. Al-Qatawneh,M.(2014).The impact of organizational structure on organizational commitment: A comparison between public and private sector firms in Jordan.European Journal of Business and Management.Vol6, No.12.
2. DONAL,M.(2019). Effect of Organizational Structure on Company Performance in Manufacturing Industry.vol(3).265
3. Selamat,N, samsu,N, kamalu,N.(2013). The impact of organizational climate on teachers job performance.University of Alicante. Vol(1)N.

الرسائل والأبحاث:

1. Kessler,R.(2007).The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior.degree of Doctor.University of South Florida.

الملاحق

الملحق رقم (1) أداة الدراسة الاستبانه

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

سيدي، سيدتي: تحية طيبة وبعد،

نسعى من خلال البحث العلمي إلى إيجاد حلول لمشاكل في الواقع العملي، فلا قيمة للبحث العلمي إن كان في معزل عن الحياة الاقتصادية الفعلية، وفي هذا الإطار أنا بصدد التحضير لمشروع تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان:

" **أثر تطور الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي– دراسة ميدانية في وزارة الثقافة السورية**" لذلك سوف أقدم لكم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة وأرجو أن تتعاونوا معي وأن تكون إجاباتكم صادقة وموضوعية، حتى تكون النتائج التي سنحصل عليها موضوعية ويمكن أن تؤخذ كأساس لاتخاذ القرارات.

وأود أن أحيط سيادتكم المحترمة علماً أن كل ما تدلون به من بيانات سيكون موضع السر، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وأشكركم على حسن تعاونكم ولكم فائق الاحترام والتقدير.

الباحث الطالب: وجيه الدلي إشراف الدكتورة: ناريمان شوكي

الجزء الأول : البيانات الشخصية (الرجاء وضع علامة (√)في المكان المناسب)				
النوع الاجتماعي	ذكر		أنثى	
العمر	أقل من 20سنة	من 20–35سنة	من 36–50سنة	51سنة فأكثر
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية فما دون	معاهد متوسطة	إجازة جامعية	دراسات عليا
سنوات الخبرة	من سنة ل5سنوات	من 6–10سنة	من 11ل15سنة	أكثر من 15سنة

	الجزء الثاني: تطور الهيكل التنظيمي	إلى إي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع علامة (√) في مربع الخيار الذي يناسبك	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمتاز الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة بالتطور						
2	توافق التطوير في الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الوزارة.						
3	يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على التفويض في العمل.						
4	تتبع الوزارة الأنظمة والقوانين والإجراءات اللازمة لضبط تصرفات الموظفين						
5	يتميز الهيكل التنظيمي الجديد لمصلحة الموظف بالتصميم الجيد						
6	يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على ترتيب الوظائف في الوزارة والتنسيق بينها.						
7	تسير الاتصالات داخل الوزارة في كل الاتجاهات.						
8	يساعد الهيكل التنظيمي على استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة.						
9	يشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي موظفون ذوي كفاءة عالية.						
10	ساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على تطوير أداء الموظف مهنياً وعلمياً.						
	الجزء الثالث : الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	أنجز المهام والواجبات المطلوبة مني على الوجه الأمثل.						
12	أهتم بأداء الواجبات الأساسية في عملي.						
13	أطبق قواعد وقوانين العمل، واستغل الوقت لمصلحة العمل.						
14	لدي إحساس بالمسؤولية وحب الإنجاز.						
15	لدي معرفة دقيقة تتعلق بالعمل الموكل لي، مما يجعلني قادر على خفض الوقت المحدد لإنجاز المهام الموكلة إلي .						
16	أطور نفسي بشكل مستمر لمعرفة كل جديد فيما يتعلق بالعمل.						
17	أقوم ببذل مجهود لإنجاز العمل تفوق المتوقع مني.						
18	أقوم بمواجهة العقبات والصعوبات التي تواجهني في العمل لأجل تحقيق نتائج متميزة.						
19	قادر على الاستمرار بالعمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في مختلف الظروف والأحوال(مثل زيادة حجم العمل، والعمل لساعات متواصلة وإضافية.)						
20	هناك قيمة للعمل الذي أقوم به وهذا ينعكس على جودته.						

تم تحكيم الاستبانه من قبل الدكتورين الفاضلين : الدكتور أحمد صهيون والدكتورة سمر قبلان

Abstract

The study aimed to identify the impact of the development taking place in the organizational structure of the Ministry of Culture in Syria (within the framework of the national project for administrative reform) on the job performance of employees in the ministry. It consists of 100 employees. The study tool (the questionnaire) was distributed. The researcher collected 80 valid questionnaires for statistical analysis, which were entered into the computer and analyzed using the spss(19) program. has The study reached a set of results, as it was found that there is a degree of approval of the sample members on the statements that measure the development of the organizational structure, as well as a good degree of job performance among the members of the study sample, and the study concluded that there is a statistically significant effect for the development of the organizational structure. In the Syrian Ministry of Culture on the job performance of the employees in the ministry, and that there is a statistical indication of the significance of the relationship between the dependent variable and the independent variable, as it was found that there are differences in the evaluation of the study sample of the axis of the organizational structure depending on the type and according to the years of experience, while there are no differences in the evaluation of this axis according to the age group and according to the educational qualification, and there are also no differences in the evaluation of the study sample members of the axis of job performance depending on the type and according to For years of experience, while there are differences in the assessment of this axis according to the age group and educational qualification.

In light of these results, several recommendations were proposed, the most important of which are: encouraging horizontal and vertical communications between superiors and subordinates, reducing restrictions on subordinates in communicating with higher levels, and working on developing the organizational structure so that it focuses on receiving competencies for administrative positions, and exploiting the human competencies in the ministry.

Keywords: organizational structure development – job performance.

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and Scientific Researching
Damascus University
Higher Institute for Administrative Development

The Impact Of The Development Of The Organizational Structure On Improving Job Performance A Field Study In The Syrian Ministry Of Culture

A Research Submitted in Partial fulfilment of the Requirements for the Master Degree in Public Administration

By:
Wajeh Aldali

Supervisor:
Dr. Nareman Shouki

2020-2021