

أثر تبسيط الإجراءات على فاعلية الهيكل التنظيمي

دراسة ميدانية على المحاكم المدنية في ريف دمشق

The Effect of Simplifying Procedures on the Effectiveness of the Organizational Structure - a Field Study on Civil Courts

دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في تأهيل وإعداد القادة الإداريين

إعداد الطالب

محمد الشعيب

إشراف

د. همام خونده

شكر وتقدير

إلى من تكرم وأشرف على رسالتي وأعطاني من وقته الثمين ولم يضمن علي بالمشورة والارشاد والتوجيه الذي أغنى بحثي العلمي.

لك مني كل المحبة والتقدير والاحترام.

الدكتور الفاضل همام خونده

إلى من رافقونا طوال رحلتنا الدراسية، ومنحونا ثمين وقتهم ومعرفتهم.

السادة الدكاترة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية

وبالوصل أنقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع العاملين في المعهد العالي للتنمية الإدارية، وكل من ساهم في بناء العلم والمعرفة في بلدي الحبيب سورية.

الإهداء

إلى من زرع بوجداني حب الوطن والإنسان والحقوق

أبي العزيز

إلى المرأة المقدسة والوفية نبع الحنان والعطاء

والدتي الغالية

إلى من كانت الابتسامة على شفاههم لنجاعي

أصدقائي

إلى من كانوا لي الحماية والمحبة والوفاء

إخوتي

إلى نبض قلبي في غربتي وأنيسة وحشتي ومنار بيتي وابتسامة فرحتي

زوجتي أسعدها الله

فهرس المحتويات

Table of Contents

الترسل	المحتوى	رقم الصفحة
(1)	الإطار المنهجي	8
(2)	مقدمة	8
(3)	(1) الدراسات السابقة	9
(4)	(2) مصطلحات الدراسة	10
(5)	(3) مشكلة الدراسة	11
(6)	(4) أهمية الدراسة	12
(7)	(5) أهداف الدراسة	12
(8)	(6) متغيرات ونموذج الدراسة	13
(9)	(7) فرضيات الدراسة	13
(10)	(8) حدود الدراسة	14
(11)	(9) منهج الدراسة	14
(12)	(10) مجتمع وعينة الدراسة	14
(13)	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	15
(14)	المبحث الأول: تبسيط الإجراءات	15
(15)	المبحث الثاني: فاعلية الهيكل التنظيمي	19
(16)	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	25
(17)	أولاً: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:	25
(18)	أداة الدراسة	25

26	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	(19)
27	ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	(20)
27	عرض الإحصاءات الوصفية	(21)
29	اختبار صدق وثبات الاستبيان	(22)
30	الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان	(23)
33	اختبار فرضيات الدراسة	(24)
36	النتائج	(25)
38	التوصيات	(26)
39	الخاتمة:	(27)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	التسلسل
26	الجدول (1) متغيرات الدراسة*	1
26	الجدول (2) مدى الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي	2
27	الجدول (3) توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب النوع*	3
28	الجدول رقم (4) توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر*	4
28	الجدول (5): توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب التأهيل الدراسي	5
29	الجدول (6): مدى صدق وثبات محوري الاستبيان *	6
31	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول *	7
32	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني *	8

33	الجدول (9): تحليل الانحدار البسيط لأثر تبسيط الإجراءات الإدارية على فاعلية الهيكل التنظيمي *	9
34	الجدول (10): نتائج اختبار Independent- Samples T test بين متغيري النوع وفاعلية الهيكل التنظيمي *	10
35	الجدول (11): نتائج اختبار التباين أحادي الجانب تبعاً للعمر والمؤهل تجاه قضية فاعلية الهيكل التنظيمي *	11

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى	التسلسل
13	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر تبسيط الإجراءات الإدارية على فاعلية الهيكل التنظيمي في المحاكم المدنية العاملة في محافظة ريف دمشق، وقد قام الباحث باتباع المنهج الوصفي حيث قام بتطوير استبانة لهذا الغرض في إطار تقصي الإشكالية البحثية، وتم اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة عن طريق تحليل آراء (251) مفردة من المراجعين لهذه المحاكم؛ وقد خاصة الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن هنالك أثر معنوي لتبسيط الإجراءات الإدارية على فاعلية الهيكل التنظيمي في المحاكم المدنية محل الدراسة؛ كما أن هنالك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر والمؤهل الدراسي لقضية فاعلية الهيكل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تبسيط الإجراءات، فاعلية الهيكل التنظيمي، المحاكم المدنية.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of simplifying administrative procedures on the effectiveness of the organizational structure in the civil courts operating in the Damascus countryside. 251) one of the auditors of these courts; The study focused on a set of results, the most important of which were: There is a significant effect of simplifying administrative procedures on the effectiveness of the organizational structure in the civil courts under study; There are also differences in the views of the study sample members according to age and academic qualifications regarding the issue of the effectiveness of the organizational structure.

Keywords: simplification of procedures, effectiveness of the organizational structure, civil courts.

الإطار المنهجي

General Framework

مقدمة Introduction:

مع تطور الاحتياجات لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تبرز ضرورة ملحة للاحية تطوير البيئة القانونية والتنظيمية؛ وفي هذا الإطار تلعب المحاكم دوراً محورياً في تنظيم ومأسسة العملية الإدارية في إطار طليعي يبرر الحاجة نحو اكتساب مرونة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة.

بدأ تبسيط الإجراءات الإدارية في مساق أكثر شمولية للاحية أن هذه العملية تأخذ بعين الاعتبار الظهور والتغير الملحوظ في أساليب الإدارة بدءاً من المدرسة الكلاسيكية وتقسيم العمل مروراً بالمدرسة التنظيمية والتركيز على البيروقراطية وروتين المكاتب.

وعملية تطوير الهيكل التنظيمي وتمكينه يعتبر من لأهمية لكونه يساعد في تنسيق وتبادل المعلومات بين الوحدات والإدارات والعاملين، كما يسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية للاحية تجميع الوظائف وتحديد نطاق الاشراف والتخصص في العمل. ويعد الهيكل التنظيم أحد أهم مكونات الأداء عبر مواءمة الوظائف مع متطلبات الإنجاز، وتحقيق المساق لإجراءات العمل وتدفق القرارات عن طريق توفير التوازن والمرونة والاستمرارية في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ويشهد القطاع الإداري والحكومي على وجه الخصوص توجه متزايد نحو إدارة أكثر رقابة قادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، وفي هذا الإطار تستهدف الدراسة تقصي أثر عملية تبسيط الإجراءات الإدارية وتنظيمها تشغيلياً على فاعلية الهيكل التنظيمي وقدرته على تحقيق الغرض منه في الوصول إلى رسالة ورؤية المؤسسات القضائية على وجه الخصوص، خاصة في ضوء الأزمة التي تعيشها البلاد وتزايد الحاجة لتبسيط الإجراءات لزيادة قدرة المحاكم على حل النزاعات والخلافات بين الأفراد في المجتمع السوري.

1. الدراسات السابقة: Literature review

دراسة Dedahanov وآخرون (2017)، بعنوان: "الهيكل التنظيمي وأداء الابتكار: هل سلوك العامل الإبداعي حلقة مفقودة؟"

هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور الوسيط للسلوك الابتكاري في العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وأداء الابتكار التنظيمي؛ حيث تم جمع بيانات من 140 مديراً وظيفياً لمنظمات التصنيع في جمهورية كوريا. وأشارت النتائج إلى أن السلوك المبتكر يتوسط الروابط بين المركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، وأداء الابتكار التنظيمي. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن السلوك الابتكاري لا يتوسط العلاقة بين التكامل وأداء الابتكار التنظيمي. ويعتبر الدور الوسيط للسلوك الابتكاري في الارتباطات بين أداء المركزية والتكامل والابتكار التنظيمي عامل أساسي وحاسم في استمرارية المنظمة.

دراسة Almasri وآخرون (2018)، بعنوان: "الهيكل التنظيمي ودوره في تطبيق تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعات الفلسطينية: دراسة مقارنة بين جامعتي الأزهر والإسلامية"

هدفت الدراسة إلى دراسة الهيكل التنظيمي ودوره في تطبيق تقنية المعلومات المستخدمة في الجامعات الفلسطينية كدراسة مقارنة بين الأزهر والجامعات الإسلامية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان وزع عشوائياً على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وعينة (182) موظفاً إدارياً من الجامعتين؛ توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى عالٍ من تقنية المعلومات المستخدمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين ، فهناك ارتباط مباشر بين الهيكل التنظيمي والمعلوماتية على التكنولوجيا المستخدمة.

دراسة خليفة وصهيل (2017)، بعنوان: "دور إعادة هندسة العمليات في تبسيط الإجراءات الإدارية" هدفت الدراسة إلى توضيح فكرة هندسة العمليات وكيف تتم هذه العملية مع الأخذ بعين الاعتبار الأساليب الحديثة لها في إطار انعكاساتها على تبسيط الإجراءات الإدارية؛ وقد تم اعتماد المنهج الاستنباطي والاستدلالي عبر مراجعة آراء الدراسات السابقة ونتائجها؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن عملية إعادة هندسة العمليات جعلت المنظمات قادرة على القيام بأعمالها بسرعة عالية وتقديم أعمالها بكفاءة وبما يتناسب مع الاحتياجات؛ كل ذلك ساهم في إغناء عملية تبسيط الإجراءات وتحقيق قيمة مضافة في العمل انعكس على مؤشرات النجاح التنظيمي كافة.

دراسة Modugno وآخرون (2021)، بعنوان: "خلق القيمة العامة من خلال تبسيط الإجراءات: مسار لمنطقة غير مكتشفة"

هدفت الدراسة إلى تقصي آثار العمليات الإدارية على خلق القيمة العامة، حيث تمتص الأنشطة الإدارية جزءاً ذا صلة من موارد المؤسسات العامة. وقد تم تحليل إجراءات المحاسبة في بعض المؤسسات العامة الإيطالية؛ واتضح أن الإصلاحات الأخيرة عززت التعقيد من خلال مطالبة المؤسسات العامة بتوليد حجم متزايد من البيانات المحاسبية. علاوة على ذلك، تم تكثيف الضوابط التي فرضتها السلطات الخارجية. وفقاً للأدبيات، يؤدي التعقيد إلى تكاليف: نظهر أن هذه النتيجة السلبية في القطاع العام لا تؤثر فقط على المؤسسات نفسها، بل تمتد أيضاً إلى أصحاب المصلحة.

التعقيد على الدراسات السابقة: مما سبق يلاحظ أن العديد من الدراسات السابقة تناولت بعدي الدراسة المتمثلين بالهيكل التنظيمي وعملية تبسيط الإجراءات الإدارية، لناحية استعراض أهمية هذين البعدين في تطوير نظم المعلومات وخلق القيمة المضافة في العمل؛ إلا أن الدراسة الحالية التي تم إعدادها تناولت البعدين من منظورين مختلفين لناحية: أولاً: الجانب الموضوعي من حيث أن آلية استخدام المتغيرين، فالهيكل التنظيمي تم معالجته كمتغير هدف تابع يعالج أهمية هذا البعد من جانب الفاعلية المتمثلة في القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، ومعالجة المتغير المتعلق بتبسيط الإجراءات كمتغير مستقل مؤثر في إطار التوجه نحو بناء وحدات تنظيمية أكثر رشاقة؛ وثانياً: الجانب الميداني لناحية أن الدراسة عالجت الموضوع في ميدان ذو حساسية وأثر جوهري من جانب التأثير على الوضع الاجتماعي والاقتصادي السوري والمتمثل في المجال القضائي بشكل عام ومجال المحاكم الإدارية بشكل خاص المختصة بالمنازعات المدنية المتعلقة بكافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

2. مصطلحات الدراسة: Study Items

تبسيط الإجراءات: طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال، وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة. (عصفورة، 2016، 223)

الهيكل التنظيمي: يعرف على أنه التكوين الرسمي بين الأفراد والجماعات الموجودة في إطار محدد فيما يتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات والسلطات داخل المنظمة. (Luneberg, 2012, P. 2)

1. مشكلة الدراسة Problem of The Study

مما تم عرضه في مقدمة الدراسة لناحية عرض المفاهيم الموضوعية حول كل من تبسيط الإجراءات كآلية عمل وفاعلية الهيكل التنظيمي والتركيز عليها في إطار تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع محل الدراسة المعني بالمحاكم المدينة العاملة في محافظة ريف دمشق، ومما تم عرضه في الدراسات السابقة لناحية التأكيد على أهمية كل من متغيري الدراسة، تتمحور مشكلة الدراسة في تحديدها عبر التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما هو أثر تبسيط الإجراءات على فاعلية الهيكل التنظيمي للمحاكم المدنية المتواجدة في ريف دمشق؟".

لتوضيح مدى هذا التساؤل، قام الباحث بصياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد تبسيط إجراءات في القطاع محل الدراسة؟
2. هل تتمتع الهياكل التنظيمية للمحاكم المدنية محل الدراسة بالفاعلية؟
3. هل هنالك أثر لتبسيط الإجراءات على فاعلية الهيكل التنظيمي للمحاكم في القطاع محل الدراسة؟
4. هل هناك اختلاف في آراء عينة الدراسة حول قضية فاعلية الهيكل التنظيمي؟

2. أهمية الدراسة Significance of The Study

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الربط بين متغيرين محوريين كأدوات لممارسات الموارد البشرية خاصة في الربط بين كل من تبسيط الإجراءات كمتغير مستقل وبين فاعلية الهيكل التنظيمي كأداة للتحويل إلى منظمات رشيقة كمتغير تابع.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في الإطار الشمولي لمشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس في العام 2017، خاصة لנاحة تبسيط الإجراءات في المحاكم المدنية والتي تشمل قطاع وشريحة مهمة في المجتمع السوري، ومن جانب آخر أثر هذه الأدوات في تمكين موضوع الفاعلية التنظيمية للهيكل التنظيمي للمحاكم وتسهيل قضايا المراجعين في هذا القطاع الحيوي والمهم؛ فالنتائج التي سيتم التوصل إليها سيكون لها أثرها في تيسير قضايا المراجعين وتسهيل أمورهم.

3. أهداف الدراسة Study Objectives

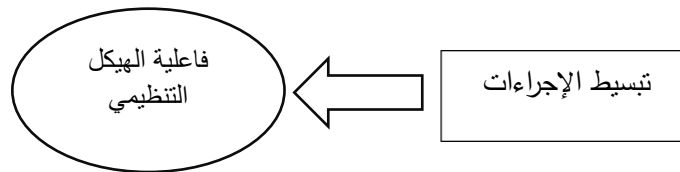
هدفت هذه الدراسة للتحقق من المحاور الآتية:

1. التعرف على مدى وجود تبسيط الإجراءات في المحاكم المدنية.
2. التعرف على مدى فاعلية الهياكل التنظيمية للمحاكم المدنية.
3. دراسة أثر تبسيط الإجراءات على فاعلية الهيكل التنظيمي للمحاكم في القطاع محل الدراسة.
4. دراسة مدى الاختلافات في آراء المبحوثين في العينة المدروسة حول قضية فاعلية الهيكل التنظيمي.

4. متغيرات ونموذج الدراسة Study Variables and Model

- المتغير التابع: فاعلية الهيكل التنظيمي.
- المتغير المستقل: تبسيط الإجراءات.
- نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



*المصدر: من إعداد الباحث، 2021.

5. فرضيات الدراسة Study Hypotheses

بهدف تقصي مشكلة الدراسة التي تم صياغتها من قبل الباحث، تم وضع الفرضيات الآتية:

فرضية العدم (1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات على فاعلية الهيكل التنظيمي

للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

فرضية العدم (2): لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول قضية

فاعلية الهيكل التنظيمي باختلاف المتغيرات الانفوغرافية عند مستوى دلالة 0.05.

6. حدود الدراسة Limits of The Study

- ❖ **الحدود المكانية:** سورية - محافظة ريف دمشق - المحاكم المدنية.
- ❖ **الحدود الزمانية:** جرت الدراسة خلال العام (2021).
- ❖ **الحدود البشرية:** المراجعون للمحاكم المدنية بريف دمشق.
- ❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على دراسة كل من متغيري تبسيط الإجراءات وفاعلية الهيكل التنظيمي، في إطار تمكين وحدات تنظيمية أكثر مرونة خاصة في ظل الظروف التي تشهدها البلاد ويمكن لدراسات لاحقة أن تقوم بدراسة أثر عملية التفويض والتمكين الإداري.

7. منهج الدراسة: Study Method

قام الباحث باتباع المنهج الوصفي باعتبار الظاهرة البحثية التي تم دراستها في إطار تقصي الإشكالية البحثية واضحة المتغيرات من جانب دراستها سابقاً بشكل مستقل، وقد اتبع الباحث الأسلوب الميداني عبر استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. في حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع الموجودة في المقالات العلمية كأداة لناء البيانات الثانوية.

1. مجتمع وعينة الدراسة: Population & Sample

2. شمل مجتمع الدراسة المراجعين للمحاكم المدنية في محافظة ريف دمشق، وبناءً على حجم المجتمع فقد قام الباحث بتحديد بـ (20) مراجع للمحكمة الواحدة المتواجدة في الريف وبذلك يبلغ حجم المراجعين سنوياً ما يزيد عن (6000) مراجع؛ وباتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة بهدف تعميم النتائج التي من الممكن الوصول إليها، بلغ حجم العينة (384) مفردة، وقد قام الباحث بتوزيع (400) استبانة ولكن تم استرداد (251) استبانة جاهزة للتحليل، وشكلت نسبة الاستجابة (62.75) % وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

Theoretical Framework

المبحث الأول: تبسيط الإجراءات

1. المفهوم

تشكل إجراءات العمل مستلزمات تنظيمية لا يمكن الاستغناء عنها، ولكن مع الوقت تحولت هذه الإجراءات لتصبح أهدافاً في حد ذاتها، مما أدى إلى إتياب العاملين والمراجعين لهذه المنظمات التي تعمل بهذه الإجراءات، حيث وجدوا أنفسهم عبيداً لهذه الإجراءات التي هي بالأساس وضعت لخدمتهم. كما يمكن أن تطبق هذه الإجراءات بشكل غير سليم في أحياناً، فتصبح مع الزمن طويلة ومعقدة، فتؤدي إلى تأخير القيام بالعمل وشكوى المراجعين منها (عصفور، 2014). حيث يساعد التصميم الجيد والمدرّوس للإجراءات بطريقة جيدة ومدرّوسة شكلاً ومضموناً ومن حيث الخطوات في فعالية وبساطة تطبيقها وتحقيق أهدافها، أما التصميم العشوائي وغير المدرّوس فيحمل بذور الفشل وينذر بالمشاكل. (عواملة، 2013). ومنه ظهرت الحاجة إلى تبني استراتيجيات تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتخليصها من التعقيد والغموض، والتخفيف من الروتين الذي يعتري المؤسسات عن طريق تخفيف الأعباء غير الضرورية الناتجة عن البيروقراطية (الأعرجي، 1988)، وتقليل التركيز على الأعمال الكتابية.

تعريف تبسيط الإجراءات

تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009) تبسيط الإجراءات الإدارية بأنه: عملية الحد من الروتين، الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية، التي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة، أو موضوعة بواسطة مكاتب بيروقراطية، ومن ثم تعيق العمل أو تعيق صنع القرار. ويشمل الروتين عادة ملء استمارات ورقية غير ضرورية، والامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009). ويعرف (Declerc 2006) التبسيط الإداري: بأنه عملية ترمي إلى الإنقاص والتخفيف من عبء المسارات والإجراءات الإدارية، وكل ما يترتب عنها من تأخير. (Declerc, 2006). ويعرف ابراهيم (2012) تبسيط الإجراءات: بأنه مدخل تقليدي يقصد به اختصار بعض إجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز، وذلك عن طريق تحليل الخطوات من خلال متخصصين، ثم إلغاء بعض الخطوات أو الإجراءات غير الضرورية، اختصاراً للوقت ولزيادة إنتاجية العامل. (ابراهيم، 2012). كما جاء في مفهوم آخر على أن تبسيط الإجراءات هي تسريع معدلات إنجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية فقط بأفضل طريقة بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية وتوفير جهود العاملين، ورأس المال للأنشطة الأكثر أهمية وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وفي وقت الحاجة إليها والتأكد من تحقيق أهداف المنظمة (Austin, 2007).

Bonnie, 2007)

ويمكن أن يستخلص من التعريفات السابقة لتبسيط الإجراءات التعريف التالي: هي عملية الاختصار المدروس والمحدث باستمرار لعدد الخطوات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض زمن الإنجاز، والتكاليف المرافقة إلى أقصى حد ممكن.

2. أنماط وأدوات تبسيط الإجراءات

يوجد العديد من الأدوات والآليات التي يمكن تطبيقها لتبسيط الإجراءات، تتدرج من آليات يمكن تطبيقها دون تغيير في بنية المؤسسة، كحذف الخطوات غير الضرورية، لتصل إلى إحداث تغيير بنيوي في تكوين الإدارة وتنظيمها، وسبل الاتصال بينها وبين المستفيدين من خدماتها، وهي الحكومة الإلكترونية. حيث يمكن أن نعرض تدرج تبسيط الإجراءات على النحو التالي: (جرات، 2008).

1. حذف الخطوات غير الضرورية

2. دمج الخطوات الصغيرة والمتقاربة

3. التقريب المكاني بين مكاتب الموظفين

4. إعادة ترتيب المكاتب

5. جمع أعمال الفحص والتدقيق في مرحلة واحدة

6. اللامركزية وتفويض الصلاحيات

7. إعادة النظر في النماذج المستخدمة

8. تغيير أسلوب العمل

9. توحيد مصادر المعلومات

10. الحوسبة

11. مكاتب خدمة الجمهور

12. الصالة الواحدة

13. النافذة الواحدة

14. الحكومة الالكترونية

المبحث الثاني: فاعلية الهيكل التنظيمي

1. المفهوم

إن دور الهيكل التنظيمي في المؤسسة يشبه إلى حد كبير دور الهيكل العظمي في جسم الإنسان والذي يتمثل بمسك ودعم أعضاء الجسم الأخرى، لذا فالهيكل التنظيمي يعد أداة إدارية مهمة تساعد المنظمات على تحقيق الأهداف عن طريق تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات. وعليه فإن غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعني: أن العمليات التنظيمية ستقع في فوضى، وينتج عن ذلك آثار سلبية تؤثر على معنويات العاملين، فضلاً عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية. (اللوزي، 2002). حيث يرتبط النجاح التنظيمي بفاعلية الهيكل التنظيمي، وحتى يكون الهيكل التنظيمي فعال ويخدم أهداف المؤسسة، لابد من توفر عدة عناصر في هذا الهيكل وهي: (الحلو، 1985).

1. الاستفادة من التخصص: وذلك بأن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة أو تقسيم العمل حتى تتحقق سرعة الإنجاز والإتقان وخفض التكلفة.

2. التنسيق بين أعمال المنظمة: بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة والاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة والتميز بين المهم والأقل أهمية. والهيكل التنظيمي الجيد يعطى الأولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى إداري مناسب.

3. فعالية الرقابة: يقضي مبدأ الرقابة بأن لا يخضع عمالان قُصد من أحدهما مراقبة العمل الآخر لشخص واحد، مثال ذلك لا يحق أن يكون مسئول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم

البضاعة عند وصولها الى المشروعات وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

4. **مراعاة الظروف البيئية:** تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الانتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.
5. **عدم الإسراف:** يعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا راعى التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل التنظيمي من تخصص ووحدات. بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل.

3. الأهمية

لقد شغل موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى بإهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمدراء، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لكونه متغيراً رئيساً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة (حريم والخشالي، 2006)، ويعد الهيكل التنظيمي نتاجاً لعدة خيارات تضعها المنظمة من أجل السيطرة على الموارد والأفراد، فهناك هياكل مختلفة تتيح للمدراء السيطرة على الموارد والأفراد بأساليب مختلفة، وبما أن المنظمة متكونة من مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، فالأفراد داخلها سيمارسون العمل بطريقة عشوائية ما لم تكن هناك آلية للتنسيق والسيطرة، ومن هذا المنطلق يبدأ الدور الحقيقي للهيكل

التنظيمي، فهو يوفر شكلا متماسكا للتنظيم، ويحدد تقسيم العمل، والوحدات التنظيمية، ونشاطات المنظمة، والعلاقة بينهم، فضلا عن أنه يعكس هرم السلطة وتدرجها ويعكس علاقة الارتباط بين الرئيس والمرؤوس، ويتعدى ذلك الى تحديد درجة المركزية واللامركزية. (العنزي والذيابي، 2013).

إن جميع المنظمات تعمل لتحقيق أهداف معينة، فتقوم بتقسيم هذه الأهداف وصولا الى المهام كأساس للعمل، ويتم تجميعها في وظائف والوظائف في إدارات والإدارات في اقسام (قسم التسويق، قسم المبيعات، قسم الإعلان،) ومن خلال ذلك يتشكل الهيكل التنظيمي، فالمنظمات عموما تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية (الموارد البشرية، التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي)، فمن أجل تحقيق الأهداف تحتاج إلى تقسيم العمل بين العاملين ومن أجل هذا تحتاج للهيكل التنظيمية، لأنها توفر إطارا للسيطرة والإدارة والرقابة، وفي الواقع إن الهيكل التنظيمي هو الذي يعمل على تحقيق الأهداف، لذلك يحتاج المديرون الى إدراك ضرورة الهيكل التنظيمي وضرورة تصميمه ليكون فعال (الطائي، وآخرون، 2016)، وقد أكد العديد من الباحثين والمفكرين على أهمية فاعلية الهيكل التنظيمي وما يلعبه من دور حيوي في إدراك المنظمة وبلوغها غاياتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية وأهميته في ضمان التكيف والموائمة بين مكونات ومتغيرات بيئتها الخارجية، وضمان التدفق الفعال للعمليات المختلفة. (العنزي والذيابي، 2013).

4. الأنواع

توجد العديد من أنواع الهياكل التنظيمية، والتي تتأثر بعدة عوامل منها الاستراتيجية المتبعة، حجم المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، والبنية، وبشكل عام قسمت إلى نوعين هما: (الهياكل التقليدية، والهياكل الحديثة).

1. **الهيكل التقليدي:** كثير من المنظمات تتعامل معها، وخاصةً تلك الصغيرة والمتوسطة الحجم،

والتي يسود عملها المركزية والرسمية العالية، ومن أبرز هذه الهياكل هي: (الهيكل التنفيذي،

الهيكل الوظيفي، الهيكل الاستشاري (الرأسي)، الهيكل التقسيمي).

2. **الهيكل الحديثة:** نتيجة التعقيد التنظيمي والتغير البيئي تطلب الأمر تجريب هياكل تنظيمية

أكثر حداثة منها: (الهيكل الجغرافي، الهيكل المصفوفي، الهيكل الفرقي، الهيكل الشبكي، الهيكل

الزميني)

كما توجد هياكل حديثة أخرى مثل: الهيكل على أساس (المنتج، الزبائن، وجبة العمل).

5. النظريات

النظرية الكلاسيكية (التقليدية): ظهرت في مطلع القرن العشرين، وتسميتها بالكلاسيكية ليست

لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قات على أساسه النظرية. حيث ركزت في مجملها على

العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعليه التكيف

والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، ويبني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية، هي: (تقسيم

العمل، نطاق الإشراف، التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل)، المشورة والخدمات المعاونة

المتخصصة). ومن أهم رواد هذه النظرية: Fayol, Taylor, Weber.

النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة): جاءت كردة فعل للنظرية الكلاسيكية. فاهتمت هذه المدرسة

بالفرد وسلوكه في التنظيم. وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو

في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها. وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف

على سلوكهم الحقيقي. لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي، كالصداقات بين أعضاء التنظيم وبالشلل وتأثيراتها على القيادة. ومن أهم رواد هذه النظرية: Argris, SIMON, Bernard.

نظرية النظم: تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم.

إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى النظريتين السابقتين.

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. هذه الأجزاء هي:

1. إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين.

2. إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب.

3. إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.

4. الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات

يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر.

حيث نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر. فكما أشارت إلى

أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا

والآلات. فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا. لذا تعد هذه النظرية من

أحدث وأدق نظريات التنظيم، إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل

منظمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

Field Study

أولاً: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

1. أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على ما جاء في الإطار العام والنظري في الدراسة لتشكيل عبارات الاستبيان، حيث تناولت العبارات الخمس الأولى محور تبسيط الإجراءات، ومثلت العبارات الخمس الأخيرة محور فاعلية الهيكل التنظيمي، ومنه تم الخروج بنموذج الاستبيان النهائي المكون من (10) عبارات لقياس متغيرات الدراسة في المجتمع قيد الدراسة وتقصي الفرضيات وتم إدراجه في الملحق رقم (1) الذي يبين نموذج الاستبيان كما تم توزيعه، والذي تم إخضاعه لاختبار الثبات والصدق للتأكد من مدى صلاحيته كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، ويقسم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الانفوغرافية لعينة البحث وتضم (3) متغيرات، وهي (النوع، العمر، التأهيل الدراسي).

القسم الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة التي على أساسها تم بناء فرضيات الدراسة وهذه المتغيرات هي تبسيط الإجراءات وفاعلية الهيكل التنظيمي، ويتكون من (10) أسئلة توزعت كما في الجدول رقم (1):

الجدول (1) متغيرات الدراسة*

المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغيرات
فاعلية الهيكل التنظيمي	تبسيط الإجراءات	
5	5	عدد الأسئلة

*من إعداد الباحث بناءً على ما تم ذكره في الإطار العام والنظري.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على أسئلة الاستبيان البالغ عددها (10) في دراستنا، ويتراوح مدى الاستجابة من (1-5) كما يظهر في الجدول رقم (2):

الجدول (2) مدى الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	2	3	4	5

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم توزيع الاستبيانات واستعادتها ثم تفريغها على برنامج التحليل الإحصائي (IBM SPSS) واستخلاص النتائج منها، حيث تم تطبيق الاختبارات التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha) الذي تم استخدامه لاختبار صدق وثبات الاستبيان.
- حساب النسب المئوية والتكرارات للعوامل الديموغرافية (النوع، العمر، التأهيل الدراسي).
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة العاملين بهدف استكشاف البيانات ووصفها.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل (تبسيط الإجراءات) على المتغير التابع (فاعلية الهيكل التنظيمي) لاختبار الفرضية الأولى.
- تم إجراء اختباري (Independent T test, One-way Anova) بين المتغيرات الانفوغرافية والمتغير التابع لاختبار الفرضية الثانية.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

1. عرض الإحصاءات الوصفية: لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة (المتغيرات الانفوغرافية)، حيث تم تلخيص النتائج على النحو التالي:

- النوع: نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع، حيث يتضح أن نسب الذكور من المراجعين أكبر من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة المراجعين وخصوصية العمل في مجال الخدمات المقدمة من هذه المحاكم.

الجدول (3) توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب النوع*

النوع		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	167	66.5	66.5	66.5
	أنثى	84	33.5	33.5	100.0
	Total	251	100.0	100.0	

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

- العمر: كما هو موضح في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (4) توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر *

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 35 سنة	103	41.0	41.0	41.0
	بين 35 - 45 سنة	129	51.4	51.4	92.4
	أكثر من 45 سنة	19	7.6	7.6	100.0
	Total	251	100.0	100.0	

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن غالبية المراجعين هم من الفئة العمرية المتوسطة بين 35 - 45 سنة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن غالبيتهم من المحامين الممارسين والذين قضوا فترة عمرهم الأولى في التدريب والذي يتم في هذه المرحلة العمرية.

- **المؤهل الدراسي:** الجدول (5) يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد العينة حسب التأهيل الدراسي.

الجدول (5): توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب التأهيل الدراسي

التأهيل الدراسي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ثانوية	12	4.8	4.8	4.8
	معهد متوسط	32	12.7	12.7	17.5
	إجازة جامعية	163	64.9	64.9	82.5
	دراسات عليا	44	17.5	17.5	100.0
	Total	251	100.0	100.0	

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن النسبة الأكبر من العينة المدروسة تمتلك مؤهل دراسي إجازة جامعية وتبلغ (64.9%) من العينة، حيث أن غالبية العينة من حاملي الإجازة الجامعية، وهذا يعود إلى أن غالبية المراجعين هم من المحامين.

2. اختبار صدق وثبات الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (5) مدى صدق وثبات محوري الاستبيان (تبسيط الإجراءات وفاعلية الهيكل التنظيمي).

الجدول (6): مدى صدق وثبات محوري الاستبيان *

Reliability Statistics			
المتغير	N of Items	Cronbach's Alpha	صدق المحك
تبسيط الإجراءات الإدارية	5	0.652	0.81
فاعلية الهيكل التنظيمي	5	0.631	0.79

* من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن قيمة معامل الثبات لمحوري الدراسة مرتفعة نسبياً وهي أكبر من (60%) مما يدل على أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية، أي أن عباراته منسجمة مع بعضها وتتمتع بالثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج في عملية تعميمها وأداة الدراسة قادرة على تحقيق أغراض الدراسة، وبالنظر إلى معامل الصدق نستنتج أيضاً أن الاستبيان صادق، أي أنه يمثل مجتمع العينة تمثيلاً جيداً، وتشير نسبته المرتفعة إلى وجود مصداقية كبيرة لأداة الدراسة المستعملة للقياس.

3. الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان:

لوصف مستوى اتباع أدوات تبسيط الإجراءات في المؤسسات محل الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات كل عبارة من عبارات الاستبيان، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة حددنا خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) باتباع المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) \ عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (1-5) \setminus 5 = 0.8$$

وعليه كانت الحدود التي اعتمدتها الدراسة كما يلي:

● موافق بشدة من (1) إلى (8.1) ● موافق من (8.1) إلى (6.2)

● محايد من (6.2) إلى (4.3) ● غير موافق من (4.3) إلى (2.4)

● غير موافق على الإطلاق من (2.4) إلى (5)

المحور الأول: تبسيط الإجراءات: يبين الجدول رقم (7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الأول في الاستبيان كما يلي:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول *

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
نرى أن هناك خطوات غير ضرورية في إنجاز المعاملات	251	1.5259	.96038
هناك عدد من الإجراءات التي ترى ضرورة دمجها	251	1.9402	.98408
لأسلوب العمل المتبع الأثر البالغ في تحديد بساطة الإجراءات	251	2.4940	1.00148
ترى أن إدخال الحوسبة في العمل الإداري ضمن المحاكم حالة إيجابية يمكن تعميمها	251	1.4263	.90639
ترى أن هناك مجموعة من الأنشطة يمكن أداؤها بشكل أكثر لا مركزي وتفويضها إلى المستويات الإدارية الأدنى	251	3.0757	1.62919
تبسيط الإجراءات	251	2.0080	.60367
Valid N (listwise)	251		

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن قيم المتوسط الحسابي لآراء العينة حول عبارات المحور الأول تشير إلى وجود موافقة على تبسيط الإجراءات في المحاكم المدنية محل الدراسة، وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري لهذه الآراء نلاحظ أن درجة الإجماع عليها محدودة، وهذا يدل على توفر تبسيط للإجراءات ومحاولات في هذا المجال.

المحور الثاني: فاعلية الهيكل التنظيمي: يبين الجدول رقم (8) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني في الاستبيان كما يلي:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني *

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
هناك توزيع مناسب لأماكن أداء الأنشطة ضمن مكان المحكمة	251	2.9761	1.28974
يتم تخصيص وتجميع الأنشطة المتشابهة في أماكن متقاربة ضمن المحكمة	251	2.4622	1.37461
العاملون ضمن الوحدات التنظيمية في المحكمة موزعون بشكل مناسب بما لا يخلق اختناقات في أداء أنشطة محددة	251	2.9442	1.23486
هناك تسلسل واضح ومنشور لأداء الأعمال في المحكمة	251	2.5299	1.14634
أي تغييرات يمكن رصدها في تحديد تكوين الهيكل التنظيمي	251	3.1355	1.15134
فاعلية الهيكل التنظيمي	251	2.8996	.60117
Valid N (listwise)	251		

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول رقم (8) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي لآراء العينة حول العبارات تشير إلى وجود موافقة عليها، مما يدل على وجود تخصيص وتجميع للأنشطة المتشابهة في أماكن متقاربة ضمن المحكمة و تغييرات يمكن رصدها في تحديث تكوين الهيكل التنظيمي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى بؤادر انعكاسات مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس في العام (2017)؛ وهو ما انعكس في توفر فاعلية للهيكل التنظيمي مع بدء إجراءات إعادة الهيكلة.

اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات على فاعلية

الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لأثر تبسيط الإجراءات على فاعلية

الهيكل التنظيمي، وتم توضيح النتائج في الجدول رقم (9):

الجدول (9): تحليل الانحدار البسيط لأثر تبسيط الإجراءات الإدارية على فاعلية الهيكل التنظيمي *

Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square	R
0.54021		0.735		0.745	.863a
a. Predictors: (Constant), تبسيط الإجراءات الإدارية					
ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000a	73.813	21.541	1	86.162	Regression
		0.292	250	29.474	Residual
			251	115.637	Total
Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	
		Beta	Std. Error	B	
0	15.365		3.212	2.289	(Constant)
0	9.186	0.788	0.085	0.781	تبسيط الإجراءات الإدارية
a. Dependent Variable: فاعلية الهيكل التنظيمي					

* من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن قيمة المعنوية (sig=000 .0) لأثر تبسيط الإجراءات على فاعلية

الهيكل التنظيمي، وإن تغير بمقدار وحدة واحدة في تبسيط الإجراءات سينعكس في تغير فاعلية

الهيكل التنظيمي بمقدار 0.781، وأن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (74.5 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "فاعلية الهيكل التنظيمي". ولاستكمال اختبار الفرضية الأولى تم وضع نموذج الانحدار الآتي:

$$Y = 2.289 + 0.781X$$

النموذج:

* من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول قضية فاعلية الهيكل التنظيمي باختلاف المتغيرات الانفوغرافية.

لاختبار الفرضية الثانية ووفق المتغيرات الانفوغرافية الثلاثة تم القيام بما يلي: تم إجراء اختبار (Independent- Samples T test) لمعرفة ما إن كان هناك فروقات في الآراء بين فئات متغير النوع (أنثى - ذكر) فيما يتعلق بقضية فاعلية الهيكل التنظيمي والجدول (10) يوضح

نتائج الاختبار:

الجدول (10): نتائج اختبار Independent- Samples T test بين متغيري النوع وفاعلية الهيكل التنظيمي *

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
فاعلية الهيكل التنظيمي	Equal variances assumed	9.300	.003	1.061	249	.290	.08529	.08039	-.07305	.24363
	Equal variances not assumed			.986	137.709	.326	.08529	.08653	-.08582	.25639

* من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (11) قيمة المعنوية (0.29؛ 0.326) أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ أي لا توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة حول قضية فاعلية الهيكل التنظيمي؛ وهو ما يدل على توافق بين أفراد عينة الدراسة من حيث النوع حول هذه القضية.

أما فيما يتعلق بالاختلافات بين آراء عينة الدراسة حول قضية فاعلية الهيكل التنظيمي باختلاف كل من العمر والمؤهل الدراسي، قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (11): نتائج اختبار التباين أحادي الجانب تبعاً للعمر والمؤهل تجاه قضية فاعلية الهيكل التنظيمي *

فاعلية الهيكل التنظيمي		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	3.393	2	1.697	4.839	0.009
	Within Groups	86.957	248	0.351		
	Total	90.350	250			
المؤهل الدراسي	Between Groups	8.565	3	2.855	8.622	0.000
	Within Groups	81.785	247	0.331		
	Total	90.350	250			

* من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يلاحظ أن الفرق كانت معنوية، أي أن أفراد عينة الدراسة كانت الاختلافات في آرائهم حسب أعمارهم وانتماءاتهم الدراسية معنوية وموجودة تجاه قضية فاعلية الهيكل التنظيمي، مما يدل على اختلاف وجهات النظر وهو أمر طبيعي نتيجة الفروق في الخبرة في التعامل والمستوى التعليمي خاصة وأن هنالك محامين متمرسين ولهم آرائهم الخاصة حول هذا الموضوع.

النتائج:

لقد كان للتطورات الحاصلة في العالم على المستوى التقني والمعرفي بشكل متزايد، وما رافق ذلك من تطورات وتغييرات مهمة في سوق العمل والاقتصاد العالمي دوراً أساسياً في التأثير على أنماط بناء المنظمات وهيكلتها وأساليب إدارتها لتشكل نماذج قادرة على مواكبة هذه التطورات والتكيف معها بمرونة أكبر. وفي هذا السياق، يمكن تعداد أهم النتائج في الآتي:

- (1) كانت فئة المراجعين من الذكور أكبر من الإناث ، وهو ما يعكس طبيعية المراجعين وخصوصية العمل في مجال الخدمات المقدمة من هذه المحاكم
- (2) أن غالبية المراجعين هم من الفئة العمرية المتوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن غالبيتهم من المحامين الممارسين والذين قضوا فترة عمرهم الأولى في التدريب والذي يتم في هذه المرحلة العمرية
- (3) أن النسبة الأكبر من العينة المدروسة تمتلك مؤهل دراسي إجازة جامعية من العينة، حيث أن غالبية العينة من حاملي الإجازة الجامعية، وهذا يعود إلى أن غالبية المراجعين هم من المحامين
- (4) هنالك توفر لمتغير تبسيط الإجراءات في المحاكم المدنية محل الدراسة، وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري لهذه الآراء نلاحظ أن درجة الإجماع عليها محدودة، وهذا يدل على توفر تبسيط للإجراءات ومحاولات في هذا المجال.
- (5) كما أن هنالك توفر لفاعلية الهيكل التنظيمي في المحاكم محل الدراسة، حيث وجد تخصيص وتجميع للأنشطة المتشابهة في أماكن متقاربة ضمن المحكمة وتغييرات يمكن رصدها في تحديث تكوين الهيكل التنظيمي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى بؤار انعكاسات مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس في العام (2017)؛ وهو ما انعكس في توفر فاعلية للهيكل التنظيمي مع بدء إجراءات إعادة الهيكلة.

(6) أن قيمة المعنوية لأثر تبسيط الإجراءات على فاعلية الهيكل التنظيمي كانت معنوية، وهو ما يعكس أهمية تبسيط الإجراءات في عملية زيادة فاعلية الهيكل التنظيمي للمحاكم محل الدراسة.

(7) لم توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة حول قضية فاعلية الهيكل التنظيمي تبعاً لجنس المبحوثين؛ وهو ما يدل على توافق بين أفراد عينة الدراسة من حيث النوع حول هذه القضية.

(8) أن أفراد عينة الدراسة كانت الاختلافات في آرائهم حسب أعمارهم وانتماءاتهم الدراسية معنوية وموجودة تجاه قضية فاعلية الهيكل التنظيمي، مما يدل على اختلاف وجهات النظر وهو أمر طبيعي نتيجة الفروق في الخبرة في التعامل والمستوى التعليمي خاصة وأن هنالك محامين متمرسين ولهم آرائهم الخاصة حول هذا الموضوع

التوصيات:

1- لا بد من استكمال عملية تبسيط الإجراءات في المحاكم محل الدراسة، فهناك العديد من الورقيات الغير ضرورية والتي يمكن العمل على إعادة هندستها في إطار شمولي يأخذ بعين الاعتبار النظر لتبسيط الإجراءات كموضوع حيوي.

2- إن زيادة فاعلية الهيكل التنظيمي، وفق ما يتم العمل عليه ضمن الوزارة يجب أن يتم الإسراع فيه خاصة في إطار توجهات المشروع الوطني للإصلاح الإداري، وهو ما يجب أن يتم توضيحه لناحية الوحدات التنظيمية وتوصيفها الإداري والتنظيمي والعمل على بطاقات الوصف الوظيفي ورسم الخارطة التنظيمية.

3- لابد من رفد المحاكم بالمزيد من الموظفين خاصة في ضوء البيروقراطية الحالية نظراً للحاجة الماسة، إلا أن ذلك لا بد من استتباعه بتوفير نظام للحوافز يزيد من فاعلية التوجه نحو بناء هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة في الوحدات محل الدراسة.

4- إن عملية التحسين المستمر لا بد لها أن تخضع لآلية واضحة خاصة في ظل الاختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، بحيث يتم العمل على اقتراحاتهم وتصميم استبانات يمكن توزيعها في إطار مشروع للنهوض بجودة العمل في هذه المحاكم بما يؤسس لمنهج إدارة الجودة الشاملة والذي سينعكس بالنهاية في تبسيط أكثر للإجراءات وتحويل أكثر رشاقة للهيكل التنظيمي.

5- إن عملية تبسيط الإجراءات لا بد لها أن تتم في إطار متناسق لكي تكون لها فاعلية في إعادة تصميم الأعمال وهو صلب ومحور زيادة وتحسين فاعلية الهيكل التنظيمي في المحاكم محل الدراسة.

6- أخيراً إن عملية الربط الشبكي والتحول الرقمي لا بد من رصدها، وذلك يتطلب الشروع ببرنامج الربط الشبكي بما يستهدف تسهيل أمور واحتياجات المراجعين والاعتماد في ذلك على بيانات الضخمة الموجودة في مديرية الشؤون المدنية والاستفادة من هذه التجربة والتجارب المماثلة في النافذة الواحدة.

الخاتمة:

لقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية تبسيط الإجراءات في تحسين فاعلية الهيكل التنظيمي للمحاكم محل الدراسة، ولا بد لدراسات لاحقة أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية الربط الشبكي والتحول الرقمي والحوسبة في تعظيم المنفعة المرجوة من الهيكل التنظيمي لهذه الوحدات التنظيمية، خاصة على المدى المتوسط والتحول نحو الحكومة الالكترونية، وهو ما يجب أن يتم نظره في أبحاث مستقبلية في هذا الإطار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، السعيد مبروك. (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص: 394.
- 2- الأعرجي، عاصم. (1988). نظريات التطور والتنمية الإدارية. بغداد: وزارة التعليم العالي. ص: 260.
- 3- جرادات، أسامة. (2008). تبسيط إجراءات العمل - الأساليب والآليات. ط: 2. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص: 104.
- 4- حريم، حسين محمود، والخشالي، شاكر جار الله. (2006). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات. المجلد: 8، العدد: 1. ص- ص: 141-171. عمان: الأردن.
- 5- الحلو، ماجد راغب. (1985). علم الإدارة العامة. الإسكندرية: مصر. دار المطبوعات الجامعية. ص: 290.
- 6- الخشاب، شريف. (2021). انعكاسات الترشيح التنظيمي على أبعاد الهيكل التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى. مجلة دنائير. المجلد: 1، العدد: 22. ص- ص: 115-134. الموصل: العراق. جامعة الموصل.
- 7- سمور، محمد إبراهيم إسماعيل. (2021). نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية". ماجستير. قسم القيادة والإدارة. كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى. غزة: فلسطين. ص: 152.
- 8- شديد، مصطفى محمد علي. (2021، أكتوبر). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة - بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مج: 22، عدد: 4. ص- ص: 194-226. القاهرة: مصر. جامعة القاهرة.
- 9- الطائي، علي حسون فندي، صادق، مروة جعفر، وحمادي، عبد المنعم كاظم. (2016). تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي- بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية. مجلة كلية مدينة العلم الجامعة. المجلد: 8، العدد: 1. ص- ص: 82-109. العراق. كلية مدينة العلم الجامعة.
- 10- عصفور، محمد شاكر. (2014). أصول التنظيم والأساليب. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر. ص: 408.
- 11- العنزي، سعد علي حمود، والذيابي، سمير حلو حقي. (2013). خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العامين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد: 19، العدد: 72. ص- ص: 1-31. بغداد: العراق. جامعة بغداد.
- 12- العواملة، نائل. (2013). الهيكل والأساليب في تطوير المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص: 291.
- 13- عوض، نور عمر. (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين. ماجستير. قسم المنازعات الضريبية. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس: فلسطين. ص: 97.
- 14- فاطيمة، بوهلال. (2016). التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة. دكتوراه. قسم العلوم التجارية وعلوم التسويق. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة مصطفى إسمبولي. معسكر: الجزائر. ص: 286.
- 15- فؤاد، وشاش، الجودي، صاطوري، والدليمي، عراك عبود عمير. (2021، نيسان، 27). تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة التنظيم والعمل. المجلد: 10، العدد: 1. ص- ص: 66-53. البويرة: الجزائر. جامعة اكلي محند اولحاج.
- 16- اللوزي، موسى. (2002). التنظيم وإجراءات العمل. عمان: الأردن. دار وائل للنشر. ص: 270.
- 17- أ. محمد معاوى خليفة، & أ. عبد الرزاق صهيل. (2017). دور إعادة هندسة العمليات في تبسيط الإجراءات الادارية. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*، 1(1)، 85-90.

- 18- محمود، مشرف. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي المصرفي في ظل مقاومة التغيير في بعض المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم. دكتوراه. قسم إدارة الأعمال. كلية الدراسات التجارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم: السودان. ص: 225.
- 19- مرواني، راجح. (2021، أيلول، 30). أثر لامركزية صنع القرار على إدارة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية – دراسة عينة من وكالات التأمين التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة SAA بسطيف. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة. المجلد: 6، العدد: 2. ص- ص: 8-28. المسيلة: الجزائر. جامعة محمد بوضياف.

قائمة المراجع الأجنبية:

- 1- Almasri, A., El Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Organizational Structure and its Role in Applying the Information Technology Used In the Palestinian Universities-Comparative Study between Al-Azhar and the Islamic Universities.
- 2- Austin, B. J, & Bosk, E. A (2007). **Administrative Simplification Project: case study** **Concil for Affordable Quality Health Care (CAQH)**. Washington, DC: America. Academy Health.
- 3- Declerc, Arsene. (2006). **La simplification administrative leurre ouréalité**. Belgique: De boeck et Larcier p:176
- 4- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance. *Career Development International*.

قائمة الملاحق

نموذج الاستبيان الموزع

استمارة بحث بعنوان "أثر تبسيط الإجراءات على فاعلية الهيكل التنظيمي"

السيدات والسادة المحترمون؛

تحية طيبة وبعد؛

يقوم الباحث بإعداد بحث لتقصي أثر تطبيق أدوات تبسيط الإجراءات على فاعلية الهياكل التنظيمية للمحاكم الإدارية، في إطار دراسة حالة المحاكم الإدارية لريف دمشق؛ وسعيًا لتحقيق أهداف هذه الدراسة، يرجى التفطن بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة أدناه بما ترويه مناسباً، علماً أن المعلومات سيتم التعامل معها بسرية ولأغراض البحث العلمي الموضوعية.

مع كامل الشكر والتقدير

الباحث

القسم الأول: المعلومات العامة

النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: أقل من ٣٥ سنة ☐ بين ٣٥-٤٥ ☐ أكثر من ٤٥ سنة ☐

التأهيل الدراسي: أقل من ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ إجازة جامعية ☐ دراسات عليا ☐

القسم الثاني: خاص بمحاور الدراسة: يرجى وضع الإجابة المناسبة

المحاور	العبارة	ترجيه الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
محور تبسيط الإجراءات	ترى أن هناك خطوات غير ضرورية في إنجاز المعاملات				
	هناك عدد من الإجراءات التي ترى ضرورة دمجها				
	لأسلوب العمل المتبع الأثر البالغ في تحديد بساطة الإجراءات				
	ترى أن إدخال الحوسبة في العمل الإداري ضمن المحاكم حالة إيجابية يمكن تعميمها				
	ترى أن هناك مجموعة من الأنشطة يمكن أداؤها بشكل أكثر لامركزي وتوزيعها إلى المستويات الإدارية الأدنى				
محور فاعلية الهيكل التنظيمي	هناك توزيع مناسب لأماكن أداء الأنشطة ضمن المحكمة				
	يتم تخصيص وتجميع الأنشطة المشابهة في أماكن متقاربة ضمن المحكمة				
	العاملون ضمن الوحدات التنظيمية في المحكمة موزعون بشكل مناسب بما لا يخلق اختناقات في أداء أنشطة محددة				
	هناك تسلسل واضح ومنشور لأداء الأعمال في المحكمة				
	هناك تغيرات يمكن رصدها في تحديث تكوين الهيكل التنظيمي				