

الهيكل التنظيمي: من ميكانيكي إلى عضوي

Organizational structure: from mechanical to organic

دلّول صفاء¹، حدادو نبيلة²

¹ مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)،

delloul.safa@univ-alger3.dz

² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، haddadou.nabila@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2024/11/22

تاريخ الاستلام: 2024/07/27

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تحولات هياكل المؤسسات من هياكل التنظيمية ميكانيكية إلى الهياكل العضوية الحديثة، حيث تسعى الدراسة إلى توضيح تأثير تحول أداء المؤسسات وإمكانية التكيف والابتكار في السوق، يتسم بالتغيرات السريعة والمتطورة، من خلال تحليل النتائج تظهر الدراسة أن الهياكل العضوية تساعد المؤسسات على المرونة والتكيف الإداري، حيث يمكنها من التفاعل السريع مع البيئة المحيطة والتواصلين أقسامها، كما توضح النتائج أن الهياكل العضوية تساهم في الإبداع والابتكار، وتحسين الاستجابة للمتغيرات السوقية واحتياجات المتعاملين، مما يجعلها أكثر قدرة على النمو والاستمرارية في البيئة الاقتصادية الحديثة

كلمات مفتاحية: الهيكل التنظيمي، تحولات التنظيم، هياكل ميكانيكية، هياكل عضوية، مرونة التنظيم

تصنيف JEL: M10.L22.D23.O15

Abstract:

This study aims to analyze the transformations of organizational structures from mechanistic to modern organic forms. It seeks to elucidate the impact of this transformation on organizational performance, adaptability, and innovation in a market characterized by rapid and evolving changes. The study's findings reveal that organic structures assist organizations in achieving flexibility and administrative adaptability, facilitating rapid interaction with the external environment and interdepartmental communication. Moreover, the results highlight that organic structures foster creativity and innovation, enhancing responsiveness to market dynamics and stakeholder needs, thereby enhancing their capability for growth and sustainability in the modern economic environment

Keywords: Organizational structure, organizational transformations, mechanistic structures, organic structures, organizational flexibility

Jel Classification Codes: M10.L22.D23.O15

1. مقدمة

يشكل الهيكل التنظيمي من أهم عوامل نجاح المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة. الهيكل التنظيمي ليس أداة لتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات فحسب، بل هو أيضاً انعكاس لفلسفة القيادة والإدارة التي تتبناها المؤسسة. لهذا فإن التحول من الهياكل التنظيمية الميكانيكية إلى الهياكل العضوية موضوع ذو أهمية، نظراً للحاجة الملحة إلى الابتكار والمرونة في مواجهة التحديات المعاصرة.

تتميز الهياكل التنظيمية الميكانيكية بالثبات والرسمية، حيث تكون الأدوار والمسؤوليات محددة بدقة وصرامة القرارات. رغم أن هذا النهج قد أثبت فعاليته في البيئات المستقرة، إلا أنه يواجه صعوبات جمة في التكيف مع التغيرات السريعة والمتطلبات المتزايدة للسوق، حيث تتيح الهياكل التنظيمية العضوية درجة أكبر من المرونة وتفاعلاً أفضل مع البيئة الخارجية، مما يعزز الابتكار والتعاون داخل الفرق العاملة.

نعرض التحول من الهياكل الميكانيكية إلى العضوية، مستندين إلى دراسات حالة وأبحاث سابقة تبرز الفوائد والتحديات المرتبطة بكل نوع من الهياكل. سنناقش أيضاً العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

لهذا وجب التركيز على كيفية تحقيق التوازن بين الكفاءة والثبات من جهة، والمرونة والابتكار من جهة أخرى. نتطلع إلى تقديم رؤى جديدة تسهم في فهم أعمق لأهمية تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع الاستراتيجيات المؤسسية والتحديات المستقبلية..

1.1 إشكالية الدراسة

بوجود التغيرات السريعة والمتتالية التي تشهدها بيئة المؤسسات، تبرز الحاجة الماسة إلى هياكل تنظيمية تُمكنها من التكيف بفعالية مع هذه التغيرات والاستجابة للتحديات، يعتبر الهيكل التنظيمي أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وضمان استدامتها وتطورها في الأسواق التنافسية..

اعتمدت العديد من المؤسسات على الهياكل التنظيمية الميكانيكية، حيث يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل هرمي، وتحديد العمليات والإجراءات بدقة، فإنه يواجه تحديات كبيرة في بيئات الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية العالية، في المقابل تظهر الهياكل التنظيمية العضوية كبديل مرن وقادر على التكيف، حيث تُشجع على التعاون والابتكار، وتتيح حرية أكبر في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

تتمثل إشكالية هذه الدراسة في: تحليل فعالية الهياكل التنظيمية الميكانيكية مقارنةً بالهياكل التنظيمية العضوية في ظل البيئة المتغيرة، تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي:

كيف يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين الكفاءة والمرونة من خلال اختيار الهيكل التنظيمي الأنسب؟

أهمية هذه الإشكالية من الحاجة إلى فهم أفضل للطرق التي يمكن من خلالها للمؤسسات تحسين أدائها وتكيفها مع التغيرات السريعة في السوق. من خلال استعراض الأدبيات السابقة وتحليل دراسات الحالة، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة حول كيفية تصميم وتنفيذ الهياكل التنظيمية التي تُمكن المؤسسات من الاستفادة من نقاط القوة في كل من الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي، لتحقيق توازن مثالي بين الاستقرار والابتكار.

أ. ما هي الخصائص الرئيسية لكل من الهيكل التنظيمي الميكانيكي والهيكل التنظيمي العضوي.

ب. كيف تؤثر بيئة العمل (مستقرة أو ديناميكية) على فعالية الهيكل التنظيمي الميكانيكي والعضوي.

ج. ما هي العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي في المؤسسات.

د. كيف يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمرونة من خلال الهيكل التنظيمي.

هـ. ما هي تأثيرات التحول من الهيكل التنظيمي الميكانيكي إلى الهيكل التنظيمي العضوي على أداء المؤسسة.

1.2. أهداف الدراسة

- **التطرق للخصائص الأساسية للهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية:** الوظائف، المزايا والعيوب لكل نوع من الهياكل التنظيمية، وتأثيرها على أداء المؤسسة ؛
- **دراسة تأثير بيئة العمل على فعالية الهياكل التنظيمية:** تحليل كيفية تأثير البيئة المستقرة والديناميكية على أداء المؤسسات التي تعتمد على كل من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية؛
- **العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي:** فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى اختيار أحد أنواع الهياكل التنظيمية على الآخر؛

- تقديم استراتيجيات لتحقيق التكافؤ بين الكفاءة والمرونة: تطوير استراتيجيات وأمثلة عملية تساعد المؤسسات في تحقيق توازن مثالي بين الكفاءة التشغيلية والمرونة ؛
- تحليل تأثير التحول بين الهياكل التنظيمية على أداء المؤسسات: دراسة الفوائد والتحديات المصاحبة للتحول من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي أو العكس ؛
- العلاقة بين الهيكل التنظيمي والابتكار: تحليل تأثير نوع الهيكل التنظيمي على قدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع ؛
- تحديد دور القيادة في نجاح الهياكل التنظيمية المختلفة: دراسة تأثير أساليب القيادة على فعالية تطبيق الهياكل التنظيمية المختلفة ؛
- تقديم مؤشرات لقياس الأداء المؤسسي في ظل الهياكل التنظيمية المختلفة: تطوير معايير ومؤشرات لقياس نجاح المؤسسات في تطبيق هياكلها التنظيمية ؛
- استشراف التوجهات المستقبلية في تصميم الهياكل التنظيمية: تقديم توصيات مبنية على التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال وتصميم الهياكل التنظيمية لمواجهة التحديات المستقبلية.

3.1. فروض الدراسة:

الفرضية الأولى:

- H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي وكفاءة العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة
- H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي وكفاءة العمليات التشغيلية في بيئات العمل المستقرة.

الفرضية الثانية:

- H1** : هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي العضوي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية عند مستوى معنوية 0.05.
- H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي العضوي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

الفرضية الثالثة:

- H1** : هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي العضوي والابتكار في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي العضوي والابتكار في

المؤسسات.

الفرضية الرابعة:

H1: يؤدي التحول من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي إلى تحسين الأداء المؤسسي

في بيئات العمل الديناميكية عند مستوى معنوية 0.05.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي

على الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية.

4.1. منهجية الدراسة:

- **نوع الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.
- **عينة الدراسة:** الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع جيجل - التي شهدت تحولاً في هياكلها التنظيمية خلال العشر سنوات الأخيرة.
- **طرق جمع البيانات:** استبيان وتحليل دراسات الحالة.
- **طرق التحليل:** تحليل إحصائي لاختبار الفرضيات، باستخدام برامج SPSS لتحليل البيانات الكمية.

5.1. الدراسات السابقة:

1.5.1 دراسة الهيكل التنظيمي وأداء الشركات:

- **عنوان الدراسة:** "The Impact of Organizational Structure on Corporate Performance"
- **المؤلف:** C. R. Pugh، D. J. Hickson، D. S. Hinings، & C. R.
- **تستهدف الدراسة تحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء المؤسسات المختلفة، وضحت أن الهياكل الميكانيكية تناسب البيئة الثابتة، بينما تناسب الهياكل العضوية البيئة الديناميكية، وصلت نتائج هاته الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى الهياكل العضوية يكون أدائها أعلى في مجالات الابتكار، الإبداع والتكيف مع التغيرات البيئية.**

2.5.1 دراسة الهياكل الميكانيكية مقابل الهياكل العضوية:

- **عنوان الدراسة:** "Mechanistic vs. Organic Organizational Structures: How Effective Are They?"

- المؤلفون Burns، T.، Stalker، G. M.:
- تميزت هاته الدراسة الكلاسيكية في تحليل الفرق بين كل من الهياكل الميكانيكية والعضوية، كما توصلت إلى أن الهياكل الميكانيكية تتميز بالهرمية والوضوح في تقسيم المهام، مما يعزز الكفاءة في البيئة المستقرة، بالمقابل توفر الهياكل العضوية مرونة أكثر وتدعم الابتكار في البيئة المتغيرة.

3.5.1. تأثير الهياكل التنظيمية على الابتكار:

- عنوان الدراسة "The Role of Organizational Structure in Innovation Performance"
- المؤلف W. M.، Evan، F، Damanpour:
- تبين الدراسة تأثير نوعية الهيكل التنظيمي على الابتكار والإبداع في المؤسسات، حيث اتضح من خلال نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد الهياكل العضوية تتكيف مع التغيرات المستمرة وتطور المنتجات والخدمات بسرعة مقارنة بالمؤسسات ذات الهياكل الميكانيكية.

4.5.1. تأثير التحول من الهيكل الميكانيكي إلى العضوي:

- عنوان الدراسة: "Transitioning from Mechanistic to Organic Structures: Implications for Organizational Change"
 - المؤلف: J. W.، Lorsch، P. R.، Lawrence:
 - بالنسبة لهذه الدراسة ركزت على تحليل التأثير الناتج عن تحول المؤسسات من الهياكل الميكانيكية إلى الهياكل العضوية، أظهرت النتائج أن هذا التحول يمكن أن يحسن من أداء المؤسسة، خاصة في البيئة الغير مستقرة، ولكن قد يواجه تحديات تشمل مقاومة التغيير وتدريب الموظفين الذي يتماشى مع تطور المؤسسات على أساليب عمل جديدة ومتنوعة
- الإطار النظري:

2. تعريف الهيكل التنظيمي

- مفهوم التنظيم: هو عملية ترتيب الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف، يشمل ذلك تحديد الأنشطة وتفويض الصلاحيات لتحقيق الأهداف من خلال تقسيم العمل بين الأفراد أو فرق العمل، وتنسيق تلك الأنشطة لضمان تنفيذها بفعالية وكفاءة (Daft, 2016, p. 10)
- مفهوم الهيكل التنظيمي: هي طريقة تقسيم الأدوار داخل المؤسسة وتنسيق المهام لتحقيق الأهداف التنظيمية، يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة وظائف مختلفة التي يتم تنظيمها بشكل

هرمي، مما يسهل توزيع المهام والمسؤوليات وتنسيقها بين الأفراد وفرق العمل (Mintzberg, 1979, pp. 2-3)

ويعرف بأنه: مجموعة من العلاقات الرسمية بين الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة منظمة بشكل هرمي، يحدد كيفية توزيع الموارد والمهام، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف، كما يتضمن الهيكل التنظيمي قواعد وإجراءات رسمية تضمن تنفيذ الأنشطة بكفاءة (Kalika, 2000, p. 45) وهو النظام الذي من خلاله توزع الأنشطة والمهام داخل المؤسسة، بما في ذلك تقسيم المهام وتحديد الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات، وتنسيق الجهود بين الأفراد والفرق لتحقيق الأهداف التنظيمية (Robbins, 2018, p. 440)

3. مقاربات الهيكل التنظيمي:

مقاربة الطوارئ لفيتل وهاندلر: تتمحور هذه النظرية حول الهيكل التنظيمي الأمثل الذي يعتمد على السياق البيئي والمؤسسي، كما تشتمل النظرية فكرة أنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يتطابق مع كل المؤسسات، بل يجب أن يتكيف الهيكل مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية (Fiedler, 1964, pp. 149-180)

مقاربة الهيكل الميكانيكي والعضوي: تعتبر هذه النظرية من المقاربات الكلاسيكية التي صنفت الهياكل التنظيمية إلى ميكانيكية وعضوية، واعتمدت على دراسات متعددة ومختلفة، وصل الباحثان أن الهياكل الميكانيكية تناسب البيئة المستقرة، بينما الهياكل العضوية تناسب البيئة الدينامية (Burns, 1961, pp. 119-120)

مقاربة الموارد ونظرية التبعية: بالنسبة للنظرية، المؤسسات تعتمد على الموارد الخارجية وتحتاج لهيكل تنظيمي فعال لتنسيق تدفق هذه الموارد، تركز النظرية على أهمية التبعية بين المؤسسات والبيئة الخارجية المحيطة بها (Pfeffer & Salancik, 1978, pp. 32-47)

4. أبعاد الهيكل التنظيمي:

التخصص الوظيفي (Job Specialization): يوضح مدى تقسيم المهام إلى وظائف محددة، كلما زادت درجة التخصص أصبحت المهام أكثر تحديداً وتكراراً (Mintzberg, 1979, pp. 19-20)

التوحيد (Standardization): تحديد الأنشطة والعمليات اعتماداً على القواعد والإجراءات الرسمية، بتوحيد العمل، النتائج، والمهارات والمسؤوليات (Mintzberg, 1979, pp. 21-22)

- التنسيق (Coordination):** الأساليب المستخدمة لتنسيق الأنشطة بين الأفراد والأقسام، مثل التوحيد المتبادل، الرقابة المباشرة، والمعايير (Mintzberg, 1979, pp. 23-24)
- اللامركزية: (Decentralization):** توزيع السلطة والمسؤوليات عبر مختلف المستويات التنظيمية، قد تكون اللامركزية عمودية (بين المستويات) أو أفقية (بين الأقسام) (Mintzberg, 1979, p. 25)
- التدرج الهرمي: (Hierarchy of Authority)** يوضح مستويات الهيكل التنظيمي، ويحدد خطوط السلطة والتسلسل الهرمي بين الأفراد في المؤسسة (Mintzberg, 1979, pp. 24-25)
5. أنواع الهياكل التنظيمية:
- الهيكل التنظيمي الميكانيكي:** هو نوع من الهياكل التنظيمية يتميزه الرسمية العالية في تقسيم العمل وإدارة الموارد المتاحة، يناسب هذا النوع من الهياكل البيئة المستقرة، حيث أنه لا يدعم التكيف والمرونة (Jones, 2013, p. 102)
- الخصائص الرئيسية للهيكل الميكانيكي:**
- التقسيم الواضح للمهام: (Clear Division of Labor)** تحدد المسؤوليات والأدوار بدقة، مما يسمح لكل فرد بمعرفة المهام والصلاحيات الموكلة حسب تخصصه وخبراته (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012, p. 190)
- الروتين والإجراءات الرسمية (Routine and Formal Procedures):** يعتمد الهيكل التنظيمي على القوانين وكذا الإجراءات المدروسة والمفصلة لضمان تنفيذ المهام بشكل موحد ومتكرر وروتيني (Jones, 2013, p. 103)
- المركزية في اتخاذ القرار (Centralized Decision-Making):** تتخذ القرارات على مستوى الإدارة العليا، حيث تتركز السلطة بشكل عمودي من الأعلى نحو الأسفل (Jones, 2013, p. 104)
- الاتصال الرسمي (Formal Communication):** التواصل من خلال قنوات رسمية ومنظمة بين الأفراد وفرق العمل، حيث تغلب عليه الشفافية والانسجام في المعلومات (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012, p. 192)
- التسلسل الهرمي الصارم (Strict Hierarchy):** تعتمد المؤسسة على التسلسل الهرمي، مع وجود مستويات إدارية تضمن التحكم والرقابة الفعالة (Burns, 1961, p. 122)

الهيكل التنظيمي العضوي: هو نوع من الهياكل التنظيمية يتميز بالتكيف مع التغيرات البيئية المرنة العالية، اللامركزية، يتيح هذا الهيكل للأفراد التفاعل والتواصل بطرق غير رسمية، مما يعزز الابتكار وتخطي التحديات (Daft, 2016, pp. 157-159)

وهو نوع من الهياكل التنظيمية الذي يتميز بالمرونة، يتصف هذا الهيكل بوجود شبكات اتصالات غير رسمية، وتوزيع واسع للسلطة، وتشجيع الابتكار والتعاون بين الموظفين. (George & Jones, 2020, p. 270)

6. خصائص الهيكل العضوي:

المرونة في تقسيم المهام (Flexible Division of Labor): المهام والمسؤوليات غير محددة، مما يسمح للأفراد بتبني المهام المتنوعة، حيث تتماشى أدوارهم وفقاً لمتطلبات المؤسسة (Daft, 2016, p. 158)

التواصل الأفقي (Horizontal Communication): يتم التواصل بشكل أفقي غير رسمي، مما يدعم التفاعل والتعاون بين الأفراد وفرق العمل (Daft, 2016, p. 158)

اللامركزية في اتخاذ القرار (Decentralized Decision-Making): يسمح للأقسام باتخاذ القرارات بأريحية وقدر كبير من الاستقلالية، مما يساهم في الاستجابة للتغيرات (Daft, 2016, p. 159)

القدرة على التكيف (Adaptability): الهيكل العضوي معزز بآلية المرونة والقدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتحديات وكذا التطور المتسارع (Daft, 2016, p. 159)

التعاون والابتكار (Collaboration and Innovation): يدعم الهيكل العضوي بيئة العمل التشاركية يشجع على الابتكار وتبادل الأفكار (Daft, 2016, p. 159)

7. مزايا وعيوب الهيكل الميكانيكي والعضوي:

الهيكل التنظيمي	المزايا	العيوب
الميكانيكي	المهام والمسؤوليات واضحة	غياب الإبداع والابتكار
	الكفاءة في الأداء	مقاومة التغيير
	المركزية في القرارات	صعوبة التكيف مع التغيرات البيئية السريعة
	إجراءات ثابتة ونظام مستقر	التواصل رسمي محدود بين المستويات
العضوي	يدعم التواصل الأفقي	عدم السيطرة المركزية

المروية في الأداء وسرعة التكيف	عدم وضوح المهام والمسؤوليات
يعزز الإبداع والابتكار	التعقيد في التنظيم والتنفيذ
القرارات اللامركزية وتفويض الصلاحيات	أقل كفاءة في أداء المهام الروتينية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المراجع التالية

(Morgan, 2006, pp. 115-116-118-119)/ (Child, 2005, pp. 87-89)/
(Lawrence & Lorsch, 1967, pp. 45-46,48-49)

8. الجزء التطبيقي: التحول من الهيكل الميكانيكي إلى العضوي

إن الهيكل التنظيمي من الجوانب التي تؤثر على كفاءة ومردودية وأداء المؤسسات، يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي (سواء كان ميكانيكياً أو عضوياً) ومختلف جوانب الأداء المؤسسي، مثل كفاءة العمليات التشغيلية، القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، الابتكار، والأداء العام في البيئات الديناميكية والمستقرة.

8-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة الفئة الاجتماعية التي ستقام عليها الدراسة التطبيقية وفق المنهج المناسب والمختار لهذا النوع من الدراسة، وبما أننا بصدد البحث عن دراسة التحول من الهيكل الميكانيكي إلى العضوي ولقد حاولنا أن نحدد عينة هذه الدراسة حتى تكون أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، كما يمكننا الحصول على نتائج تسمح بتعميمها نسبياً، ومن ثم الخروج بنتائج تلازم الحقيقة وتعطي صورة واقعية للميدان المدروس، وقد شملت عينة بحثنا على بعض عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز مديرية التوزيع جيجل والمقدر عددهم بـ 40 عامل.

وبما أن كل فروع شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تابعة لنفس المديرية العامة للشركة "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز" بالتالي فكل القوانين واللوائح المنظمة لنشاطات الفروع هي نفسها، لذلك كان اختيارنا للفرع الولائي جيجل مبررين بأسباب ذاتية تتمثل في: إمكانية الاحتكاك المباشر مع إداري الفرع.

حيث تم توزيع 48 استبانة وتم استرجاع 40، أي بنسبة استرجاع قدرت بـ 83% أما معالجة وتحليل الأجوبة فكانت باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.29 ولقياس أداة جمع البيانات تم اختيار مقياس ليكارت الخامس.

2-8 نتائج الدراسة:

1-2-8 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

1-1-2-8 اختبار ثبات أداة الدراسة: يقصد به الحصول على نفس النتائج إذا ما كررنا

الاختبار أكثر من مرة وفي نفس الظروف، ولتبيان ثبات الاستبيان يتم استعمال اختبار Reliability Analysis Cronbach's Alpha، ويجب أن تكون قيمة المعامل أكبر من 0.7 لقبول ثبات الاستبيان، حيث نتائج الاختبار كانت كالتالي:

جدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

تسلسل الفقرات	المحاور	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
[5-1]	الأول	كفاءة العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي الميكانيكي، (05 عبارات)؛	0.613
[10-6]	الثاني	قدرة هيكل التنظيم العضوي على التكيف مع التغيرات البيئية (05 عبارات)؛	0.611
[15-11]	الثالث	تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات (05 عبارات)؛	0.644
[19-16]	الرابع	تحسين الأداء المؤسسي بفضل التحول إلى هيكل عضوي (04 عبارات)؛	0.712
[19-1]	جميع عبارات الاستبيان (19 عبارة).		0.855

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه (01) نلاحظ ارتفاع قيمة معامل ألفا كرونباخ حيث يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة وهي تتراوح بين (0.611 و 0.712)، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بجميع محاوره فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ

0.855، وهي نسبة ثبات مقبولة عند مقارنتها بـ 0.70 فهي أكبر قيمة مما يدل على أن

محاور الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية.

8-2-1-2 اختبار أداة الدراسة:

جدول رقم (02): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور والدرجة الكلية للاستبيان.

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
كفاءة العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي الميكانيكي؛	0.532	0.000
قدرة هيكل التنظيم العضوي على التكيف مع التغيرات البيئية؛	0.509	0.000
تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات؛	0.635	0.000
تحسين الأداء المؤسسي بفضل التحول إلى هيكل عضوي.	0.613	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان أغلب محاور الدراسة ترتبط فيما بينها، أي أن فقراته دالة إحصائية، حيث نجد ان معاملات الارتباط المحسوبة لكل محور أكبر من قيمة R الجدولية وتتراوح قيمة R لجميع المحاور بين 0.193 و 0.281، كما ان قيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01 في جميع المحاور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر محاور الدراسة صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

8-2-2 تحليل محاور الدراسة: قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة حول التحول من

الهيكل الميكانيكي إلى العضوي، لابد من تحليل وتفسير محاور التي شكلت الدراسة والمتمثلة في: كفاءة العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي الميكانيكي، قدرة هيكل التنظيم العضوي على التكيف مع التغيرات البيئية، تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات، تحسين الأداء المؤسسي بفضل التحول إلى هيكل عضوي.

8-2-2-1 تحليل اجابات المبحوثين حول عبارات المحور الأول

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة على عبارات بعد كفاءة

العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي الميكانيكي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد كفاءة العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي الميكانيكي.

الرقم	المحور الأول: كفاءة العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي الميكانيكي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تقيم كفاءة العمليات التشغيلية في منطمتك	3.99	0.563	موافقة عالية
02	الهيكل التنظيمي الميكانيكي يؤثر سلّبا على كفاءة العمليات التشغيلية في منطمتك	3.95	0.578	موافقة عالية
03	الهيكل التنظيمي الميكانيكي يجعل الاستجابة للتغيرات البيئية أكثر صعوبة	3.99	0.714	موافقة عالية
04	الهيكل التنظيمي الميكانيكي يزيد من تعقيد الإجراءات والتسجيلات في منطمتك	3.96	0.553	موافقة عالية
05	هناك حاجة لتحسين هيكل التنظيم لزيادة كفاءة العمليات التشغيلية	3.96	0.796	موافقة عالية
الاتجاه العام		3.79	0.63	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الأول كفاءة العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي الميكانيكي، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع [3.41 – 4.2]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الأول بين [3.95–3.99].

نلاحظ ان أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الأولى "تقيم كفاءة العمليات التشغيلية في منطمتك" بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري قدره 0.563 وتقابلها درجة موافقة عالية.

وبالتالي يمكن القول بان عبارات المحور الأول جاءت عالية، كما انه يتيح أن يصمم الهيكل التنظيمي لذلك الغرض وبشكل يشجع المشاركة الفاعلة ي لأعضاء المؤسسة، ويزيد تعاونهم ويحسن إرادتهم في العمل والبدء والتفكير الإبداعي وتفعيل الأداء التنظيمي وتحديد النشاطات والعلاقات داخل المؤسسة يخلق نوعا من الاستقلالية لدى أعضاء المنظمة الذين يقع على عاتقهم العمل فالأفراد يشكلون جزء أساسيا مؤثرا في أداء وعمل المنظمة فالتنفيذ الفعال لعمليات المنظمة، ونجاحها

في تحقيق أهدافها يعتمد على سلوك أفرادها العاملين داخل الهيكل التنظيمي والذي يضفي على المؤسسة شخصية وشكلا فريدا خاص بها.

بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد كفاءة العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي الميكانيكي، فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3.97 وبانحراف معياري قدره 0.63

8-2-2-2 تحليل إجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثاني

الجدول رقم (04): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد قدرة هيكل التنظيم

العضوي على التكيف مع التغيرات البيئية.

الرقم	المحور الثاني: قدرة هيكل التنظيم العضوي على التكيف مع التغيرات البيئية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هيكل التنظيم العضوي يسهل التكيف مع التغيرات البيئية في منظمته	4.60	0.16	موافقة عالية
02	الهيكل التنظيم العضوي يسهم في تعزيز الابتكار في منظمته	4.01	0.64	موافقة عالية
03	هيكل التنظيم العضوي يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الأقسام والأفراد في المؤسسة	3.81	0.64	موافقة عالية
04	الهيكل التنظيم العضوي يجعل عمليات اتخاذ القرارات أكثر مرونة وسرعة	4.17	0.59	موافقة عالية
05	هناك حاجة لتعزيز هيكل التنظيم العضوي في منظمته	4.60	0.58	موافقة عالية
	الاتجاه العام	4.02	0.62	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني: قدرة هيكل التنظيم العضوي على التكيف مع التغيرات البيئية، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع [3.41 – 4.2]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الثاني بين [3.81-4.17].

نلاحظ ان أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الرابعة "الهيكل التنظيم العضوي يجعل عمليات اتخاذ القرارات أكثر مرونة وسرعة" بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري قدره 0.596 وتقابلها درجة موافقة عالية.

وبالتالي يمكن القول بان عبارات المحور الأول جاءت عالية أي أن أفراد العينة يوافقون على ان قدرة هيكل التنظيم العضوي على التكيف مع التغيرات البيئية كونه يتجنب استخدام جميع الأجهزة الهيكلية الرسمية، بحيث يتميز بتسلسل هرمي إداري صغير، ويستخدم الحد الأدنى من أدوات التدريب والتخطيط والاتصال، ويعتبر بسيطاً لا يحتوي على البنية التقنية (technostructure) تكون إما قليلة أو معدومة، ويتكيف مع تغير البيئة الدينامكية، ويتم التنسيق عن طريق الإشراف المباشر (direct supervision)، واستخدام أساليب اتصال شفوية وغير رسمية، والسلطة القرارات تكون مركزية في يد الرئيس التنفيذي، وبالتالي القمة الاستراتيجية (the strategic apex) تبرز باعتبارها الجزء الرئيسي وتمركز قرارات المؤسسة وتلمي ما يجب القيام به.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد قدرة هيكل التنظيم العضوي على التكيف مع التغيرات البيئية، بمتوسط حسابي يساوي 4.02 بانحراف معياري قدره 0.6276.

8-2-2-3 تحليل إجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثالث

الجدول رقم (05): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تأثير هيكل التنظيم

العضوي على الابتكار في المؤسسات.

الرقم	المحور الثالث: تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الهيكل التنظيم العضوي يشجع الابتكار في منظماتك	4.05	0.85	موافقة عالية
02	الهيكل التنظيم العضوي يحفز على التفكير الإبداعي والحلول الجديدة	3.54	0.97	موافقة عالية
03	الهيكل التنظيم العضوي يسهم في توفير بيئة داعمة لتطوير الأفكار الجديدة	4.82	0.73	موافقة عالية جداً
04	الهيكل التنظيم العضوي يسهم في زيادة مشاركة الفريق في عمليات الابتكار	3.54	0.98	موافقة عالية
05	هناك حاجة لتعزيز هيكل التنظيم العضوي	3.89	0.83	موافقة عالية

			لتحسين الابتكار في منظمتك	
الاتجاه العام	3.97	0.87	موافقة عالية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع جدا [3.41 - 5]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الثالث بين [3.54-4.82].

نلاحظ ان أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثالثة "الهيكل التنظيم العضوي يسهم في توفير بيئة داعمة لتطوير الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري قدره 0.609 وتقبلها درجة موافقة عالية.

وبالتالي يمكن القول بان عبارات المحور الثالث جاءت عالية أي أن تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات لما له من خصائص معاكسة، أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات، بمتوسط حسابي يساوي 3.97 وانحراف معياري قدره 0.87711.

8-2-2-4 تحليل اجابات المبحوثين حول عبارات المحور الرابع

الجدول رقم (06): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تحسين الأداء

المؤسسي بفضل التحول إلى هيكل عضوي.

الرقم	المحور الرابع: تحسين الأداء المؤسسي بفضل التحول إلى هيكل عضوي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هل لاحظت تحسناً في أداء منظمتك بعد التحول إلى هيكل تنظيمي عضوي؟	4.00	0.65	موافقة عالية
02	هيكل التنظيم العضوي يساهم في تحسين تواصل فرق العمل داخل المؤسسة	3.94	0.56	موافقة عالية
03	الهيكل التنظيم العضوي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل	4.03	0.67	موافقة عالية
04	هناك حاجة لتعزيز هيكل التنظيم	3.91	0.54	موافقة عالية

			العضوي لتحسين الأداء المؤسسي في منظمتك	
الاتجاه العام	3.97	0.60	موافقة عالية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع جدا [3.41 - 5]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الثالث بين [3.54-4.82].

نلاحظ ان أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثالثة "الهيكل التنظيم العضوي يسهم في توفير بيئة داعمة لتطوير الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري قدره 0.609 وتقبلها درجة موافقة عالية.

وبالتالي يمكن القول بان عبارات المحور الرابع جاءت عالية أي أن تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات حيث أن تسلسل المعلومة للأفراد في مختلف المستويات يضمن تواصل جيد بين أفراد المؤسسة بما يعكس أداء إيجابي يفيد في ضمان توزيع ونشر المعرفة داخل أسوار المؤسسات بقدر عالي على النحو الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ الاستراتيجيات والغايات المحددة من قبل الإدارة العليا.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد تأثير هيكل التنظيم العضوي على الابتكار في المؤسسات فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3.97 وبانحراف معياري قدره 0.60983.

8-2-3 اختبار الفرضيات

إن طبيعة المشكلة التي يطرحها بحثنا تستوجب علينا ان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بأن نعطيها قيمة معينة أو نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج إلى التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات التي قدمناها في بداية دراستنا لذا وجب علينا القيام بدراسة ميدانية بالإضافة إلى الدراسة النظرية، لأن كل بحث يشترط تأكيده ميدانيا، وهذا ما يدفعنا إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلومات المجتمع.

8-2-3-1 اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في التحول من الهيكل الميكانيكي إلى العضوي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي.

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			التحول من الهيكل الميكانيكي إلى العضوي
قيمة	درجة	الاحصائيات	قيمة	درجة	الاحصائيات	
المعنوية	الحرية		المعنوية	الحرية		
0.653	40	0.979	0.200	40	0.097	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أنه توجد 50 مفردة فيتم الاستناد إلى اختبار شابيرو-ويلك «Shapiro-Wilk»، حيث نلاحظ نتائج قيمة المعنوية لإختبار كولموجروف-سميرنوف «Shapiro-Wilk» بلغت 0.653 أي 20% وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 أي 5%، بالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 التي مفادها "البيانات تتبع التوزيع الطبيعي"، وبما ان بيانات المتغير تتوزع طبيعياً فإنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في معالجة فرضيات الدراسة الحالية.

8-2-3-2 اختبار الفرضية الأولى

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي وكفاءة

العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي وكفاءة

العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار الارتباط لبيرسون لدراسة قوة العلاقة بين

الهيكل التنظيمي العضوي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم (08): يوضح نتائج اختبار الارتباط لبيرسون بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي

وكفاءة العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة

الميكانيكي	الهيكل التنظيمي	الميكانيكي	الميكانيكي
بيئة العمل المستقرة	العمليات التشغيلية في	الميكانيكي	الهيكل التنظيمي
0.532	1	معامل الارتباط بيرسون	الميكانيكي
0.000		قيمة المعنوية	الميكانيكي
40	40	درجة الحرية	الميكانيكي
1	0.532	معامل الارتباط بيرسون	كفاءة العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة
	0.000	قيمة المعنوية	كفاءة العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة
40	40	درجة الحرية	كفاءة العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ 0.532 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي وكفاءة العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة، مما يعني أن الهيكل التنظيمي الميكانيكي فسر ما نسبته 52.3 % من التباين الحاصل في كفاءة العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة، فحين بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي وكفاءة العمليات التشغيلية في بيئة العمل المستقرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

3-3-2-8 اختبار الفرضية الثانية

H_0 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي العضوي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي العضوي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار الارتباط لبيرسون لدراسة قوة العلاقة بين الهيكل التنظيمي العضوي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم (09): يوضح نتائج إختبار الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي العضوي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية

اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية	الهيكل التنظيمي العضوي		
0.509	1	معامل الارتباط بيرسون	الهيكل التنظيمي العضوي
0.000		قيمة المعنوية	
40	40	درجة الحرية	
1	0.509	معامل الارتباط بيرسون	القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية
	0.000	قيمة المعنوية	
40	40	درجة الحرية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ 0.509 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين الهيكل التنظيمي العضوي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يعني أن الهيكل التنظيمي العضوي فسر ما نسبته 50.9 % من التباين الحاصل في القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة، فحين بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي العضوي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

8-2-3-4 اختبار الفرضية الثالثة

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي العضوي والابتكار في المؤسسات عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
 H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي العضوي والابتكار في المؤسسات عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم (10): يوضح نتائج إختبار الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي العضوي والابتكار في المؤسسات.

الابتكار في المؤسسات	الهيكل التنظيمي العضوي		
0.635	1	معامل الارتباط بيرسون	الهيكل التنظيمي العضوي
0.000		قيمة المعنوية	
40	40	درجة الحرية	
1	0.635	معامل الارتباط بيرسون	الابتكار في المؤسسات
	0.000	قيمة المعنوية	
40	40	درجة الحرية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ 0.635 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين الهيكل التنظيمي العضوي والابتكار في المؤسسات، مما يعني أن الهيكل التنظيمي العضوي فسر ما نسبته 63.5% من التباين الحاصل في الابتكار في المؤسسات، فحين بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي العضوي والابتكار في المؤسسات عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

8-2-3-5 اختبار الفرضية الرابعة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي إلى تحسين الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
 H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي إلى تحسين الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
 لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم (11): يوضح نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين التحول من الهيكل

الميكانيكي إلى الهيكل العضوي

المتغير المستقل: الهيكل الميكانيكي			المتغير التابع: الهيكل العضوي
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	
0.613	0.776	0.359	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0، $R=613$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي موجب بين التحول من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي مما يعني أن التحول من الهيكل الميكانيكي إلى العضوي فسر ما نسبته 61.3% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية.

الجدول رقم (12): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين التحول من الهيكل

الميكانيكي إلى العضوي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	2.306	1	2.306	22.88	0.000
البواقي	3.829	39	0.101		
المجموع	6.153	40			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نجد أن قيمة F الجدولية بلغت 22.887 وهي دالة إحصائية، بحيث نستنتج أن النموذج معنوي من الناحية الكلية، وذلك بالنظر الى قيمة المعنوية والتي تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي قبول نموذج دراسة تأثير التحول من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي إلى تحسين الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية.

الجدول رقم (13): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	الدلالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة	
الثابت.	1.983	0.44		4.505	0.000
الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية	0.510	0.107	0.613	4.78	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نستنتج وجود أثر ذو دلالة للتحويل من الهيكل الميكانيكي إلى العضوي على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة $BETA_{0.613}$ وهذا معناه أن التحويل من الهيكل الميكانيكي إلى العضوي يؤثر بنسبة 61.3% في الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية، وبالنظر إلى قيمة sig التي تساوي 0، فهي أقل من مستوى المعنوية 0.005 وهذا يدل على أن الأثر معنوي من الناحية الإحصائية، وبالتالي هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي إلى تحسين الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$y = 1.938X + 0.938$$

Y: التحويل من الهيكل الميكانيكي إلى العضوي.

X: الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية.

قيمة الثابت: 1.938

خاتمة

وفقاً للنتائج الفرضيات المحصل عليها، يمكن استنتاج أن هناك دلائل إحصائية تدلي لوجود علاقة بين التحول من الهيكل التنظيمي الميكانيكي إلى الهيكل العضوي وتحسين الأداء المؤسسي في بيئة العمل الديناميكية، تعكس هذه النتائج أهمية التكيف مع التغيرات البيئية ومرونة الهيكل التنظيمي العضوي في تعزيز الابتكار والكفاءة التشغيلية للمؤسسات، من المهم أن تعمل المؤسسات على التحول نحو الهيكل العضوي الذي يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة بفعالية للتحديات التنافس البيئية المتغيرة، مما يعزز من فرص النمو والاستدامة على المدى الطويل، لذا يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي العضوي خياراً استراتيجياً هاماً يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز مكانة المؤسسة في سوقها المحلي والعالمي.

نتائج الدراسة:

من خلال تحليل البيانات والإحصائيات المستخلصة من الاستبيان، يمكننا استنتاج أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للتحول من الهيكل التنظيمي الميكانيكي إلى الهيكل العضوي على الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية. وقد بلغت قيمة معامل $BETA 0.613$ ، مما يشير إلى أن التحول إلى الهيكل العضوي يؤثر بنسبة 3.61% في الأداء المؤسسي. بالنظر إلى قيمة sig التي تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، يمكننا التأكد من أن هذا التأثير معنوي من الناحية الإحصائية. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي في تحسين الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية.

التوصيات:

بناءً على النتائج المتحصّل عليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

المرونة التنظيمية:

ينبغي للمؤسسات تعزيز الهيكل التنظيمي العضوي لزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. الهيكل العضوي يوفر مرونة أكبر ويسمح بالتكيف السريع مع التحديات والفرص الجديدة.

تشجيع الابتكار:

الهيكل العضوي يدعم الابتكار داخل المؤسسة. لذلك، ينبغي تشجيع وتبني الهيكل العضوي لتحفيز الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية.

تحسين التواصل الداخلي:

الهيكل العضوي يعزز التواصل الأفقي والرأسي داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.

تطوير القيادة التكيفية:

من الضروري تطوير مهارات القيادة التي تتماشى مع متطلبات الهيكل العضوي، مثل القدرة على التفاوض، وحل النزاعات، وتحفيز الفرق.

إدارة التغيير:

يجب إدارة عملية التحول من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي بعناية لضمان تقبل الموظفين لهذا التغيير وتقليل المقاومة الداخلية.

التقييم المستمر:

ينبغي تقييم فعالية الهيكل التنظيمي العضوي بشكل دوري لضمان استمرارية تحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع التغيرات البيئية.

هذه التوصيات تستند إلى البيانات والإحصائيات المستخلصة من الدراسة، ومن المتوقع أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الديناميكية

المراجع

Burns, T. S. (1961). *The Management of Innovation*. USA: Tavistock.

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice* (éd. 1). USA: Blackwell Publishing.

Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design* (éd. 12th). USA: Cengage Learning.

Fiedler, F. E. (1964). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. USA: Academic Press.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (éd. 14). USA: McGraw-Hill Education.

-
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (éd. 7). USA: Pearson.
- Kalika, M. (2000). *Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances*. France: Economica.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment* (éd. 2). Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. USA: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (éd. 2). USA: Sage Publications.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations* (éd. Harper & Row). USA.
- Robbins, S. P. (2018). *Management* (éd. 14). USA: Pearson.