

The reality of organizational structures and the possibility network structure (Survey of Asser Government agencies)

Mohamed Alamin Ahmed Almahi

Mohammed Ibrahim Ali Hattan

Institute of Public Administration || KSA

Abstract: The study aimed to evaluate the status of organizational structures and the applicability of network structure in Asser region. The problem of the study is the weakness and inadequacy of current organizational structures. The importance of the study lies in diagnosing the reality of organizational structure and recognizing the supporting and opposing aspects to the network structure Applicability. To achieve the purpose of the study, the descriptive method, that describes, analyzes and interprets the phenomenon, was used in order to reach meaningful generalizations.

The study community consists of all employees of quality units and administrative development in various job names with (45) government departments for (90) employees. A range of statistical methods such as arithmetic mean, Pearson coefficient and standard deviation were used.

The study showed a number of results, the most important of which are that: The application of the network structure contributes significantly in improving the quality of services, and the Saudi work environment is very encouraging for the application of network structure. In addition, the organizational structures in Asser region are well suited to support and achieve the strategy to a great extent. The results also showed that the design of the structures using the method of network structure is less than expected (medium). The study made some recommendations, the most important of which: Evaluating the effectiveness of structures periodically, updating job description cards, eliminating the overlapping of responsibilities between units and strengthening the orientation towards network organization with further studies on the subject of network structures.

Keywords: organizational structure- network structure.

واقع الهياكل التنظيمية وإمكانية تطبيق الهيكل الشبكي دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية بمنطقة عسير

محمد الأمين أحمد الماحي

محمد إبراهيم علي هتان

معهد الإدارة العامة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الهياكل التنظيمية ومدى إمكانية تطبيق الهيكل الشبكي بمنطقة عسير، وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف ملاءمة الهياكل التنظيمية الحالية وتبرز أهمية الدراسة في تشخيص واقع الهياكل التنظيمية والتعرف على الجوانب الداعمة والمناهضة لتطبيق الهيكل الشبكي، ولتحقيق غرض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة ويحللها، ويفسرها بغرض الوصول إلى نتائج ذات معنى. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوحدة الجودة والتطوير الإداري بمختلف

مسمياتهم الوظيفية بعدد (45) دائرة حكومية لعدد (90) موظفاً، وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي، ومعامل بيرسون، والانحراف المعياري.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات بدرجة كبيرة، كما أن بيئة العمل السعودية تُعدُّ مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية في منطقة عسير تُعدُّ ملائمة لدعم وتحقيق الاستراتيجية بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي بدرجة أقل من المتوقع (متوسطة)، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة تقييم فاعلية الهياكل بصورة دورية وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي وإزالة أشكال التداخل في المسؤوليات بين الوحدات، وتعزيز التوجه نحو التنظيم الشبكي مع إجراء مزيد من الدراسات عن موضوع الهياكل الشبكية.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي- الهيكل الشبكي.

1- الإطار العام للدراسة

أولاً- مقدمة الدراسة:

أصبح واقع المؤسسات، والأجهزة الحكومية مواجهاً بمجموعة من التحديات الداخلية، والخارجية التي فرضت نفسها كعوامل قسرية؛ لإعادة ترتيب نمط التنظيم السائد، والتحول من الممارسات، والأساليب التقليدية للنظر برؤية متجددة، ومنفتحة لطريقة تنظيم الوحدات، والأجهزة الحكومية، وطبيعة هياكلها التنظيمية، ونظم إجراءات العمل فيها؛ فلم تُعدَّ الإجراءات تتسم بذلك الجمود، لم تُعدَّ الهياكل التنظيمية مجرد خراط ومخطوطات تُبرز المستويات الإدارية، والتبعية الإدارية، وتحدد المهام والاختصاصات، ونطاق السيطرة والتحكم، وقنوات الاتصال، ونمط وأساليب الرقابة الإدارية؛ فهي عبارة عن وسائل وجدت لتحقيق غاية أساسية؛ وهي تحقيق أهداف المؤسسة والأجهزة الحكومية (جلال، 1983: 54) وبالتالي فلا بد من إزالة كافة العقبات التي تُجُدُّ من فاعليتها، وتجعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها من ضعف التكيف مع المتغيرات البيئية والترهل؛ سواء أكان ذلك في هيكلها التنظيمي أو الوظيفي، ومن تعدد للمستويات الإدارية، وتزايد الوظائف الإشرافية، وخلق وإيجاد وحدات ووظائف غير مبررة مع تزايد وتنامي أعداد الأفراد والموظفين الشاغلين لهذه الوظائف (مصطفى، 2005) الأمر الذي يقتضي ضرورة تحليل الهياكل؛ للتعرف على مواطن الخلل فيها، ومن ثم تقويمها؛ لتواكب متطلبات البيئة المحيطة التي تعمل فيها الأجهزة الحكومية باعتبار الجهاز الحكومي نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنظمة الثانوية المتداخلة، والمتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تعمل في مجملها كنظام واحد بكل المتغيرات البيئية والتقنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية (Kast&Rosenzewig, 1987, p132). لإيجاد هياكل تنظيمية تضمن وتدعم تحقيق الاستراتيجية، وتقابل رغبات وحاجيات المستفيدين المتجددة والمتنوعة، وتعكس قدراً من الاحترافية والمهنية، وتزيد من قدرة أجهزة ومؤسسات الدولة في التعاطي مع منظمات المجتمع المدني والأهلي ومؤسسات القطاع الخاص بإحداث تغيير في التركيبية التنظيمية، والتحول نحو أساليب هيكلية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة بعيداً عن الهياكل الهرمية ذات المستويات الإدارية المتعددة، ومن هذه الأساليب الهيكل الشبكي الذي تتكامل وتتشابك فيه جهود جماعات وفرق العمل (خبيرزي، 2015: 9) بما يضمن ضخ خبرات، وكفاءات متخصصة ذات ملكة إبداعية تمكنها من تحقيق الفاعلية التنظيمية مع تعزيز الشراكات والاندماجات التنظيمية.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

لم تُعدَّ الأنماط التقليدية قادرة على مواكبة هذه التطورات من سهولة للاتصالات، وتوافر المؤسسات الداعمة بمدخلاتها للمنظمة، وتوافر القدرات الفنية والتقنية والإدارية لدى المؤسسات الداعمة، كما أن الهياكل

التقليدية العمودية أثبتت عدم ملائمتها بما أفرزته من ضعف التنسيق، وبطء في الاستجابة للتغيرات، وعدم فاعلية القرارات التي تتخذ عبر المنظومة العمودية (الصبري، 2003: 312) بالإضافة لتعالي الأصوات المنادية بضرورة إعادة دراسة أنماط التنظيم السائدة لمعالجة المشاكل المرتبطة بطغيان الأساليب التقليدية، وما تبعها من تضخم في شكل الهياكل، والمركزية العالية، وعدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات، وضعف التكامل بين الوحدات وفقدان الثقة بين الوحدات، وتدهور معدلات الجودة (سهام وشيخة، 2017: 249) بالإضافة إلى تنامي الاتجاه الحكومي نحو سياسة التحرير الاقتصادي، وخروج مؤسسات وأجهزة الدولة من العمل التنفيذي (العميان، 2005م: 233) كل هذه العوامل وغيرها أظهرت أشكال عديدة من أشكال التصميم الهيكلي والتي من بينها التنظيم الشبكي (خبيزي، 2015: 7)؛ ومن الطبيعي أن استراتيجية تحتاج لهيكل جديد يوائم متطلباتها؛ فبالضرورة إحداث تغيرات هيكلية في شكل ومضمون ومحتوى التنظيم ((Stefan, 2013, p.99 101 ومع اعتماد رؤية المملكة 2030، ووضوح استراتيجياتها، والتحول الواسع نحو الأتمتة، وحوسبة العمل في الجهاز الحكومي، وتنامي معدلات التوظيف لمقابلة متطلبات الرؤية، أتبع ذلك بمجموعة من التغيرات الهيكلية على مستوى الوحدات والدوائر الحكومية لتعزيز فاعليتها لمقابلة متطلبات المرحلة، إلا أن دراسة (الحري، 2008) أشارت إلى أن ضعف التنسيق، والتعاون بين المستويات الإدارية والذي يُعدُّ أحد أسباب عدم تفعيل الاستراتيجيات، وبذات القدر تشير دراسة (الدوسري، 2010) إلى أن المركزية وضعف التمكين تُعدُّ من معوقات فاعلية الأجهزة وعدم قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات، ومنه فإن موضوع الدراسة يبحث عن مدى مواكبة الهيكل التنظيمي لتنفيذ الاستراتيجيات، ومدى إمكانية تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي كمدخل لتطوير أساليب الأداء، وتحقيق الأهداف الكلية بصورة تضمن كفاءة التنفيذ، وتحقيق الأهداف، وتعزيز رضا الجهات ذات المصلحة، وتمنع الترهل غير المنطقي، وصعوبة الاتصال، وعدم ملاءمة تفويض السلطات في مستويات البناء التنظيمي (طه، 2007: 32)، عليه من هنا فإن مشكلة الدراسة يمكن استعراضها في الأسئلة الآتية:

ثالثاً- أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم وتحقيق الاستراتيجية؟
- 2- إلى أي مدى تُصمم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي؟
- 3- هل تُعدُّ بيئة العمل السعودية مشجعة لتطبيق تصميم الهيكل الشبكي؟
- 4- هل يمكن أن يساهم تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من الأجهزة الحكومية بمنطقة عسير؟

رابعاً- أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية من وجهة نظر مخططي التنظيم بالدوائر الحكومية بمنطقة عسير.
2. التعرف على مدى توافر الظروف القانونية، والتنظيمية، والتقنية الداعمة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية في الدوائر الحكومية.
3. التعرف على الجوانب المؤيدة، والمناهضة لتطبيق أسلوب التصميم الشبكي في بيئة الأعمال السعودية.
4. اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز فاعلية الهياكل التنظيمية للدوائر والأجهزة الحكومية.

خامساً- أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من اعتبارات علمية وعملية من أبرزها:

1. تبرز الأهمية العلمية لموضوع الدراسة من منظور الشح الذي تعاني منه المكتبات في تناولها لمفهوم الهياكل بصفة عامة، وللهايكال الشبكية على وجه الخصوص.
2. إيجاد قاعدة بيانات معرفية وبحثية للمختصين في موضوع الهيكل التنظيمي، والأساليب الحديثة من خلال الهيكل الشبكي.
3. دعم الجوانب المعززة لتطبيق رؤية المملكة 2030م- الهدف الاستراتيجي الخامس- فيما يتعلق بتعزيز فاعلية الأجهزة الحكومية بتصميم هياكل أكثر فاعلية.
4. مساعدة صناع القرار بشأن تقنين فكرة الهياكل الشبكية أو عدمها في بيئة العمل السعودية.
5. توفير بيانات مسحية لمتخذي القرار من خلال إبراز نتائج الدراسة المسحية للهياكل التنظيمية.
6. تشخيص واقع تصميم الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمنطقة.

سادساً- منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتفسير وتحليل موضوعات الدراسة؛ إذ اعتمد على الاستبيان (ليكرت الخماسي Likart Scale)، والذي يتراوح من (لا أوافق بشدة- إلى أوافق بشدة)؛ وذلك بتصميم استبانة الدراسة من خلال استيعاب مفاهيم ومضامين أدبيات موضوع الهيكل التنظيمي، والتصميم الشبكي بصورة تمكن من اختبار تساؤلات الدراسة.

سابعاً- حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: يتناول الهيكل التنظيمي بصفة عامة مع التركيز على الهيكل الشبكي من حيث المفهوم والماهية والإيجابيات والسلبيات، ودورة حياة الهيكل الشبكي ونمط وأسلوب الاتصالات، والإشراف بوصفها أهم الأبعاد المرتبطة بموضوع الهيكل الشبكي.
- الحد المكاني: تركز الدراسة على الدوائر الحكومية بمنطقة عسير ممثلة في وحدات الجودة والتطوير الإداري باعتبارها الجهة المسؤولة عن تقييم فاعلية الهياكل التنظيمية، وإجراء الدراسات المرتبطة بالهياكل بغرض تحسينها وتطويرها.
- الحد الزمني: العام 1440 هـ.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يُعدُّ الهيكل التنظيمي بمثابة ذلك الإطار أو الهرم الذي يحدد أين تؤدي الأنشطة التي تحقق من خلالها المؤسسات أهدافها العامة، ويحدد قنوات الاتصال، وخطوط السلطة والمسؤولية، ومواقع اتخاذ القرارات في المؤسسة؛ فقد عرف (عثمان، 1990: 30) الهيكل التنظيمي على أنه تجمع للأنشطة اللازمة؛ لتحقيق الأهداف وإسناد هذه الأنشطة إلى وحدات لتنفيذها، وتفويض السلطة، والتنسيق بين الجهود، أيضا يعرفه (العامري والغالي، 2008: 361) بأنه تلك الأنشطة التي تتعلق بتحديد أسلوب وترتيب استخدام الموارد البشرية المادية بغرض الوصول إلى أهداف محددة من خلال تجميع الأفراد والعاملين والآلات والمعدات والمواد في وحدات عمل محددة. يُمكن تصنيف التنظيم من حيث درجة الرسمية إلى تنظيم رسمي، وتنظيم غير رسمي حيث يتحقق التنظيم الرسمي حينما (علاقي،

1981م: 327) تقسم المهام والاختصاصات، تحدد المستويات التنظيمية (من يدير من، من يكون أعلى ممن)، تحديد قنوات الاتصال بين كافة المستويات التنظيمية، يرحب هؤلاء الأفراد بتنفيذ ما يعطى إليهم من أوامر، يجتمعون ويوجهون أهدافهم نحو تحقيق هدف واحد. بينما يُعدُّ التنظيم غير الرسمي شكل من أشكال التنظيم يلزم كل تنظيم رسمي يولد ويتكون بطريقة عفوية بين العاملين في المؤسسة أثناء أداءهم لمهامهم، وهو نتاج للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة (البرنوطي، 2001: 273)، وتأخذ الهياكل الرسمية عادة مجموعة من التصنيفات ما بين الهيكل الآلي المتحكم والذي يتسم بقدر من المركزية والسيطرة العالية والتنميط، وضيق نطاق السيطرة والتحكم (Griffin&Moorhead, 1995, p.106)؛ حيث يُعدُّ أكثر ملاءمة عندما تكون البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بيئة مستقرة، أو أن المؤسسة تسعى وبقدر كبير لتنميط إجراءاتها ومنتجاتها وخدماتها، بينما الهيكل العضوي الذي يميل للتفويض وتقليل مستوى الرقابة والإشراف ويُعدُّ أكثر ملاءمة لتلك المؤسسات التي تعمل في ظل بيئات معقدة ومتغيرة، ومن أهم الخصائص المميزة للهيكل العضوي أن مستوى المهارات عالية والخبرات متنوعة والسلطة ونمط الإشراف والاتصالات من خلال شبكة واسعة لا تقتصر على الاتصالات الرأسية (الرسول، 2005: 41).

ثانياً- فاعلية الهيكل التنظيمي:

وتتحقق الفاعلية التنظيمية عندما يتميز هيكل الجهاز الحكومي بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تقييم مدى مقدرة الوحدات التنظيمية على تحقيق أهدافها، ومن مدى قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة، من خلال: مقدرة المؤسسة على إيجاد مدخلات العملية التشغيلية من البيئة الخارجية، وخلق حالة من الثقة مع ذوي المصلحة، بالإضافة لمقدرتها على إتمام عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع، تركيز على المستفيد وتجعله محور الاهتمام مع بساطة وسهولة ووضوح الهيكل التنظيمي والسيطرة على النفقات (الرحاحلة، 2009: 57-61)

ثالثاً- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

لا بد أن يتسق الهيكل التنظيمي وطبيعة كل وحدة تنظيمية؛ إذ لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق في كل المؤسسات؛ فلكل مؤسسة ظروفها وأهدافها وحجمها الذي يميزها عن غيرها؛ ولذلك فإن إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي يكون رهين مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد ملامح وشكل الهيكل التنظيمي ومن أهمها (نعيم، 2009: 134) سياسات وتوجهات التصميم والاستراتيجية: فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن تصميم الهيكل التنظيمي لا بد أن ينطلق من أهداف واستراتيجية المؤسسة في مختلف مستوياتها التنظيمية؛ فالمركزية تعني بالضرورة متابعة لصيقة لقرارات تُتخذ في ظل محدودية المشاركة، بينما تعني سياسة التكامل وعقد الشراكات مع مؤسسات أخرى عدد محدود من الوحدات التنظيمية في الهيكل وزيادة في عدد المشرفين؛ عليه فإن التغيير في استراتيجية وسياسة المؤسسة يلزمه تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (البغدادي، 2019: 335-340) كما أن حجم المؤسسة، وتوقيت العمل وطبيعة الخدمة التي يقدمها الجهاز الحكومي، والانتشار الجغرافي، ودرجة تقسيم العمل، ودورة حياة المؤسسة تؤثر وبصورة واضحة في تصميم الهيكل التنظيمي، بالإضافة لمستوى الاستخدام التكنولوجي حيث اتجهت مؤسسات اليوم- بصورة كبيرة- نحو التوسع التقني في كافة عمليات تقديم الخدمات؛ وبذلك فإن مستوى التقنية المستخدمة في الجهاز الحكومي له تأثير كبير في عدد العاملين ونطاق الإشراف؛ فالاستخدام العالي للتقنيات يقلل من الكادر البشري، وبالتالي يتأثر نطاق الإشراف الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الهيكل التنظيمي؛ فلا يتوجب وجود هيكل تنظيمي كبير وواسع، أما عندما يكون مستوى التقنية

منخفض فستظهر الحاجة إلى أعداد إضافية من العنصر البشري؛ وبالتالي هيكل تنظيمي واسع بداخله إدارات متنوعة تفي بمتطلبات العمل ذي الاستخدام المنخفض للتقنية.

رابعاً- مفهوم الهيكل الشبكي:

يشير معيقل أن العديد من المؤسسات اليوم، وفي ظل تركيزها على تقصير الظل الإداري، وتحقيق سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، وخفض أنفاقها، وتحسين مستوى جودة خدماتها ومنتجاتها- تركز على الاستعانة بمصادر خارجية لتقديم الخدمات، أو الأعمال غير الأساسية لها، مثل التدريب النقل الشؤون القانونية الشؤون الهندسية (معيقل وآخرون، 2014) حيث يعرف التنظيم الشبكي بأنه عبارة عن تنظيم مركزي يعتمد على مجموعة من المنظمات الأخرى التي تزود التنظيم الأساسي بمجموعة من الأنشطة الأساسية، مثل إنتاج تسويق نقل استشارات، وذلك من خلال أسلوب التعاقد (Luc.2003, p.26) ويعرف هذا الأسلوب في بعض الأدبيات بالمؤسسات المغذية Feeding Organization، أو أسلوب شراء الموارد Outsourcing حيث تعتمد المؤسسة على مؤسسات أخرى لتزودها بالخدمات، وقد طبق هذا الأسلوب في اليابان بنسبة كبيرة، ولعل شركة تويوتا كانت أحد مجالات التطبيق لأسلوب شراء الموارد، كما طبق هذا الأسلوب في شركة ديلو وشركة جيتواي (ماهر، 2011: 233-234) وبذلك فإن هذا الأسلوب من التصميم يمكن المؤسسة من إسقاط التزاماتها فيما يتعلق بالأصول الرأسمالية وبعض النفقات الإدارية والهيكلية (Slocum & Hellriegel, 2012) (Mansfield, 1982)، كما يعرفه (زاهر، 2011: 18) بأنه بؤرة أو مركز يعتمد على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى عمليات التصنيع والتسويق، وغير ذلك من العمليات لحسابها على أساس التعاقد؛ مما يعطي التنظيم قدرة أكبر على التجاوب مع متغيرات التكنولوجيا وظروف المنافسة؛ حيث يتولى المديرون الإشراف على العمليات الداخلية، والتنسيق مع الجهات الخارجية التي تأخذ وقت كبير من جهودهم.

خامساً- خصائص الهيكل الشبكي: (السالم، 2000: 394) (Brown, & Dugud, 1996, p108): تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى، مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، الوظيفة الإشرافية صيغة طاغية على طبيعة الأعمال، درجة عالية من التنسيق الداخلي والخارجي، فاعلية في نظم الاتصال الإداري، استقلالية بين وحداتها الوظيفية حيث تعمل بشكل أفقي، اتخاذ القرارات التي تحدث في سياق التحالف والتكامل الاستراتيجي الوحدات المكونة للتنظيم الشبكي.

سادساً- مزايا التصميم الهيكلي الشبكي:

يحقق هذا النوع من الهياكل التنظيمية بمجموعة من المزايا، ولعل من أبرز المزايا ما يلي (معيقل وآخرون، 2014):

1. سرعة ومرونة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
2. تخفيض زمن الإنجاز للمنتج، أو الخدمة للعمل المتوازي والمتكامل بين كافة الوحدات المكونة للتنظيم.
3. مرونة أكثر وسرعة استجابة للمتغيرات من خلال الإدراك الكامل للمسؤوليات والأدوار.
4. مستويات التعلم عالية جداً؛ نظراً لتعدد مصادر التعلم وتنوعها، والقرب النسبي بين أجزاء ومكونات التنظيم.
5. وفورات الحجم الكبير من خلال خفض التكاليف الإدارية.
6. المشاركة في اتخاذ القرارات؛ وبالتالي قدر أكبر من الالتزام الوظيفي.

ثامناً- معوقات الهياكل الشبكية (مساعدة، 2013: 183):

1. عدم توافر القدر الكافي من المهارات الإشرافية لدى المشرفين.
2. قد يؤدي إلى زيادة أعباء الرقابة والتفتيش والإشراف.
3. عدم وجود رقابة مباشرة على جودة الخدمات والمنتجات المتعاقد على تقديمها.
4. المخاطر التنافسية من خلال نقل إبداعات بعض الشركات إلى أخرى من خلال الشركات المتعاقد معها.
5. صعوبة الإشراف والاتصال؛ خاصة في تعدد وتعقد الجهات المزودة بالخدمة أو المورد.
6. مخاطر عدم الوفاء من قِبَل الجهات التي تقدم الخدمات.
7. عدم توفر المؤسسات الخدمية الداعمة لتطبيق أسلوب الهيكل الشبكي في سوق العمل.

تاسعاً- دواعي التنظيم الشبكي: هنالك مجموعة من العوامل التي تدعو للتوجه نحو التنظيم الشبكي، ومن أهمها (Wheelen&Hunger, 1996): متغيرات المستفيدين وموجهات وسياسات الدول والحاجة للتطوير والتقدم التكنولوجي وتطور نظم الاتصال، التغيير في طموحات العمال وتوجهاتهم، التحول من منظمات الإنتاج لمؤسسات الخدمة، تعزيز الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية للأجهزة والمؤسسات من خلال درجة التوافق العام لضبط وأتمتة العمليات الداعمة والمساندة بالإضافة لتحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال استغلال اقتصاديات الحجم الكبير ذات التأثير في الاقتصاد.

عاشراً- مراحل تطور التنظيم الشبكي:

- قدم كريستوفاسينس (عطية، 2010: 158) مخططاً لتكوين التنظيم الشبكي؛ يتمثل في أربع مراحل وهي:
- أ- مرحلة الاستعداد لتكوين الشبكة، وهذه المرحلة تكون رغبة أعضاء التنظيم من خلال بناء جدار من الثقة في التعاملات، والاتصالات، وتبادل المدخلات، وإزالة أشكال الغموض المرتبطة بهذا النوع من التنظيم.
 - ب- مرحلة البروز والظهور، وهنا تستقر بنية التنظيم وتظهر معالمه استناداً على التفاعلات بين أجزائه وتبادلاتهم؛ فتوضع القواعد والإجراءات والتوقعات والمعايير.
 - ج- مرحلة النمو، وتتسم هذه المرحلة باختبار القواعد والإجراءات، وقد تشهد دخول أعضاء جدد، وتكون بنية التنظيم قابلة للتطور وفقاً لرغبات واتجاهات أعضاء التنظيم نحو القيادة والسيطرة والتأثير بهدف التحكم في التنظيم.
 - د- مرحلة النضج، وهنا يشهد التنظيم حالة من الاستقرار في مكوناته من الوحدات والإدارات، ويشهد التنظيم حالة من التفاعل، وتوضع حدود للدخول والخروج من التنظيم، وتُسند السلطات والصلاحيات للأعضاء.

ثانياً- الدراسات السابقة:

بالرغم من شح الدراسات التي تناولت موضوع الهياكل التنظيمية في بيئة العمل السعودية -على حد علم الباحثين- مع التركيز على الهيكل الشبكي- إلا أن الدراسة استفادت من تلك الدراسات التي وردت فيها إشارات للهيكل الشبكي والملاءمة الاستراتيجية للتنظيم، وفيما يلي عدد من الدراسات التي تناولت الموضوع:

أ- الدراسات بالعربية:

- دراسة (علي، 2017): وهي بعنوان "البنية التنظيمية لجامعة عمران باليمن" وهدفت الدراسة تقييم ودراسة واقع التنظيم بجامعة عمران، والتعرف على مجالات تطوير البيئة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن البيئة التنظيمية للجامعة تعتمد بشكل أساسي على البناء الرأسي، وزيادة في المهام والوحدات التنظيمية، كما أن هنالك تداخل في مهام واختصاصات الوحدات، وإفراط في المركزية مع ضعف العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال، وضعف الرقابة والإشراف واعتمادها على الروتين التقليدي، وضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتسم البنية التنظيمية بقدر من المرونة بما يتيح للجامعة مواكبة التغيرات السريعة، والتركيز فيها على المشاركة، وأن الهيكل الشبكي يُعد أنسب الهياكل التنظيمية للجامعة بما يحققه من استقلال مالي وإداري، ويتيح مساحة من الحرية ويعزز أسلوب فرق العمل.

- دراسة (خبيزي، 2015): جاءت بعنوان " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأساس للتوجه نحو التنظيم الشبكي بالاعتماد على مدخل التغيير الهيكلي " وقد بحثت الدراسة في أساليب تنظيمية جديدة تتماشى مع تحديات البيئية بمتغيراتها المتنوعة والمتسارعة؛ فالأنماط التنظيمية التقليدية لم تُعد قادرة على مواكبة متغيرات البيئة، وقد أكدت الدراسة على أن التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أظهر أشكال تنظيمية جديدة، أبرزها التنظيم الشبكي الذي يلغي البعد الطبيعي ويخلق بعداً افتراضياً يلغي الحواجز بين الوحدات التنظيمية، ويجعل العمل الجماعي والتعاوني هو الأساس.
- دراسة (عبدالنواب، 2013): وهي بعنوان "إعادة هيكلة التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت إلى نتائج أهمها: وجود مشاكل كثيرة بالتنظيم الإداري للوزارة تمثلت في (تقادم الهيكل التنظيمية، والاعتماد على الهيكل الهرمي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، وعلم وضوح خطوط الاتصال، وقلة الاعتماد على العمل الجماعي، والبيروقراطية الشديدة). كما أوصت الدراسة في ضمن سياسة الإصلاح إشراك بعض الأفراد في تنفيذ مهام مؤقتة بالإضافة إلى مهامهم الرئيسية فيما يعرف (التنظيم الشبكي).
- دراسة (الدوسري، 1431هـ): أُجريت الدراسة في الرياض لبحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة منسوبي العاملين بمطار الملك خالد الدولي؛ حيث أجريت الدراسة على عينة شملت 138 من منسوبي الأجهزة الأمنية؛ اعتماداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ضمن ما توصلت إليه الدراسة إلى أن ضعف التدريب والمركزية، وضعف تمكين العاملين من ضمن أحد الأسباب التي تعيق تنفيذ وتحسين الاداء الاستراتيجي.
- دراسة (مايا وسليطين، 2011): هدفت الدراسة إلى توضيح الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وسمات القيم التنظيمية الداعمة لها وإلى معرفة ماهية الفروق بين الهيكل التنظيمي والقيم التنظيمية في الشركات محل البحث وبينها، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث؛ وقدم الباحث مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة أهمها: ضرورة تحقيق مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية في الشركات محل البحث، وتحديث الوصف الوظيفي عندما تطرأ تغييرات تستدعي ذلك.
- دراسة (فانز، 2011): تناولت الهياكل الحديثة وأثرها في أساليب المحاسبة وتطويرها؛ بغرض المواكبة إذ أكدت على تأثير البيئة والتقنية في شكل الهيكل التنظيمي، وأن الهياكل تحولت من الأسلوب الرأسي إلى أشكال أخرى ترتبط بالتعميد، أو أسلوب شراء الخدمات، التي غيّرت كثيراً من شكل ومضمون الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- دراسة (المنقاش، 2009): هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز نتائج الدراسة عدم وجود تنظيم إداري موحد لمراكز الطالبات، كما أن المراكز تخضع للتنظيم البيروقراطي؛ فهايكلمها التنظيمية رأسية، وتكثر فيها المستويات الإدارية وطول الهياكل التنظيمية، وضعف منظومة الاتصالات، وتعدد إجراءات

العمل وعدم وجود أدلة تنظيمية معتمدة تصف الوظائف وارتباطها التنظيمي بالوحدات الإدارية، ومركزية القرار والتخطيط.

- دراسة (الحري، 2008): جاءت بعنوان " التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري لتطوير الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية"، وقد تمثلت عينة الدراسة في (533) من العاملين بالدفاع المدني بالرياض، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي تتمثل في ضعف نظم الاتصال، والمركزية الزائدة، وعدم إشراك العاملين.

- دراسة (الياقوت، 2005): ركزت الدراسة على قياس أثر استخدام التقانة في الهيكل التنظيمي في قطاع المصارف بالكويت بستة بنوك بفروعها الممتدة (160) فرع، ومدى تأثير كل من اتخاذ القرارات وحجم الهيكل ودرجة المركزية بمستوى التقنية المستخدم، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من خلال المسح الشامل لكافة مفردات الدراسة؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة قوية بين تطور الأساليب التقنية واستخدامها داخل البنك، ودقة المعلومات، وسهولة اتخاذ القرارات، كما أوضحت الدراسة أن العلاقة عكسية بين استخدام التقنية وحجم التنظيم، بينما ذات العلاقة تُعدُّ طردية بين المركزية والافراط في استخدام التقنية.

- دراسة (الملحم، 2001): وهي بعنوان " التنظيم وإعادة تنظيم الجهاز الحكومي الأسس والمباني والأهداف بالمملكة العربية السعودية"، أوضحت الدراسة أنه ومع انفتاح المملكة اقتصادياً والانضمام لمنظمة التجارة العالمية، فإنَّ التركيبة التنظيمية للجهاز الحكومي لا بد من إعادة هيكلتها لتواكب متطلبات المرحلة الجديدة المتمثلة في خروج الأجهزة الحكومية من بعض الأنشطة وأسنادها للقطاع الخاص؛ لما لذلك من أثر مباشر في هيكل هذه الوزارات والأجهزة الحكومية للتخفيف من درجة المركزية لتمكين الأجهزة من التواءم والاستجابة السريعة للمتغيرات.

- دراسة (الطائي والعكدي، 2000): تتمثل مشكلة هذا البحث في اندفاع الإدارات نحو اعتماد تطبيقات نظام المعلومات دون الانتباه إلى الآثار الجانبية لهذه التطبيقات في الهيكل التنظيمي، ولهذا سعى البحث إلى تحديد علاقات الارتباط وتحليلها، والتأثير بين نضج نظام المعلومات الإدارية، وبناء هيكل القوة في المنظمات وقد استنتج الباحثان أن اعتماد تطبيقات نظام المعلومات الإدارية لا يؤدي إلى تقليص دور الإدارة الوسطى، أو اختفاء تشكيلاتها مع هيكل أنشطة وعمليات المنظمة، وأن ما يؤدي إلى توسيع نطاق صلاحيات ومسؤوليات هذه الإدارة وتعزيز دورها في إنجاز أنشطة المؤسسة.

- دراسة (الصافي، 1983): ركزت الدراسة على شكل الهيكل لمنظمات المستقبل من خلال ما قدم من أوراق في مناقشة للمنظمة الإدارية للتنمية العربية حول التطور التقني والتكنولوجي الذي يحيط بالمؤسسات، وكيف يمكن أن تؤثر التكنولوجيا في نمط الهيكل التنظيمي السائد؛ إذ أشارت الدراسات التي قدمت - وقتها- إلى أن التحول نحو الحاسب- كما هو الحال في يوغسلافيا وفرنسا - سيؤدي إلى إحداث تغيير في شكل ومضمون الهياكل بحيث تحل مكان الهياكل الهرمية مجموعة من التشكيلات والكواكب الوظيفية الجديدة، وأن مهام المدير ستتركز على التنسيق بين هذه التشكيلات.

ب- الدراسات الأجنبية:

- دراسة رانك (rank, 2008): وهي بعنوان " العلاقات الرسمية والروابط التعاونية غير الرسمية وأهمية توافرها في المنظمة " وقد توصلت إلى نتائج مهمة في الشركات الألمانية أن العلاقات العمودية أكثر أهمية من العلاقات الأفقية، وأن التعاون العمودي أكثر أهمية لتعزيز ودعم الاستراتيجية، وأن التدرج وتقسيم العمل، يحد من دافعية وتفاعل الأفراد.

- دراسة (smith, 2005): ناقشت الدراسة التغيرات في البيئة الخارجية وكيف أنها يمكن أن تنعكس على الهيكل التنظيمي؛ حيث أوضحت الدراسة أن نمط الهيكل يتأثر من خلال الإندماجات والاستحواذ والشراكات، وإزالة بعض الوحدات والمستويات التنظيمية؛ وقد أشارت الدراسة أن أسلوب التعهيد له تأثير في الهيكل التنظيمي.
- دراسة تشايلد (chiled, 1987): حاولت الدراسة معرفة أثر التقنية في نمط التنظيم، وتوصلت إلى أن استخدام التقنية قد يفرز مجموعة من المتغيرات للمؤسسات التي تستخدم التقنية، من أهمها تبسيط الوحدات التنظيمية، والتحول من التنسيق الهرمي للأنشطة، والأعمال التنظيمية.
- دراسة (woodward, 1970): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التقنية الحديثة واستخدام الأنظمة في بعض الخصائص التنظيمية نطاق الإشراف؛ وخلصت الدراسة إلى أن توافر النظم التقنية، ونظم الاتصال الحديثة إلى زيادة نطاق الإشراف زيادة عدد المديرين إلى إجمالي عدد الموظفين مع زيادة عدد المشرفين من ذوي التأهيل العالي، كما أن مستوى التقنية المستخدم يحتاج إلى إعادة النظر في الهيكل التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة اتضح على حد علم الباحثين ندرة الدراسات العربية أو الأجنبية؛ حيث أن أغلب الدراسات التي اطلع عليها فريق الدراسة تشير إلى التركيز على دراسة الجوانب المرتبطة بالهيكل التنظيمي من حيث المركزية وأثر متغيرات التقنية والتكنولوجيا ونمط الرقابة والإشراف على التصميم الهيكلي، وكيف أن البيئة بمؤثراتها المتغيرة والمتنوعة تحتاج إلى هياكل أكثر مرونة وقدرة على مواكبة متطلبات العصر؛ حيث إن دراسة (علي، 2017) أشارت إلى أن الهيكل الشبكي أكثر قدرة على مواكبة متغيرات البيئة في الجامعات اليمنية، كما أن دراسة الياقوت أوردت أن هنالك علاقة عكسية بين كل من الهيكل التنظيمي ومستوى التقنية المستخدم، ويزيد من مستوى المركزية. تتوافق هذه الدراسة مع سابقتها في أنها تبحث عن أفضل الممارسات التي تمكن التنظيم من مقابلة متطلبات البيئة، غير أنها تتفرد عن سابقتها في تركيزها المباشر على التنظيم الشبكي.

3- منهجية الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الإجراءات الميدانية التي اتبعها الباحثان والتي تشمل على منهج الدراسة العلمي المتبع، ومجتمع الدراسة، وإجراءات إعداد أداة الدراسة وتطبيقها، وكيفية تنفيذ الدراسة، وصدق وثبات أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية الوصفية التي استخدمت في تحليل وتفسير ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة، وهي كما يأتي:

إجراءات الدراسة:

1. منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، أو كمياً، كما تبرز أهمية هذا المنهج في أنه الأسلوب الممكن لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، وهو يعتمد على استخدام أسلوبين، هما: (عبيدات وآخرون، 2004: 191). الأسلوب النظري أو المكتبي؛ والذي استند فيه الباحثان على الكتب والدوريات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالي، وكذلك الرجوع إلى التقارير والندوات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. الأسلوب الميداني (الاستبانة): واعتمد فيه الباحثان على المسح الميداني، وذلك عن طريق أخذ عينة ملائمة بواسطة استبانة تتضمن أبعاد الدراسة الأساسية والتي صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

2. مجتمع الدراسة: ويتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع العاملين في وحدات الجودة والتطوير بالدوائر الحكومية المستهدفة بالدراسة، والذين يبلغ عددهم (90) موظفاً، والذين هم على رأس العمل خلال فترة تطبيق هذه الدراسة للعام 2019م، حيث وُزعت (90) استبانة على العاملين بالدوائر المستهدفة، استلم عدد (76) استبانة والتي استبعد منها (3) استبانات؛ لعدم اكتمال تعبئتها من جانب المبحوثين ليصبح إجمالي عينة الدراسة التي خضعت لبياناتها للتحليل، والتفسير بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة بحدود (73) استبانة من إجمالي مجتمع الدراسة الكلي.

3. خصائص عينة الدراسة: للتعرف على خصائص عينة الدراسة الحالي، عمد الباحثان إلى حساب التكرارات والنسب المئوية لسنوات الخبرة العملية، وكذلك المستوى الوظيفي لعينة الدراسة، وكما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

الخبرة العملية	التكرار	%	المسمى الوظيفي	التكرار	%
من 5 إلى 10 سنوات	30	40.1	إدارة تنفيذية	26	35.6
من 11 إلى 15 سنة	17	23.3	إدارة متوسطة	35	47.9
من 16 سنة فأكثر	26	35.6	إدارة عليا	12	16.4
المجموع	73	100	المجموع	73	100

باستقراء المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية للخبرة العملية توصلت الدراسة أن الصورة الإجمالية تشير إلى (41.10%) من عينة الدراسة خبرتهم العملية من 5 إلى 10 سنوات بينما (23.3%) من عينة الدراسة خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، بينما (35.6) كانت خبراتهم أكثر من 15 سنة، ولعل ذلك يدل على خبرة عينة الدراسة، ومقدرتها على التقييم السليم من واقع الخبرة الطويلة في المجال. أما فيما يتعلق بالمسميات الوظيفية، فيتضح من النسب المئوية أن (47.9%) من عينة الدراسة يعملون بالإدارة الوسطى، (35.6%) يعملون بالإدارة التنفيذية، بينما (16.4%) يعملون بالإدارة العليا، ولعل في ذلك مؤشر إيجابي يشير إلى الممارسة الفعلية واللصيقة لموضوع دراسة وتقييم الهياكل من واقع أن أغلب مفردات العينة يتراوح بين الإدارة الوسطى والتنفيذية.

4. أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد صممت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو (لا أوافق بشدة = 1، أوافق = 2، محايد = 3، أوافق = 4، أوافق بشدة = 5)، ولتحديد فئات متوسطات استجابة عينة الدراسة، فقد تم حساب مدى المقياس والذي يساوي (5 - 1 = 4)، وبقسمة مدى المقياس على أعلى استجابة، فقد توصلنا إلى فئات المتوسطات الحسابية التالية:

جدول (2) المتوسطات الحسابية لفئات مقياس استبانة الدراسة

درجة الموافقة	المتوسط المرجح	الدرجة
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79	ضعيفة جداً
لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
أوافق	من 3.40 إلى 4.19	كبيرة
أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5	كبيرة جداً

5. المؤشرات السيكمترية لاستبانة الدراسة، وتتضمن المفاهيم التالية:

- أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها في صورتها الأولى على (9) من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة العلمي والذين أبدوا ملاحظاتهم، والتي على أساسها تم حذف وتعديل مفاهيمي لفظي ولغوي لفقرات ومحاوير الاستبانة.
- ب. صدق الاتساق الداخلي لبيرسون: للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لبيرسون، تم حساب مؤشرات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة، والنتائج تتضمنها الجدول التالي:
- جدول رقم (3) يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	مضمون المحور	الارتباط بالدرجة الكلية
1	إلى أي مدى يدعم الهيكل التنظيمي الحالي تحقيق استراتيجية الجهة	**0.86
2	إلى أي مدى يتم تصميم الهياكل التنظيمية استناداً على أسلوب الهيكل الشبكي	**0.72
3	هل تُعدُّ بيئة العمل السعودية مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية	**0.72
4	يُسهم تطبيق أسلوب التنظيم الشبكي في تحسين مستوى جودة مخرجات جهة عملك	**0.73

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (3) أن قيم الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة تتراوح بين (0.72** إلى 0.86**) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) (**). وهي بذلك تُعدُّ صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. مؤشرات الثبات α كرونباخ: للتحقق من ثبات محاور استبانة الدراسة، تم حساب مؤشرات α كرونباخ، والذي يقصد به "إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الاستبانة على أفراد المجتمع نفسه بعد فترة من الزمن، كما يشير إلى أي درجة يعطى المقياس أو الاستبانة قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها" (السبيعي، 2010). والجدول التالي يتضمن أهم مؤشرات ثبات محاور استبانة الدراسة:

جدول رقم (4) يوضح مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة الدراسة

م	مضمون المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	إلى أي مدى يدعم الهيكل التنظيمي الحالي تحقيق استراتيجية الجهة	13	0.94
2	إلى أي مدى يتم تصميم الهياكل التنظيمية استناداً على أسلوب الهيكل الشبكي	9	0.82
3	هل تُعدُّ بيئة العمل السعودية مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية	8	0.79
4	يُسهم تطبيق أسلوب التنظيم الشبكي في تحسين مستوى جودة مخرجات جهة عملك	7	0.77
	الدرجة الكلية للاستبانة	37	0.93

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (4) أن جميع قيم ألفا كرونباخ على نطاق المحاور الفرعية والدرجة الكلية > 0.60 ، مما يؤكد ثبات ووضوح محاور استبانة الدراسة، حيث ذكر (محفوظ، 2009) أن الثبات يكون موثوق به، ودال ثبات الاستبانة إذا كانت قيمته ≤ 0.60 .

الوزن النسبي والتقديرية للإجابات:

قام الباحثان بتحديد درجة القطع للمقياس الخماسي للبحث، والذي يتضمنه الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية لفئات مقياس استبانة الدراسة

الفئة	مستوى الموافقة	المتوسط المرجح	درجة المتوسط الحسابي
الأولى	لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79	ضعيفة جداً
الثانية	لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
الثالثة	لا أدري	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
الرابعة	أوافق	من 3.40 إلى 4.19	كبيرة (المتوسط الفرضي 3.40)
الخامسة	أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5	كبيرة جداً

6. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تتضمن ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون، لقياس صدق الاتساق الداخلي.
- اختبار T لعينة واحدة لاختبار معنوية درجة علاقة كل فقرة على نطاق كل محور وعلى نطاق الدرجة الكلية للمتوسط العام للمحور.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يشتمل هذا المحور على تحليل البيانات الأساسية للبحث في سياق الإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ لتحديد درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة؛ أما فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلات الدراسة، فقد لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار T لعينة واحدة لاختبار معنوية دلالة الفروق بين المتوسط المحكي للبحث، والذي يساوي القيمة الأولى من الفئة الثالثة (3.40) مقابل متوسط وجهة نظر عينة الدراسة. وبناءً على ذلك تم حساب المتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعنوية دلالة الفروق لقيمة T لدرجة ملاءمة الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم، وتحقيق الاستراتيجية عينة الدراسة، والنتائج تتضمنها الجداول التالية:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات معنوية اختبار T لعينة واحدة لدرجة ملاءمة الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم وتحقيق الاستراتيجية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	الترتيب
5	يوجد وصف تام للمسؤوليات والصلاحيات وقنوات الاتصال لكل وحدة تنظيمية.	4.01	1.07	4.88	0.000	1
9	يتناسب مستوى الإشراف في الهيكل التنظيمي الحالي مع طبيعة عمل مؤسستكم.	3.86	0.89	4.38	0.000	2
3	تهتم جهتك بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لتواكب الخطط والأهداف الجديدة.	3.81	1.15	3.03	0.003	3
8	يتيح الهيكل التنظيمي الحالي القدر الكافي للتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	3.78	1.11	2.94	0.004	4
12	يعزز الهيكل التنظيمي الحالي من مواكبة التطورات التقنية والتحول نحو الحكومة الإلكترونية	3.77	1.09	2.89	0.005	5
2	تصميم الهيكل التنظيمي أخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لأنشطة جهة عملك	3.71	1.15	2.32	0.023	6
1	يُسهم الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف جهتك	3.62	1.19	1.56	0.123	7
13	يُمكن الهيكل التنظيمي الحالي جهة عملك من استثمار الفرص المتاحة وتجنب المخاطر	3.60	1.02	1.69	0.095	8
7	يوجد لدى العاملين الإلمام الكامل بنمط وخطوط الاتصال داخل جهة عملك.	3.60	1.08	1.61	0.112	9
4	يتم تقييم فاعلية الهيكل التنظيمي بصورة دورية في جهتك	3.53	1.04	1.10	0.275	10
10	يمنع الهيكل التنظيمي الحالي تداخل المهام والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية.	3.52	1.12	0.92	0.361	11
6	يوجد لدى العاملين الإلمام الكامل بالمهام والمسؤوليات الوظيفية داخل جهة عملك	3.48	1.26	0.54	0.592	12
11	يسهم الهيكل التنظيمي الحالي في خفض التكاليف التنظيمية والإدارية لجهة عملكم.	3.21	1.33	1.25 -	0.216	13
	المتوسط العام للمحور	3.62	1.19	2.51	0.014	

يتضح من مؤشرات الجدول (6) أعلاه الحقائق الآتية:

تتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات محور ملاءمة الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم وتحقيق الاستراتيجية " بين (3.21 إلى 4.01) وهي جميعها من فئات المتوسط الحسابي الثالثة (2.60 إلى 3.39)، والفئة الرابعة للمتوسط (من 3.40 إلى 4.19)؛ مما يعني من وجهة نظر الباحثين، وبناءً على معطيات استجابات عينة

الدراسة أن درجة ملاءمة الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم، وتحقيق الاستراتيجية- تتأرجح بين المتوسطة والكبيرة، وبناء على ترتيب الأهمية للمتوسطات الحسابية، يتضح للباحثين أن أكثر البنود ملاءمة للهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم وتحقيق الاستراتيجية يتمثل في:

1. المرتبة الأولى: يأتي مضمون الفقرة 5 وهي "يوجد وصف تام للمسؤوليات والصلاحيات وقنوات الاتصال لكل وحدة تنظيمية"، بمتوسط حسابي بلغ (4.01 من 5) وانحراف معياري (1.07)، وأن قيمة T (4.88) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.000 > 0.05$)، ويدل ذلك على وجود ملاءمة بدرجة كبيرة للوصف التام للمسؤوليات والصلاحيات وقنوات الاتصال لكل وحدة تنظيمية.

2. المرتبة الثانية: يأتي مضمون الفقرة 9 وهي " يتناسب مستوى الإشراف في الهيكل التنظيمي الحالي مع طبيعة عمل مؤسستكم"، بمتوسط حسابي بلغ (3.86 من 5) وانحراف معياري (0.89)، وأن قيمة T (4.38) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.000 > 0.05$) يعكس تناسب مستوى الإشراف في الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل مؤسستكم بدرجة كبيرة.

3. المرتبة الثالثة: يأتي مضمون الفقرة 3 وهي " تهتم الجهة بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لتواكب الخطط والأهداف الجديدة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.81 من 5) وانحراف معياري (1.15)، وأن قيمة T (3.03) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.003 > 0.05$) على أن الجهات تهتم بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لتواكب الخطط والأهداف الجديدة بدرجة كبيرة.

4. المرتبة الرابعة: يأتي مضمون الفقرة 8 وهي " يتيح الهيكل التنظيمي الحالي القدر الكافي للتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.78 من 5) وانحراف معياري (1.11)، وأن قيمة T (2.94) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.004 > 0.05$) على أن الهيكل التنظيمي الحالي يتيح القدر الكافي للتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بدرجة كبيرة.

5. المرتبة الخامسة: يأتي مضمون الفقرة 12، وهي " يعزز الهيكل التنظيمي الحالي من مواكبة التطورات التقنية والتحول نحو الحكومة الإلكترونية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.77 من 5) وانحراف معياري (1.09)، وأن قيمة T (2.89) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.005 > 0.05$) على أن الهيكل التنظيمي الحالي يعزز من مواكبة التطورات التقنية والتحول نحو الحكومة الإلكترونية بدرجة كبيرة.

6. المرتبة السادسة: يأتي مضمون الفقرة 2 وهي " تصميم الهيكل التنظيمي أخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لأنشطة جهة عملك"، بمتوسط حسابي بلغ (3.71 من 5) وانحراف معياري (1.15)، وأن قيمة T (2.32) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.023 > 0.05$) على أن تصميم الهيكل التنظيمي أخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لأنشطة جهة العمل بدرجة كبيرة. أما فيما يتعلق بـ:

- يُسهم الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف الجهة.
- يُمكن الهيكل التنظيمي الحالي جهة عملك من استثمار الفرص المتاحة وتجنب المخاطر.
- يوجد لدى العاملين الإلمام الكامل بنمط وخطوط الاتصال داخل جهة العمل.
- يتم تقييم فاعلية الهيكل التنظيمي بصورة دورية في جهة العمل.
- يمنع الهيكل التنظيمي الحالي تداخل المهام والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية.
- يوجد لدى العاملين الإلمام الكامل بالمهام والمسؤوليات الوظيفية داخل جهة العمل.
- يسهم الهيكل التنظيمي الحالي في خفض التكاليف التنظيمية والإدارية لجهة العمل.

فقد دلت المؤشرات الإحصائية أن المتوسطات الحسابية لهذه البنود قد تراوحت بين (3.21 إلى 3.62 من 5)، وأن جميع مستويات الدلالة الإحصائية المحسوبة لمعنوية اختبار T والتي تراوحت بين (0.095 إلى 0.216) < 0.05؛ مما يؤكد من وجهة نظر عينة الدراسة وجود ملاءمة للهيكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم وتحقيق الاستراتيجية ولكن بدرجة أقل من المتوقع (درجة متوسطة).

الخلاصة: تشير نتائج المتوسط العام والذي يساوي (3.62 من 5) وانحراف معياري (1.19) ومع قيمة T (2.51) بمستوى دلالة (0.014 > 0.05)- إلى وجود ملاءمة للهيكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم وتحقيق الاستراتيجية بصورة إجمالية بدرجة كبيرة.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات معنوية اختبار T لعينة واحدة لدرجة لأي مدى يتم تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	الترتيب
7	تعتمد جهة عملك على تقنية الاتصال الحديثة في التواصل أكثر من الاتصال المباشر	4.30	0.76	10.16	0.000	1
2	تعطي جهة عملك أولوية للأنشطة الرئيسية عند تصميمها الهيكل التنظيمي.	3.86	1.00	3.94	0.000	2
9	تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يحد من فاعلية الاتصال وتدفق المعلومات في جهة عملك	3.78	1.18	2.75	0.007	3
1	هنالك تصنيف واضح للأنشطة الرئيسية والداعمة في جهة عملك	3.73	0.89	3.14	0.002	4
8	تساعد نظم وإجراءات العمل على مشاركة ذوي المصلحة في صناعة القرارات	3.52	0.93	1.11	0.272	5
4	تعتمد جهة عملك على بعض الجهات الخارجية لتنفيذ بعض أنشطتها.	3.45	1.01	0.44	0.662	6
5	تعتمد جهة عملك لمراقبة أنشطتها المتعلقة بتصميم المنتج أو الخدمة على الرقابة والإشراف غير المباشرين	3.44	1.04	0.32	0.754	7
3	يتركز اهتمام جهة عملك على الحصول على الخدمة أكثر من امتلاكها	3.40	1.23	0.02 -	0.985	8
6	يتسم الهيكل التنظيمي في جهة عملك بكونه مسطح وليس عمودي (متعدد المستويات)	2.95	1.28	3.04 -	0.003	9
	المتوسط العام للمحور	3.60	1.04	1.63	0.142	

يتضح من مؤشرات الجدول (7) أعلاه الحقائق التالية:

تتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات محور لأي مدى يتم تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي " بين (2.95 إلى 4.30)، وهي جميعها من فئات المتوسط الحسابي الثالثة (2.60 إلى 3.39)، والفئة الرابعة للمتوسط (من 3.40 إلى 4.19)، والفئة الخامسة للمتوسط (4.20 إلى 5)؛ مما يعني من وجهة نظر الباحثين، وبناءً على معطيات استجابات عينة الدراسة- أن تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي تتأرجح بين المتوسطة والكبيرة جداً،

وبناء على ترتيب الأهمية للمتوسطات الحسابية يتضح للباحثين أيضاً أن أكثر البنود يتم فيها تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي تتمثل في الآتي:

1. المرتبة الأولى: يأتي مضمون الفقرة 7 وهي أن "جهة العمل تعتمد على تقنية الاتصال الحديثة في التواصل أكثر من الاتصال المباشر"، بمتوسط حسابي بلغ (4.30 من 5) وانحراف معياري (0.76)، وأن قيمة T (10.16) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.000 > 0.05$) على أن جهة العمل تعتمد على تقنية الاتصال الحديثة في التواصل أكثر من الاتصال المباشر بدرجة كبيرة جداً.
2. المرتبة الثانية: يأتي مضمون الفقرة 2 وهي أن "جهة العمل تعطي أولوية للأنشطة الرئيسية عند تصميمها للهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي بلغ (3.86 من 5) وانحراف معياري (1.00)، وأن قيمة T (3.94) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.000 > 0.05$) على أن جهة العمل تعطي أولوية للأنشطة الرئيسية عند تصميمها الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة.
3. المرتبة الثالثة: يأتي مضمون الفقرة 9 وهي أن "تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يحد من فاعلية الاتصال وتدفق المعلومات في جهة العمل" - بمتوسط حسابي بلغ (3.78 من 5) وانحراف معياري (1.18)، وأن قيمة T (2.75) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.007 > 0.05$) على أن تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يحد من فاعلية الاتصال وتدفق المعلومات في جهة العمل بدرجة كبيرة.
4. المرتبة الرابعة: يأتي مضمون الفقرة 1 وهي أن "هنالك تصنيف واضح للأنشطة الرئيسية والداعمة في جهة العمل"، بمتوسط حسابي بلغ (3.73 من 5) وانحراف معياري (0.89)، وأن قيمة T (3.14) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.002 > 0.05$) على أن "هنالك تصنيف واضح للأنشطة الرئيسية والداعمة في جهة العمل بدرجة كبيرة. أما فيما يتعلق لأي مدى يتم تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي فيما يخص البنود:

- تساعد نظم وإجراءات العمل على مشاركة ذوي المصلحة في صناعة القرارات.
 - تعتمد جهة عملك على بعض الجهات الخارجية لتنفيذ بعض أنشطتها.
 - تعتمد جهة عملك لمراقبة أنشطتها المتعلقة بتصميم المنتج أو الخدمة على الرقابة والإشراف غير المباشرين.
 - يتركز اهتمام جهة عملك على الحصول على الخدمة أكثر من امتلاكها.
 - يتسم الهيكل التنظيمي في جهة عملك بكونه مسطح وليس عمودياً (متعدد المستويات)، فقد أظهرت المؤشرات الإحصائية لمتوسطاتها الحسابية والتي تراوحت بين (2.95 إلى 3.52) أنها ليست ذات تأثير معنوية بناءً على قيم T والتي كانت دلالاتها $0.05 <$ أو كانت دون المتوقع.
- يتضح من مؤشرات المتوسط العام والذي يساوي (3.60 من 5) مع انحراف معياري (1.04) أن قيمة T (1.63) غير دالة إحصائياً ($0.142 < 0.5$)؛ مما يؤكد بصورة عامة أنه لا يتم تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي بدرجة كبيرة ومؤثرة.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات معنوية اختبار T لعينة واحدة لدرجة أن بيئة العمل السعودية تُعدُّ مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	الترتيب
8	تتوافر لدى مؤسساتكم وسائل الاتصال التنظيمي الفاعلة داخلياً وخارجياً.	4.19	0.81	8.35	0.000	1

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	الترتيب
1	يوجد القدر الكافي من النظم والقوانين التي تضبط التفاعلات الخارجية لمؤسستكم	3.99	0.89	5.63	0.000	2
7	تساعد النظم واللوائح الحالية على تقليص من بعض الوظائف والوحدات والمعدات الموجودة حالياً في حال الاعتماد على مزودي خدمات من خارج جهة عملك	3.70	0.86	2.96	0.004	3
2	تتوفر في سوق العمل الخبرات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ بعض أنشطة جهة عملكم	3.67	1.09	2.12	0.038	4
4	هنالك تركيز واضح على تطوير طرق إسناد المهام وتحديد المسؤوليات بما يركز على إنجاز المهام التنظيمية.	3.66	0.98	2.26	0.027	5
6	تساعد التغيرات التنظيمية والقانونية والتشريعية التي تعيشها المملكة في إيجاد نمط تنظيم أكثر ملاءمة.	3.51	1.09	0.83	0.407	6
3	تتوفر لدى مؤسسات القطاع الخاص الإمكانيات المادية الكافية التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ بعض أنشطة جهة عملكم.	3.45	1.08	0.41	0.682	7
5	يتوفر في بيئة العمل القدر الكافي من مزودي الخدمات من القطاع الخاص	3.33	0.93	0.66 -	0.514	8
	المتوسط العام للمحور	3.69	0.97	3.951	0.000	

بالمثل يتضح من مؤشرات الجدول (8) أعلاه الحقائق التالية:

تتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات محور " أن بيئة العمل السعودية تُعدُّ مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية " بين (3.33 إلى 4.19)، وهي جميعها من فئات المتوسط الحسابي الثالثة (2.60 إلى 3.39)، والفئة الرابعة للمتوسط (من 3.40 إلى 4.19)؛ مما يعني من وجهة نظر الباحثين وبناءً على معطيات استجابات عينة الدراسة - أن بيئة العمل السعودية تُعدُّ مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية، تتباين بين المتوسطة والكبيرة، وبناءً على ترتيب الأهمية للمتوسطات الحسابية يتضح للباحثين أيضاً أن أكثر بنود بيئة العمل السعودية، والتي تُعدُّ مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية تتمثل في الآتي:

1. المرتبة الأولى: يأتي مضمون الفقرة 8 وهي " تتوافر لدى مؤسستكم وسائل الاتصال التنظيمي الفاعلة داخلياً وخارجياً"، بمتوسط حسابي بلغ (4.19 من 5) وانحراف معياري (0.81)، وأن قيمة T (8.35) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.000$) على توفر وسائل الاتصال التنظيمي الفاعلة داخلياً وخارجياً بدرجة كبيرة.
2. المرتبة الثانية: يأتي مضمون الفقرة 1 وهي " يوجد القدر الكافي من النظم والقوانين التي تضبط التفاعلات الخارجية لمؤسستكم"، بمتوسط حسابي بلغ (3.99 من 5) وانحراف معياري (0.89)، وأن قيمة T (5.63) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.000$) على أنه " يوجد القدر الكافي من النظم والقوانين التي تضبط التفاعلات الخارجية لمؤسستكم بدرجة كبيرة.
3. المرتبة الثالثة: يأتي مضمون الفقرة 7 وهي " تساعد النظم واللوائح الحالية على تقليص من بعض الوظائف والوحدات والمعدات الموجودة حالياً في حال الاعتماد على مزودي خدمات من خارج جهة العمل"، بمتوسط حسابي بلغ (3.70 من 5) وانحراف معياري (0.86)، وأن قيمة T (2.96) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

- (0.004 > 0.05)، على أن النظم واللوائح الحالية تساعد على تقليص من بعض الوظائف والوحدات والمعدات الموجودة حالياً في حال الاعتماد على مزودي خدمات من خارج جهة العمل بدرجة كبيرة.
4. المرتبة الرابعة: يأتي مضمون الفقرة 2 وهي "تتوافر في سوق العمل الخبرات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ بعض أنشطة جهة عملكم"، بمتوسط حسابي بلغ (3.67 من 5) وانحراف معياري (1.09)، وأن قيمة T (2.12) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.038 > 0.05)، على أنه تتوفر في سوق العمل الخبرات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ بعض أنشطة جهة العمل بدرجة كبيرة.
5. المرتبة الخامسة: يأتي مضمون الفقرة 4 وهي "هنالك تركيز واضح على تطوير طرق إسناد المهام وتحديد المسؤوليات بما يركز على إنجاز المهام التنظيمية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.66 من 5) وانحراف معياري (0.98)، وأن قيمة T (2.26) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.027 > 0.05)، على أنه يوجد تركيز على تطوير طرق إسناد المهام للوحدات التنظيمية، وبتركيز أساسي على إنجاز العمل وبدرجة كبيرة.
- أما فيما يتعلق بمساعد التغييرات التنظيمية والقانونية والتشريعية التي تعيشها المملكة في إيجاد نمط تنظيم أكثر ملاءمة، وأنه تتوفر لدى مؤسسات القطاع الخاص الإمكانيات المادية الكافية التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ بعض أنشطة جهة عملنا، وأنه يتوفر في بيئة العمل القدر الكافي من مزودي الخدمات من القطاع الخاص- فإن المؤشرات الإحصائية لقيم T كانت دالة إحصائياً ومع مستويات دلالة < 0.05؛ مما يؤكد أن بيئة العمل السعودية تُعدُّ مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية لهذه المضامين، ولكن بدرجة أقل من المتوقع لدى عينة الدراسة. أن المتوسط العام والذي يساوي (3.69 من 5) وانحراف معياري (0.97) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000 > 0.05)، على أن بيئة العمل السعودية تُعدُّ مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية بصورة عامة.
- جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات معنوية اختبار T لعينة واحدة على أن تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	الترتيب
4	استخدامكم للهيكل الشبكي يجعل الوحدات أكثر تخصصية من خلال التركيز على الأنشطة الرئيسية	4.26	0.87	8.48	0.000	1
2	يعزز استخدام الهيكل الشبكي من كفاءة الإنفاق من خلال تقليص من الوحدات والوظائف غير الضرورية.	4.15	0.84	7.60	0.000	2
3	توسيع قاعدة الشراكات مع القطاع الخاص من خلال الهيكل الشبكي يساهم في تحسين الصورة الذهنية للجهة أمام الرأي العام	4.14	0.89	7.10	0.000	3
5	استخدام الهيكل الشبكي يجعل الجهة أكثر مرونة في التكيف مع التغييرات البيئية من خلال سرعة الاستجابة المواتية لها	4.04	1.03	5.30	0.000	4
1	يُعزز أسلوب الهيكل الشبكي من كفاءة جهة عملك ويضمن حسن استغلال مواردها	4.03	0.97	5.52	0.000	5
7	طبيعة التعاقدات مع القطاع الخاص يسهل من تفعيل مبدأ المسؤولية والمحاسبة وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة.	3.73	0.89	3.14	0.002	6
6	الهيكل الشبكي يضمن مستوى جودة عال نظراً للتنافس بين مزودي الخدمات	3.60	1.02	1.69	0.095	7

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	الترتيب
	المتوسط العام للمحور	3.99	0.93	5.55	0.014	

بالمثل يتضح من مؤشرات الجدول (9) أعلاه الحقائق الآتية:

تتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات محور " أن تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات " بين (3.33 إلى 4.19)، وهي جميعها من فئات المتوسط الحسابي الثالثة (2.60 إلى 3.39)، والفئة الرابعة للمتوسط (من 3.40 إلى 4.19)؛ مما يعني من وجهة نظر الباحثين، وبناءً على معطيات استجابات عينة الدراسة- أن تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات تتباين بين المتوسطة والكبيرة، وبناءً على ترتيب الأهمية للمتوسطات الحسابية يتضح للباحثين أيضاً أن تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات تتمثل في الآتي:

1. المرتبة الأولى: يأتي مضمون الفقرة 4 وهي " استخدامكم للهيكل الشبكي يجعل الوحدات أكثر تخصصية من خلال التركيز على الأنشطة الرئيسة "، بمتوسط حسابي بلغ (4.26 من 5) وانحراف معياري (0.87)، وأن قيمة T (8.48) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.000$)، على أن استخدام الهيكل الشبكي جعل الوحدات أكثر تخصصية من خلال التركيز على الأنشطة الرئيسة وبدرجة كبيرة جداً.
2. المرتبة الثانية: يأتي مضمون الفقرة 2 وهي " يعزز استخدام الهيكل الشبكي من كفاءة الإنفاق من خلال تقليص من الوحدات والوظائف غير الضرورية."، بمتوسط حسابي بلغ (4.15 من 5) وانحراف معياري (0.84)، وأن قيمة T (7.60) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.000$) على أن استخدام الهيكل الشبكي يعزز من كفاءة الإنفاق من خلال تقليص من الوحدات والوظائف غير الضرورية بدرجة كبيرة.
3. المرتبة الثالثة: يأتي مضمون الفقرة 3 وهي " توسيع قاعدة الشراكات مع القطاع الخاص من خلال الهيكل الشبكي يساهم في تحسين الصورة الذهنية للجهة أمام الرأي العام."، بمتوسط حسابي بلغ (4.14 من 5) وانحراف معياري (0.89)، وأن قيمة T (7.10) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.000$)، على أن توسيع قاعدة الشراكات مع القطاع الخاص من خلال الهيكل الشبكي يساهم في تحسين الصورة الذهنية للجهة أمام الرأي العام بدرجة كبيرة.
4. المرتبة الرابعة: يأتي مضمون الفقرة 5 وهي " استخدام الهيكل الشبكي يجعل الجهة أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات البيئية من خلال سرعة الاستجابة المواتية لها."، بمتوسط حسابي بلغ (4.04 من 5) وانحراف معياري (1.03)، وأن قيمة T (5.30) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.000$) على أن استخدام الهيكل الشبكي يجعل الجهة أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات البيئية من خلال سرعة الاستجابة المواتية لها بدرجة كبيرة.
5. المرتبة الخامسة: يأتي مضمون الفقرة 1 وهي " يُعزز أسلوب الهيكل الشبكي من كفاءة جهة عملك ويضمن حسن استغلال مواردها."، بمتوسط حسابي بلغ (4.03 من 5) وانحراف معياري (0.97)، وأن قيمة T (5.52) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.000$) على أن أسلوب الهيكل الشبكي يُعزز من كفاءة جهة عملك ويضمن حسن استغلال مواردها. بدرجة كبيرة.
6. المرتبة السادسة: يأتي مضمون الفقرة 7 وهي " طبيعة التعاقدات مع القطاع الخاص يسهل من تفعيل مبدأ المسؤولية والمحاسبة وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة."، بمتوسط حسابي بلغ (3.73 من 5) وانحراف معياري (0.89)، وأن قيمة T (3.14) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.000$) على أن طبيعة

التعاقدات مع القطاع الخاص يسهل من تفعيل مبدأ المحاسبة، وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة بدرجة كبيرة.

7. المرتبة السابعة: يأتي مضمون الفقرة 6 وهي "الهيكل الشبكي يضمن مستوى جودة عالٍ نظراً للتنافس بين مزودي الخدمات"، بمتوسط حسابي بلغ (3.60 من 5) وانحراف معياري (1.02)، وأن قيمة T (1.69) غير دالة إحصائياً ($0.05 < 0.095$)، وهذا يدل على أن الهيكل الشبكي لا يضمن مستوى جودة عالٍ؛ نظراً للتنافس بين مزودي الخدمات.

إن المتوسط العام والذي يساوي (3.99 من 5) مع انحراف معياري (0.93)، وأن قيمة T (5.55) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.014$) من وجهة نظر عينة الباحثين أن تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات بدرجة كبيرة.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات معنوية اختبار T لعينة واحدة لترتيب درجة الأهمية لمحاو الدراسة مرتبة تنازلياً

م	مضمون المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	الدرجة	الترتيب
4	تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات	3.99	0.93	5.55	0.014	كبيرة	1
3	بيئة العمل السعودية تُعدُّ مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية	3.69	0.97	3.951	0.000	كبيرة	2
1	ملاءمة الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم وتحقيق الاستراتيجية	3.62	1.19	2.51	0.014	كبيرة	3
2	لأي مدى يتم تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي	3.60	1.04	1.63	0.142	متوسطة	4

5- مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة:

استهدفت الدراسة تقييم ملاءمة الهياكل التنظيمية من وجهة نظر العاملين، والتعرف على مدى تطبيق الهيكل الشبكي، ومدى ملاءمة بيئة العمل السعودية لتطبيق الهياكل الشبكية في القطاع الحكومي وأثر الهيكل الشبكي في جودة الخدمات المقدمة من الدوائر والأجهزة الحكومية بمنطقة عسير، ومن العرض السابق لنتائج التحليل الإحصائي يمكن مناقشة أهم النتائج التي أبرزها التحليل في الآتي:

1. تشير نتائج التحليل إلى أنه ومن وجهة نظر المستبشرين بالدوائر الحكومية بمنطقة عسير إلى أن تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات بدرجة كبيرة من خلال التخصيصية الزائدة، وتخفيض المركزية وتفعيل مبدأ المشاركة والتحول من النمط الهرمي إلى النمط المسطح- الذي أشارت نتائج التحليل إلى أنه السمة المسيطرة على نمط التنظيم في الهياكل السائدة حالياً، ولعل هذا يتفق مع دراسة (فانز، 2017)؛ حيث أشارت إلى أن إصلاح البنية التنظيمية يتحقق من خلال التنظيم الشبكي، وأنه يساعد

على تقديم خدمات مميزة، كما يؤكد (الصيرفي، 2003) أن التحول نحو الأساليب الحديثة يعزز من مستوى جودة الخدمات المقدمة، كما أن هذا المحور أبرز مجموعة من النقاط:

أ. أن استخدام للهيكل الشبكي بالدوائر الحكومية يجعلها أكثر تخصصية من خلال تركيزها على الأنشطة الرئيسية، والتحديد الدقيق للمدخلات والمخرجات المرتبطة بكل وحدة تنظيمية، وجعل كافة جهودها تتركز على مجالات عملها المحددة في الدليل التنظيمي لها.

ب. استخدام الهيكل الشبكي يعزز من كفاءة الإنفاق من خلال تقليص من الوحدات والوظائف غير الضرورية والتي تحد من الفاعلية التنظيمية، وتجعل الجهاز الحكومي عاجزاً عن تحقيق أهدافه؛ نظراً للتكاليف المرتبطة بالهيكل والترهل سواء أكان ذلك في الهيكل التنظيمي ام الوظيفي؛ من تعدد للمستويات الإدارية، وتزايد الوظائف الإشرافية، وخلق وإيجاد وحدات ووظائف غير مبررة مع تزايد، وتنامي أعداد الأفراد والموظفين الشاغلين لهذه الوظائف؛ وهذا يتفق مع (مصطفى، 2005)، ويجعل من الهيكل الشبكي مدخلاً لتخفيض الإنفاق في الجهاز الحكومي.

ج. أوضحت النتائج أن استخدام الهيكل الشبكي يجعل الجهة أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات البيئية من خلال سرعة الاستجابة المواتية لها فالهيكل الشبكي يتسم بقدر من الاستقلالية للوحدات التنظيمية، وبالتالي تقليص من المركزية الزائدة التي لها تأثيرها المباشر في قدرة المؤسسة على مواكبة متطلبات البيئة؛ حيث تشير دراسة (الليحيدي واسماعيل، 2018) أن المركزية الزائدة تُعدُّ أحد معوقات العمل الإداري في الأجهزة الحكومية، وأن ذلك يؤثر في مستويات جودة الخدمة.

2. تشير النتائج إلى أن بيئة العمل السعودية تُعدُّ مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية بدرجة كبيرة، ولعل ذلك يتفق مع ما قامت به المملكة من جهود لهيئة البيئة الداعمة للشراكات الاقتصادية، وتعزيز دور القطاع الحكومي، وتمكينه لممارسة مهام الرقابة والتنسيق، والإشراف (روية 2030م: 43) اقتصاد مزدهر وبيئة تنافسية رائدة، كما أن هذا المحور أبرز مجموعة من النقاط:

أ. حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه وفي القطاع الحكومي تتوافر وسائل الاتصال التنظيمي الداخلي، ومع الشركاء الخارجيين، والتي تضمن فاعلية الاتصال وهذا يعزز الاتجاهات الحديثة في التنظيم والذي يحث للتحول نحو مؤسسات رقمية تزول فيها الحواجز والحدود المكانية وهذا يتفق مع دراسة (Brown & Duguid) إلا أن دراسة (المنقاش، 2009) تشير إلى ضعف قنوات الاتصال بمركز الطالبات بالمملكة العربية السعودية بالرغم من أن دراساتها كانت محدودة في مراكز الطالبات فقط كواحدة من الأجهزة التنظيمية.

ب. تتوفر في سوق العمل الخبرات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ بعض أنشطة جهات العمل والدوائر الحكومية، ولعلها يتفق مع توجه المملكة فيما يتعلق بتنمية، وتمكين القطاع الخاص، وتعزيز الشراكة بين القطاعين الخاص والحكومي.

3. تشير نتائج التحليل لملاءمة الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير لدعم، وتحقيق الاستراتيجية بدرجة كبيرة ولعل ذلك يختلف مع دراسة (الملحم، 2001)، ودراسة (المنقاش، 2009) حيث أوردت هذه الدراسات فيما أوردت أن السمة البارزة لنمط التنظيم في الأجهزة الحكومية يعكس تعدد المستويات الإشرافية وتعقد عملية الاتصال الإداري طول الهيكل، كما أن تقييم الهياكل التنظيمية، وإلمام الأفراد بمسؤولياتهم تُعدُّ من الجوانب المهمة؛ خاصة فيما يتعلق بإنفاذ عمليات وبرامج إدارة الأداء الوظيفي التي تنفذ حالياً على مستوى الأجهزة الحكومية، والتي تعتمد ضمن ما تعتمد عليه (لائحة إدارة الأداء الوظيفي)

كمرجع لصياغة أهداف الموظفين من منظور المهام المشار إليها ببطاقة الوصف الوظيفي، وتداخل المسؤوليات لم تكن بالمستوى المأمول؛ حيث أن مستوى الموافقات فيها كانت متوسطة.

4. أوضحت النتائج أن تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي بدرجة أقل من المتوقع (متوسطة)؛ فهي ما زالت في إطار الهياكل الآلية الطويلة ذات المستويات الإدارية المتعددة، وهذا ما أكدته دراسة (المنقاش، 2009)؛ فهي ما زالت تركز على الحصول على امتلاكها للخدمات أكثر من شرائها وبدرجة كبيرة، كما أن الفلسفة الإدارية تركز وبنسبة كبيرة على الإشراف والرقابة المباشرين على كافة العمليات، وليست المخرجات؛ مما يعني بالضرورة ضيق نطاق الإشراف (ماهر، 2011: 234) في حين أن فلسفة التنظيم الشبكي تُخفف من جهود الرقابة والإشراف وتحسن من مستوى العمل والمخرجات، وهذا ما اتفقت معه دراسة (عبدالطوب، 2013).

ثانياً- نتائج الدراسة: يتضح من المؤشرات الإحصائية لدرجة الأهمية لمحاور الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، النتائج التالية:

1. تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات بدرجة كبيرة.
2. تطبق أسلوب الهيكل الشبكي يزيد من التخصصية ويقلل من الانفاق الإداري ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على التواءم مع متطلبات البيئة الخارجية.
3. تُعدُّ بيئة العمل السعودية مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية بدرجة كبيرة.
4. تعتبر الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية في منطقة عسير ملائمة لدعم وتحقيق الاستراتيجية بدرجة كبيرة.
5. أنه يتم تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي بدرجة أقل من المتوقع (متوسطة).
6. إن تقييم مدى ملائمة الهيكل والامام بالمهام الوظيفية وتداخل المسؤوليات الوظيفية دون المتوسط من قبل العاملين.

ثالثاً- توصيات الدراسة:

1. تعزيز وتدعيم من أسلوب التنظيم الشبكي، ومحاولة العمل من خلال الشراكات، وفرق العمل؛ لتخفيض جهود الرقابة، والإشراف والمركزية.
2. إجراء عمليات تقييم دورية؛ للتحقق من مدى مساهمة الهيكل في تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. تبصير العاملين بنمط وخطوط الاتصال، والمهام الوظيفية في الدوائر الحكومية التي يعملون بها.
4. مراجعة الأدلة التنظيمية للدوائر الحكومية؛ خاصة فيما يتعلق بالمهام والمسؤوليات؛ لمنع تداخل المهام والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية.
5. التحول نحو نمط التنظيم الشبكي؛ لما له من آثار إيجابية على مستوى جودة الخدمات، وخفض الإنفاق، وتعزيز الشراكة والصورة الذهنية للمؤسسات لدى المجتمع الخارجي.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- البرنوطي. سعد نايف (2001). الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية. ط 1. دار وائل للنشر عمان. الأردن.
- جلال. أحمد فهيم (1983). "نحو خطة شاملة للتطوير" دار المنظومة. مج (15). ع 3.

- جودة. محفوظ (2009). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS). ط2. عمان. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- الحاج سالم عطية (2010) "تسير المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية وفق نموذج وابعاد الذكاء الاقتصادي". أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم السياسية. جامعة الجزائر.
- الحربي. جلوي بن محمد (2008). "التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري لتطوير الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية". جامعة الملك سعود. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة.
- خبيزي. سامية؛ الحاج. سالم عطية (2015) "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأساس للتوجه نحو التنظيم الشبكي بالاعتماد على مدخل التغيير الهيكلي". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة ع (25).
- الدوسري. مطلق محمد (2010) "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين فيها". جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية: رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض.
- الرسول. خمائل طالب طه مهدي. (2005). "تأثير الهيكل التنظيمي وعدم التأكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الأهلية". كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد: دراسة ميدانية "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
- زاهر. عبد الرحيم عاطف (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. الأردن: دار اليا لل نشر والتوزيع.
- السالم. مؤيد سعيد (2000) نظرية المنظمة الهياكل والتصميم. ط 1. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- السبيعي. فارس بن علوش بن بادي (2010) " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية " السعودية. الرياض: رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- صافي. موسى (1983) "الهيكل التنظيمي لمنظمات لمستقبل" مقال: مجلة الإدارة العامة. عدد38.
- الصيرفي. محمد. (2003) الإدارة الرائدة. ط 1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- طه. طارق (2007). التنظيم. النظريات. الهياكل. التطبيقات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. مصر.
- عادل هادي. البغدادي (2019) الإدارة الاستراتيجية المعاصرة منظور عمليات وحالات دراسية تطبيقية. ط 1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان
- العامري. صالح محمد مهدي. طاهر حسن منصور الغالي (2008) الإدارة والأعمال. ط 2. عمان الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد التواب. علاء محمود (2013) "إعادة هيكلة التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة ". كلية التربية جامعة بني سويف. بني سويف: رسالة دكتوراه غير منشورة قسم أصول التربية.
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة (2009). نظرية المنظمة، ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر. عمان.
- عبيدات. ذوقان كايد. عبد الحق عبد الرحمن. عدس (2014). " الدراسة العلمي. مفهومه وأدواته وأساليبه ". عمان. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- عثمان. محمد مختار (1990) مبادئ علم الإدارة العامة. بنغازي. ليبيا. جامعة قاريونس.
- العكيدي. محمد حسين الطائي وسوسن إبراهيم (2000) "أثر نضج المعلومات الإدارية في بناء هيكل القوة في المنظمة" مجلة مؤتة للبحوث والدراسات مج (15) ع6.
- علاقي. مدني (1981). الإدارة: دراسة تحليلية الوظائف والقرارات الإدارية. ط 1. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

- العميان. محمود سالم (2005). السلوك التنظيمي في منظمات العمال. ط 3. الأردن. دار وائل للنشر.
- الفايز. عبيد عبد الله (2011) "أثر الهياكل التنظيمية الحديثة على نظم قياس الأداء وأثارهما المشتركة على المحاسبة الإدارية دراسة تجريبية" المجلة المصرية للدراسات التجارية. مج (35) ع 3.
- فائز. مجاهد ناصر علي (2017) "البنية التنظيمية لجامعة عمران باليمن الواقع والمتطلبات". مجلة الإدارة التربوية. مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية مج (4) ع 13.
- كعكي. سهام بنت محمد صالح العسكر. شيخة بنت راشد (2017) "تسكين وضائف إدارية بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية" جامعة القاهرة. كلية الدراسات العليا للتربية مج 25 ع 3.
- ماهر. احمد (2011) تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي. ط 1. الدار الجامعية. القاهرة
- مساعدة، احمد عبد المهدي (2013) إدارة المنظمات منظور كلي. ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان.
- مصطفى كامل (2005). ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية. القاهرة: الملتقى العربي الثاني.
- المحم. محمد إبراهيم (2001) "التنظيم وإعادة تنظيم الجهاز الحكومي الأسس والمبدي والأهداف". المجلة العربية للإدارة (الأردن). دراسة تحليلية لتجربة بالمملكة العربية السعودية تنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي.
- المنقاش. سارة عبد الله سعد (2017) "واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري جامعة الملك سعود" مجلة العلوم التربوية معهد الدراسات التربوية. جامعة القاهرة مج (17). ع 2.
- ميا. علي حسين وإبراهيم سوما سليطين (2011) "تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية)". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية مج (33) ع 3.
- نعيم، إبراهيم الظاهر (2009). أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة. ط 1. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. إربد.
- الياقوت. فتوح إبراهيم (2005) "التقنيات أثرها على الهياكل التنظيمية" مستقبل التربية العربية. مصر. مجلد (11) ع 36.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Anand, N., & Daft, Richard L (2007) ("What is the Right Organization Design?" *Organizational Dynamics* 36 (4), p 329- 344
- Brown, S. and Dugud, P. (1996). "Universities in the Digital Age". *Change*, Vol. 28, No.1, p 10- 19.
- Kast Fremont & Rosenzweig Jomes (1978) (*organization and management system and contingency approach*, McGraw- Hill
- Les nouvelles (2000) *approches de la gestion des organisations Broché*.
- Luc Boyer, (2003) *Organization Theories Applications*, noel, equably.
- Mansfield, Harvey (1982) *Federal Executive Reorganization: Thirty Years of Experience in James Fessler. American Public Administration: Pattern of the Past*. ASPA, W.D.C.

- Moorhead, G., Griffin, R. W., (1995) "Organizational Behavior: Managing People And Organizations", Houghton Mifflin, Boston.
- RANK, O. (2008) formal structures and Informal networks: structural analysis in Organizations, Management journal, 24.145 -161.
- Smith, Julia A., Morris, Jonathan, & Ezzamel, Mahmoud, (2005). Organizational change, outsourcing and the impact on management accounting. The British Accounting Review 37, 415- 441..
- Stefan Ivanko, (2013) Modern Theory of Organization, Faculty of Public Administration, University Of Ljubljana, Ljubljana January.p.99.101.
- Woodward, j, (1970), industrial organization behavior and control, London. oxford university press.