

## الهياكل التنظيمية الحديثة ومدى تأثيرها على الاداء في المؤسسات العامة

أ. عبدالرؤوف موسى السني  
محاضر مساعد: إقتصاد : قسم العلوم الإدارية والمالية  
المعهد العالي للعلوم والتقنية بفرن : ليبيا

### ملخص البحث:

من خلال هذه الدراسة نسعى إلي معرفة مدى تأثير الهياكل التنظيمية التقليدية على مستوى اداء المؤسسات العامة ودور الهياكل التنظيمية الحديثة في الرفع من مستوى هذا الاداء ، الذي بدوره يعتبر عنصراً أساسياً في انجاح العملية الادارية .

لقد اجريت هذه الدراسة على كل من المعهد العالي للعلوم والتقنية بفرن وكلية التقنيات الطبية بفرن خلال العام الجاري 2024 م ، ان أهمية دراسة موضوع الهياكل التنظيمية ومالها من مدلولات اقتصادية ونفسية واجتماعية على مختلف المؤسسات. واعتبرنا الهياكل التنظيمية في هذه الدراسة كمتغير مستقل ودرسنا مدى تأثيره على مستوى اداء المؤسسات العامة الذي يعتبر في هذه الدراسة متغيراً تابع .

إن مشكلة الدراسة تتمثل في معرفة أسباب التذبذب في مستويات اداء المؤسسات العامة وهل للهياكل التنظيمية دور أساسي مؤثر على اداء هذه المؤسسات . وبالتالي فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على طبيعة أنظمة الهياكل التنظيمية في المؤسسات محل .

تاريخ الاستلام:

2025/07/10م

القبول:

2025/07/24م

تاريخ النشر:

2025/09/20م

## المقدمة:

ان الهدف الاساسي للإدارة هو الوصول الى تحقيق الاهداف التي وجدت من أجلها وهذه الاهداف لا يتم الوصول اليها الى من خلال استراتيجية واضحة تبني عليها الخطة بطريقة علمية والتي بدورها تمكن من تحديد الانشطة الادارية اللازمة لتنفيذها وهذا يعتبر محور العملية الادارية ، وبالتالي فإن الهياكل التنظيمية هي مفتاح الحل لدفع المؤسسات باتجاه تحقيق تلك الاهداف بكفاءة وفاعلية وتحقيق أعلى درجات الانتاجية ، ولعل الوضع التنظيمي بشكل عام قد يكون أحد أهم الاسباب لتحقيق الاداء المميز للمؤسسات العامة وهذا ما سوف نتناوله بالدراسة في هذه الورقة البحثية .

من خلال التعرف على مفهوم الهياكل التنظيمية الحديثة و انواعها ومدى ملائمتها للوضع العام للمؤسسات وكذلك دراسة مستوى اداء المؤسسات من حيث مفهومه وطرق قياسه ومدى علاقته بالهياكل التنظيمية المعمول بها .

## مشكلة البحث

من خلال عملنا في أحد مؤسسات الدولة وبالتحديد في مجال التعليم العالي لوحظ التذبذب الواضح في مستوى أداء هذه المؤسسات ، ولم تكن هناك اسباب واضحة لهذا التذبذب والذي بدوره قد يؤدي الى ضعف وانخفاض في مستوى الاداء وعدم قدرة الادارة على تحقيق اهدافها .

وبالتالي ولكي يتم التعرف على مدى فاعلية الهياكل التنظيمية الحالية ومدى امكانية تطبيق

الهيكل التنظيمية الحديثة في الرفع من مستوى اداء المؤسسات العامة .

ومن خلال المقابلات الشخصية مع مجموعة من المسؤولين في هذه المؤسسات وبالاطلاع على مجموعة من التقارير التي توضح مجموعة من المؤشرات ذات العلاقة بتقييم مستوى الاداء في هذه المؤسسات والمتمثلة في مدى مرونة الهياكل التنظيمية الحالية وكذلك الاطلاع على مستوى المركزية المتبعة ومدى توافق الانشطة والوظائف التنظيمية مع الخطط الموضوعية .

#### اهداف الدراسة

- 1- معرفة مدى امكانية استخدام الهياكل التنظيمية الحديثة في مؤسسات التعليم العالي .
- 2- تقييم الهياكل التنظيمية الحالية ومستوى الاداء الذي تحققه .
- 3- الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسات العامة بالاعتماد على هياكل تنظيمية تتماشى مع التطور العلمي .
- 4- إثراء المكتبة العلمية بمثل هذه الدراسات .

#### فرضيات الدراسة

- 1- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى الاداء في المؤسسات العامة بالاعتماد على هياكل تنظيمية حديثة .
- 2- الفرضيات الفرعية :
  - أ- الفرضية الفرعية الاولى : استخدام الهياكل التنظيمية الحديثة بالشكل المؤثر على مستوى الاداء في كل من المعهد العالي للعلوم والتقنية يفرن وكلية التقنيات الطبية يفرن .
  - ب- الفرضية الفرعية الثانية : الهياكل التنظيمية الحالية ليست ذات تأثير ملموس على مستوى الاداء بكل من المعهد العالي للعلوم والتقنية يفرن وكلية التقنيات الطبية يفرن .

### منهجية الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقام باستخدام الحزمة الاحصائية للدراسات الاجتماعية ( spss ) لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

مصادر البيانات وأدوات جمعها :

تم الاعتماد على مصدرين

أ- المصادر الثانوية

- الكتب والمجلات العلمية وشبكة المعلومات الدولية .

ب- المصادر الاولى

- اعتمد فيها الباحث على استمارة الاستبيان .

الدراسات السابقة :

- مالكي محمد ، رسالة دكتوراه منشورة ، بعنوان اثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية .

اهم النتائج التي توصل اليها الباحث

1- يؤثر مدى تطور الهيكل التنظيمي بأبعاده في أداء المؤسسات المختلفة .

2- ان مرونة وحدائة الهيكل التنظيمي هو البعد الاكثر تأثيرا من على أداء المؤسسات العامة .

- بهاز حمزة، هتهات المهدي ، ورقة بحثية منشورة ، بعنوان اثر الهيكل التنظيمي على

الاداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد والبيئة ، الجمهورية الجزائرية ، سنة 2023 م.

أهم النتائج التي توصل لها الباحث

1- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين الهيكل التنظيمي ومرونة الاتصال وبالتالي يتضح تأثير الهيكل التنظيمي على الاتصال.

2- لا يوجد أثر للمتغير المستقل ( الهيكل التنظيمي ) على مستوى الاداء الوظيفي .

### الربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة التركيز على دراسة الهيكل التنظيمي الوظيفي كمتغير مستقل في هذه الدراسات ومعرفة مدى تأثيره على مجموعة من المتغيرات الاخرى منها الاداء الوظيفي والمعرفة التشاركية ، وباعتبار أن دراستنا تعنى بالهيكل التنظيمي كمتغير مستقل ومدى تأثيره في مستوى الاداء بالمؤسسات العامة ولهذاذا يعتبر الهيكل التنظيمي قاسم مشترك بين دراستنا والدراسات السابقة .

### أولاً مفهوم الهيكل التنظيمي

لقد وجدت العديد من التعاريف للهيكل التنظيمي من اهمها مايلي :-

- ( هو الطريق التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الادوار الرئيسية للعاملين وبيبين نظام تبادل المعلومات وتحديد انماط التفاعل اللازمة بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها )<sup>(1)</sup>

- ( هو توضيح بياني للهرم الاداري يبين ترتيباً للوظائف والاقسام والعلاقات فيما بينها )<sup>(2)</sup>

- ( هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة )<sup>(3)</sup>

### ثانياً التصميم التنظيمي<sup>(4)</sup>

ان المصمم التنظيمي معني برسم خريطة تتوزع فيها الاستخدامات المختلفة للهيكل التنظيمي وفق الاهداف التي بحددها له المعنيون ، ان المصمم التنظيمي يضع الخارطة التنظيمية و يحدد فيها مختلف الوحدات الادارية ويوضح خطوط الاتصال والسلطة وبيبين مدى نطاق الاشراف ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الادارة .

1-القيوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، 2010 ص 50

2- غنية ، مبادئ الادارة ، 2003 ص 144

3- الحبور ، الادارة الاستراتيجية ، 2001ص192

4- اللوزي ، التطوير التنظيمي 2003ص49

ولإعداد الهيكل التنظيمي لأي منظمة هناك خطوات متتالية لكي يكون هذا الهيكل فعال وهذه الخطوات هي :-

- 1- تحديد الاهداف الواجب تحقيقها حيث انها هي الأساس لكل الانشطة بالمنظمة .
- 2- تحديد الوظائف و الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف .
- 3- تحديد الوحدات الادارية في شكل هرمي من أعلى الى أسفل بناء على تقسيم العمل والتخصص .
- 4- تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وحدة ادارية تم تحديدها .
- 5- تحديد العلاقات الرسمية بين الوحدات .
- 6- تحديد الافراد اللذين سيشغلون الوحدات الادارية .
- 7- رسم الهيكل التنظيمي بشكل يوضح كل ما سبق .
- 8- اعداد الدليل التنظيمي .

وتختلف الهياكل التنظيمية باختلاف البيئة التي تعمل فيها المنظمة والعوامل المؤثرة فيها ويمكن ايجاز أهم العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي فيما يلي<sup>(1)</sup> :-

- 1- استراتيجية المنظمة : باعتبار ان الاستراتيجية مشتقة من الاهداف الخاصة وباعتبار أن الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها فان هناك ترابط بين الاثنين .
- 2- مجال عمل المنظمة : يؤثر مجال عمل المنظمة في هيكلها التنظيمي فبعض المنظمات تقدم سلعة واحدة او مجموعة سلع والبعض الاخر يقدم خدمة او مجموعة خدمات مما يتطلب ادارات و وظائف وفقا لنوع وعدد السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة .

---

1- شبكة المعلومات الدولية

3- حجم المنظمة : عندما يكون حجم المنظمة كبير نجدها تحتاج الى هيكل تنظيمي كبير به وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات ادارية متعددة والعكس بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الصغير .

4- التقنية المستخدمة : ان التقنية المستخدمة بشكل كبير في المنظمة تؤدي الى هيكل تنظيمي صغير حيث لا تحتاج هذه المنظمات الى العديد من المشرفين والاداريين .

5- التوزيع الجغرافي : ان المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة تلعب دور كبير في تحديد هيكلها التنظيمي فالمنظمة التي توزع سلعها او خدماتها على رقعة جغرافية واسعة يكون هيكلها التنظيمي أكبر وأكثر تنوعاً .

6- تعدد فترات العمل : ان تعدد فترات العمل تؤدي الى زيادة حجم الهيكل التنظيمي نظراً لحاجته الى افراد وادارات أكثر .

#### أهمية الهيكل التنظيمي (1)

1- تحقيق مخرجات المنظمة و تحقيق اهدافها .

2- تقليص الاختلافات بين الافراد الى أقل درجة ممكنة .

3- تمثل الهياكل التنظيمية الاطر التي تتم ضمنها ممارسة قوة الادارة .

#### الابعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي (2)

يتفق الباحثون على ثلاثة ابعاد رئيسية للهيكل التنظيمي وهي على النحو الاتي :-

1- شبكة المعلومات الدولية

2- مالكي محمد ، رسالة دكتوراه 2020 ، ص16

#### اولا درجة التعقيد :

يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص اساسا مهما في عملية التنظيم ويتضمن تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات وفق اسس معينة ويتم ترتيب هذه الوحدات بطريقة تمكن من ان يشرف كل منها على عدد من الاقسام والفروع مما يضمن الاشراف الدقيق والمساءلة ويعود التعقيد في الهيكل التنظيمي الى اسباب كثيرة اهمها تنوع الوحدات الادارية وتمدها افقياً وعمودياً وجغرافياً وإذا ما قسنا هذا البعد في المنظمات الحديثة نجد ان درجة التعقيد أقل وتعمل هذه المنظمات باقل قدر من التداخل وتكون العلاقات بين الوحدات و الاقسام مرنة وذات فاعلية بحيث تجعل جهود الافراد تتدفق نحو الاهداف بطريقة تلقائية .

#### ثانيا الرسمية :

يشير هذا المفهوم الى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد والاجراءات الخاصة بالعمل بحيث يتم تأدية الاعمال بشكل محدد ومنمط ، وكلما زاد التقنين والرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا ، اما بالنسبة للتنظيمات الحديثة فهي تعمل على ايجاد ثقافات تنظيمية خاصة بها من خلال تنبني انماط تصرف ايجابية ونشر الوعي التنظيمي من خلال التعريف برؤية ورسالة المنظمة والتعريف باستراتيجياتها واشعار الفرد بأنه عنصر مهم ومؤثر في تحقيق هذه الاستراتيجية كما ان المنظمات الحديثة تعتمد على التقنية من خلال استخدام الآلات والروبوتات حيث يصبح كل شيء نمطي وروتيني وفقا لما هو مقرر .

#### ثالثا المركزية :

تتمثل السمة الاخيرة للهيكل التنظيمي الحديث في اتباع النمط المناسب من المركزية والتي تعني اقتصار حق اتخاذ القرار بيد جهة واحدة او شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي ، ويعتمد الحكم على وجود المركزية أو اللامركزية على مدى امكانية تفويض السلطات للإدارات والاقسام .

ان المنظمات المعاصرة والتي تتميز بالضخامة وتنوع الأنشطة تتبع اسلوب اللامركزية من اجل افساح المجال للإدارة العليا للاهتمام والتركيز على المسائل الاستراتيجية بدلا من التفاصيل ، وكذلك للتسريع في اتخاذ القرارات في ميدان العمل والانتاج ، وكذلك يعتبر اسلوب اللامركزية اسلوباً محفزاً وتدريبياً للعاملين يؤدي الى اشعارهم بأهميتهم من خلال ممارستهم السلطة واتخاذهم للقرارات بشكل كلي أو جزئي .



## أنواع الهياكل التنظيمية<sup>(1)</sup>

تصنف انواع الهياكل التنظيمية على أساس أسلوب التصميم أو الوظيفة وغيرها وفق النموذج التقليدي أو النماذج المعاصرة كالتالي:

1- على أساس أسلوب التصميم : وتقسم الهياكل التنظيمية على أساس أسلوب التصميم إلى -التقسيم على أساس وظيفي:

يعتبر تكوين المنظمات على أساس تقديم خدمات متخصصة أفضل أسلوب لتحقيق الكفاءة لأنه يجنبنا الازدواجية والتداخل في الوظائف ويشجع على طلب المهارات والمعرفة المتخصصة. -التقسيم على أساس العملاء:

وهو تكوين الادارات الرئيسية للمنظمات ليس على أساس الوظيفة او الهد وإنما على أساس المستفيدين المتعاملون، مع هذه المنظمة او المصلحة وفي هذه الحالة يكون الزبائن من نوع خاص بحيث أن مشاكلهم، أو احتياجاتهم تكون فريدة من نوعها ولا تهم بقية أفراد المجتمع ككل.

-التقسيم على أساس العمل :وهو التقسيم حسب مراحل العمل ، وتلجأ لمثل هذا التقسيم الإداري بسبب استحالة إنجاز أي عملية إدارية كاملة في إدارة واحدة، والتي يتطلب إنجازها من أجل تنفيذ السياسة العامة للمنظمة مع التعاون بين عدد من الأقسام. والمنظمات لها تعدد في وجهات النظر.

---

1- شبكة المعلومات الدولية

### 1. الهيكل البسيط:

وهو الهيكل الذي يتكون من عدد محدود من المستويات الادارية بدون تعقيدات وتكون فيه الرسمية منخفضة حيث يتمثل في الغالب من مستويين رئيسيين هما الادارة والموظفين التنفيذيون.

### 2- الهيكل الوظيفي:

يتم تجميع الوظائف من الاسفل الى الاعلى، وهو أكثر فاعلية عندما تكون الخبرة والكفاءة عناصر أولوية، وبالغة الأهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك عندما يكون التسلسل الهرمي الرأسي هو السائد في المنظمة.

### 3- الهياكل التنظيمية المعاصرة:

حتى تعمل المنظمات على نحو فعال، يجب ألا يكون لها هياكل ثابتة وعليه يجب ان تتغير لتعكس التحديات الجديدة للتهديدات والفرص التي تتيحها ، وهناك نوعين من الهياكل التنظيمية وهي الهيكل المصفوفي وهيكل الشبكات، والتي ظهرت نتيجة لعجز بعض الهياكل التنظيمية التقليدية في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة.

#### •الهيكل المصفوفي:

يهدف إلى الحد من مشاكل التنسيق مع وحدات الأعمال وبالتالي الحفاظ على التنسيق بين المنتجات والوظائف، والمناطق الجغرافية ، فهي تعطي الاولوية للهيكل الجغرافي وتطوير المعرفة لكن هذا النوع من الهياكل يظهر بعض التوتر عندما تحاول الإدارة العليا تحقيق التوازن بين العوامل الجغرافية الوظيفية وخط المنتج .

### الهيكل الافتراضي :

فكرة تصميم الهيكل الافتراضي تفرض ازالة الحدود التي يرسمها الهيكل دخل المنظمة، ومع البيئة الخارجية، كمرحلة اولية تقود الى ازالة الحدود بشكل كامل بحيث تصبح المنظمة تعمل في فضاء الكتروني، كمنظمة افتراضية تعتمد في عملياتها على التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات وهي التي تشكل بنيتها الارتكازية، كما ان الهيكل الافتراضي يتكون من كادر محدود من العاملين المتفرغين، ويقوم بتوظيف الاختصاصيين الاخرين من خارج المنظمة بصورة مؤقتة للعمل على انجاز مهام محددة متى استجدت.

### •هيكل الاقسام:

يمنح للإدارة الوسطى كرؤساء الاقسام درجة كبيرة من السلطة، يتكون من مجموعة أقسام تعمل بقدر من الاستقلال عن بعضها البعض تحت مظلة جهة مركزية تعرف بالمركز الرئيس حيث يكون كل مدير مسؤولاً عن ادارته او قسمه، ويقتصر دور الادارة العليا على تقديم الدعم.

### •الهيكل القطاعي:

عبارة عن تنظيم الافراد، وفقا لعملية انتاج منتج معين او تقديم خدمة معينة بطريقة تضمن الاهتمام برضا العميل، ويحقق استجابة سريعة للبيئة غير المستقرة، كما يوجد لامركزية في اتخاذ القرارات، بالرغم من صعوبة التنسيق بين مراحل الانتاج وصعوبة الاستخدام الامثل لإمكانيات للمنظمة.

### . الهيكل الشبكي:

العديد من المنظمات اليوم تستعين بمصادر خارجية لمهام غير أساسية وتُسند هذه المهام الى منظمات أخرى مع الحفاظ على وظائف التحكم في صميم اعمالهم، فهذه الاستراتيجية تعفي من الالتزام للاستثمار بكثافة في الآلات، او المعدات وهذا يؤدي الى تقاسم السلطة والمسؤولية، ويتسم بفعالية خاصة لخلق تصرفات مرنة في ظروف مختلفة ويحقق التوازن بين الفوائد والتكاليف.

#### 4- على أساس الامكانيات البشرية والمادية:

يتوقف التنظيم ايضا على العناصر البشرية المطلوبة .فالخدمات الفنية تحتاج بالضرورة الى موظفين فنيين متخصصين بعكس الاعمال التي لا تحتاج الى تخصص ، كما يتأثر التنظيم بمدى توفر الامكانيات المادية التي يمكن ان توضع تحت تصرف المنظمة .

#### 5- على أساس المدى الجغرافي:

يتأثر ايضا بالمدى الجغرافي لنشاط المنظمة، او المصلحة وكلما شمل نشاط المنظمة اقليم الدولة كله كلما احتاجت الى تنظيمات اكثر تعقيداً .

#### 6- الهيكل التنظيمي الميكانيكي :

يركز على التخصص العمودي والرقابة و المركزية، فالمنظمات التي تتبع هذا التنظيم، تطبق قواعد و سياسات , و إجراءات وأساليب محددة لاتخاذ القرارات ، ورقابة مشددة عند مستوى الادارة الوسطى، وتأخذ شكل هرم طويل وضيق، إلا أن هذا التنظيم يفتقر الى المرونة .

### الهيكل التنظيمية في ليبيا<sup>(1)</sup> :

ان النظام السياسي في ليبيا خلال فترة الثمانينات والتسعينات وحتى الالفية الجديدة اتسم بسمه عدم الثبات والاستقرار لكثير من القطاعات وتجلى ذلك في عدم استقرار الهياكل التنظيمية في المؤسسات الادارية التي تقوم بوضع وتنفيذ السياسات العامة ، وحيث تعددت القوانين واللوائح

التي تنظم وتعيد تنظيم المؤسسات مما ادى الى تدني مستوى الكفاءة في هذه المؤسسات وذلك بسبب تكرار حالات الدمج والالغاء والفصل وانتقال الكفاءات الادارية بين المواقع المختلفة ، وبما أن التغيرات الهيكلية الادارية والسياسية لحقت كافة القطاعات كما اشرنا سابقا ولصعوبة دراسة كافة القطاعات التي طالتها هذه التغيرات ، وهنا يمكننا سرد تجربة المعاهد العليا في السنوات من سنة ( 1686 – 2000 ) كانت تتبع ما يعرف امانة اللجنة الشعبية العامة للقوى العاملة وفي العام 2001 اصبحت التبعية لأمانة التعليم العالي وفي العام 2012 اصبحت التبعية للهيئة الوطنية للتعليم التقني وفي العام 2020 اصبحت التبعية لوزارة التعليم التقني والفني ، وبالتالي فإن هذه التغيرات الهيكلية التي لحقت بالقطاع ادت الى عدم امكانية تطويرها و ادت الى عدم امكانية الاستفادة من استخدام الهياكل التنظيمية الحديثة .

---

1- شبكة المعلومات الدولية

## ثانياً الاداء الوظيفي (1)

ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟

هو محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يُعبّر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة.

يُقيّم هذا النوع من الأداء للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال طرق متعددة، منها: إجراء مراجعات أداء رسمية، أو استطلاع آراء زملاء الموظف ومشرفيه عنه، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عوامل عدة، مثل: معرفة الموظف ومهاراته، وتحفيزه، وأيضاً قدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

ما هي عناصر الأداء الوظيفي؟

في بيئة العمل اليوم، يُعد تقييم الأداء الوظيفي للموظفين أمراً بالغ الأهمية؛ لضمان النجاح والنمو المستمر للمؤسسة، وهناك عدة عناصر رئيسية تشكل أساس هذا التقييم والتي يجب على الموظفين العمل على تطويرها باستمرار، ويمكن اختصارها فيما يلي:

مستوى تنفيذ المهام

هو أحد أهم المؤشرات على الأداء الوظيفي؛ فالموظف القادر على إنجاز مهامه بكفاءة، وفي الوقت المحدد يُعد أداؤه مميزاً، كما أن الجودة العالية للعمل المنجز تمثل عنصراً حاسماً آخر في تقييم الأداء.

1- عبدالسلام الهوش ، رسالة ماجستير ، 2006ص22

### القدرة على التطور الوظيفي

إن القدرة على التطور الوظيفي والنمو المستمر تُعد من السمات المرغوبة في الموظفين؛ فالموظف الذي يُظهر رغبة في التعلم، والتحسين من مهاراته سيكون أكثر قيمة للمؤسسة على المدى الطويل.

### تعليقات العملاء

علاوة على ذلك، تعليقات العملاء والقدرة على الاستجابة لها بفعالية هي مؤشرات مهمة على مستوى خدمة العملاء، والتواصل الفعال؛ فالموظف الذي يُظهر مهارات تواصل قوية، ويتعامل مع ملاحظات العملاء بمهنية سيُقدَّر باعتباره موظفًا متميزًا.

### التحلي بالمسؤولية

أخيرًا، إن التحلي بالمسؤولية والالتزام في العمل هما من العناصر الأساسية للأداء الوظيفي المتميز؛ فالموظف الموثوق والمسؤول سيكون أصلًا قيمًا للمؤسسة.

### أهداف الأداء الوظيفي: (1)

هي مجموعة من الغايات والتطلعات المُحددة التي يُكَلَّف الموظفون بها؛ لتحسين وتطوير أدائهم في العمل، وتتمتع هذه الأهداف بأهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة على حد سواء، فبالنسبة للموظف؛ فإن هذه الأهداف توفر له:

1- فهمًا واضحًا لمتطلبات دوره الوظيفي، وما هو متوقع منه.

2- دافعية ومحفزات لتحسين أدائه، والارتقاء بمهاراته.

3- مسارات واضحة للتطور، والنمو المهني.

---

1- شبكة المعلومات الدولية

أما على مستوى المؤسسة؛ فإن أهداف الأداء الوظيفي تساهم في:

محاذاة أداء الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تحديد مجالات التحسين، وفرص التطوير المطلوبة.

تعزيز ثقافة التميز، والإنجاز داخل المؤسسة.

تحسين الإنتاجية، والجودة، وأيضًا الكفاءة التشغيلية.

لذلك من المهم أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس، وأن يُشرك الموظفون في وضعها، كما يجب توفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيقها؛ وبذلك تصبح أهداف أداء الموظف أداة فعالة لتحفيز الموظفين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق النجاح المؤسسي.

#### أنواع الأداء الوظيفي: (1)

تتعدد أنواع الأداء الوظيفي، ولكن يمكن اختصارها فيما يلي:

السلوك الوظيفي: هو تجاوز الموظف للمتطلبات المحددة لوظيفته، بما يساعد في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل: مساعدة الزملاء.

جودة العمل: المستوى العام للتميز، والدقة في أداء الموظف لعمله.

الإبداع: قدرة الموظف على طرح أفكار وحلول جديدة ومبتكرة؛ للتصدي للمشكلات التي يواجهها هو أو زملاؤه.

---

1- القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، 2010 ص62



أداء المهام: هذا يشير إلى قدرة الموظف على إكمال المهام، والواجبات المحددة لوظيفته بشكل فعال.

عبء العمل : كمية العمل التي يستطيع الموظف إنجازها في إطار زمني معين.

مهارات التواصل : قدرة الموظف على التواصل بفاعلية مع الزملاء، والمشرفين، والعملاء.

معايير السلامة : قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة، والوقاية من الحوادث في العمل.

القدرة على التكيف : قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل كتولي مهام جديدة..

الحضور والالتزام بالمواعيد : حضور الموظف، وانضباطه في الوصول والمغادرة، وتسليم المهام في الأوقات المحددة.

الروح القيادية : قدرة الموظف على قيادة، وتحفيز الآخرين في مكان العمل

## ثانياً الجانب العملي

### نبذة عن المؤسسات محل الدراسة

أولاً : المعهد العالي للعلوم والتقنية يفرن

تم تأسيس المعهد سنة 1996م حسب قرار امين اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي رقم ( 1412 ) لسنة 1996م تحت مسمى المعهد العالي للمهن الشاملة بيفرن .

يقع المعهد في مدينة يفرن الجبلية التي تبعد عن مدينة طرابلس مسافة 130كم غرباً ويشمل المعهد عدد (420) طالب وعدد (160) موظف كما يحتوى على الاقسام العلمية الاتية :

1- القسم العام

2- قسم البناء والتشييد

3- قسم الهندسة الكهربائية

4- قسم العلوم الادارية والمالية

5- قسم الحاسب الالى

رسالة المعهد:

تتمثل رسالة المعهد في اعداد كوادر مهنية وفنية ذات تأهيل عالي بما يناسب متطلبات سوق العمل المحلي والدولي .

ثانياً : كلية التقنية الطبية يفرن

تم تأسيس الكلية سنة 2006م حسب قرار امين اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي رقم ( 416 ) لسنة 2006م تحت مسمى المعهد العالي للمهن الطبية بيفرن .

يقع المعهد في مدينة يفرن الجبلية التي تبعد عن مدينة طرابلس مسافة 130كم غرباً و تشمل الكلية عدد (190) طالب وعدد (112) موظف كما تحتوى على الاقسام العلمية الاتية :

1- تقنية الاسنان 2- التقنيات الدوائية

3- تقنيات التخدير 4- تقنيات التمريض

### المناقشة والتحليل

#### أولا بيئة ومجتمع وعينة الدراسة

بيئة الدراسة : تتمثل بيئة الدراسة في وزارة التعليم التقني والفني .

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية يفرن وكلية التقنيات الطبية يفرن وعددهم (272) موظف .

عينة الدراسة : تشمل العينة عدد ( 60 ) موظف وموظفة .

ويوضح الجدول رقم ( 1 ) توزيع حجم العينة حسب المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم ( 1 ) توزيع حجم العينة حسب المؤسسات

ر	الجهة	العدد
1-	المعهد العالي للعلوم والتقنية يفرن	30
2-	كلية التقنيات الطبية يفرن	30

جدول رقم ( 2 ) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات

ر	الجهة	العدد
1-	المعهد العالي للعلوم والتقنية يفرن	160
2-	كلية التقنيات الطبية يفرن	112

ر	العبارة		لا	الى حد ما	نعم	درجة الموافقة
1-	هل الهيكل التنظيمي الحالي مناسب للمؤسسة.	التكرار	40	10	10	منخفضة
		النسبة	%80	%10	%10	
2-	هل بيئة العمل تساعدك في أداء الوظيفة على أكمل وجه .	التكرار	30	10	20	منخفضة
		النسبة	%50	%17	%33	
3-	هل الهيكل التنظيمي الحالي يواكب التطورات العلمية الحديثة.	التكرار	40	20	0	منخفضة
		النسبة	%80	%20	%0	
4-	مستوى المركزية عالية في الهيكل التنظيمي الحالي .	التكرار	10	20	30	عالية
		النسبة	%17	%33	%50	
5-	امكانية تعديل الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع المتغيرات البيئية	التكرار	0	10	50	عالية
		النسبة	%0	%17	%83	
6-	هل هناك خطط موضوعة لتعديل وتطوير الهياكل الحالية .	التكرار	0	40	20	متوسطة
		النسبة	%0	%80	%20	

متوسطة	30	25	5	التكرار	هل مستوى اداء المؤسسة يحقق الاهداف التي أنشئت من اجلها.	7-
	%50	%42	%8	النسبة		
منخفضة	10	15	35	التكرار	مدى التطور في اداء المؤسسات بالاعتماد على الهياكل التنظيمية الحالية.	8-
	%17	%12	%71	النسبة		
عالية	50	5	5	التكرار	هل خطوط الاتصال واضحة بين المستويات الادارية .	9-
	%84	%8	%8	النسبة		
منخفضة	5	5	50	التكرار	هل الهيكل التنظيمي الحالي يحاكي الهياكل التنظيمية الحديثة .	10-
	%8	%8	%84	النسبة		
منخفضة	5	15	40	التكرار	هل هناك مشروع للتحويل من الهياكل التقليدية الى الهياكل الحديثة .	11-
	%8	%12	%80	النسبة		
منخفضة	5	5	50	التكرار	هل الهيكل التنظيمي الحالي لديه من المرونة ما يحقق مستويات اداء عالية.	12-
	%8	%8	%84	النسبة		

المصدر : مكتب التوثيق والمعلومات ( المؤسسات المستهدفة )

## ثانياً أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعده على اختبار فرضيات الدراسة حيث قام بتصميم استمارة استبيان تضم مجموعة من الاسئلة وهي كالاتي :

من خلال الجدول رقم ( 3 ) نلاحظ أن :

1. درجات الموافقة عالية على العبارات التالية :

أ- مستوى المركزية عالية في الهيكل التنظيمي الحالي .

ب- امكانية تعديل الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع المتغيرات البيئية .

ج- مدى التطور في اداء المؤسسات بالاعتماد على الهياكل التنظيمية الحالية.

د- هل خطوط الاتصال واضحة بين المستويات الادارية .

الجدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المنوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي التقليدي ودرجات الموافقة عليها .

ر	العبارة		لا	الى حد ما	نعم	درجة الموافقة
1-	هل الهيكل التنظيمي الحالي مناسب للمؤسسة.	التكرار	40	10	10	منخفضة
		النسبة	%80	%10	%10	
2-	هل بيئة العمل تساعدك في أداء الوظيفة على أكمل وجه .	التكرار	30	10	20	منخفضة
		النسبة	%50	%17	%33	
3-	مستوى المركزية عالية في الهيكل التنظيمي الحالي .	التكرار	10	20	30	عالية
		النسبة	17%	33%	50%	

من خلال الجدول رقم ( 4 ) نلاحظ أن :

1. درجات الموافقة عالية على العبارات التالية :

أ- مستوى المركزية عالية في الهيكل التنظيمي الحالي .

الجدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المنوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي الحديث ودرجات الموافقة عليها .

ر	العبارة		لا	الى حد ما	نعم	درجة الموافقة
1-	امكانية تعديل الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع المتغيرات البيئية .	التكرار	0	10	50	عالية
		النسبة	0%	17%	83%	
2-	مستوى المركزية عالية في الهيكل التنظيمي الحالي .	التكرار	10	20	30	عالية
		النسبة	17%	33%	50%	
3-	هل الهيكل التنظيمي الحالي يواكب التطورات العلمية الحديثة.	التكرار	40	20	0	منخفضة
		النسبة	80%	20%	0%	

من خلال الجدول رقم ( 5 ) نلاحظ أن :

1. درجات الموافقة عالية على العبارات التالية :

أ- امكانية تعديل الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع المتغيرات البيئية .

ب- مستوى المركزية عالية في الهيكل التنظيمي الحالي .

الجدول رقم (6) يبين نتائج اختبار حول المتوسط العام للإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى كفاءة وفاعلية الهياكل التنظيمية الحالية بالمعاهد قيد الدراسة .

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	احصائي اختبار	الدلالة المعنوية
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى كفاءة وفاعلية الهياكل التنظيمية الحالية بالمعاهد قيد الدراسة .	1.003	0.12	3.16	1.42

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ ان قيمة احصائي الاختبار 3.16 بدلالة معنوية محسوبة 0.09 وهي اعلى من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرض البديل وحيث أن متوسط اجابات مفردات العينة 1.003 وهو اقل من المقياس ( 2 ) وهذا يشير الى انخفاض مستوى كفاءة وفاعلية الهياكل التنظيمية بالمعاهد قيد الدراسة حيث ان:

1- هناك انخفاض في مستوى الهياكل التنظيمية المعمول بها حالياً .

2- هناك انخفاض في استخدام الهياكل التنظيمية الحديثة .

الجدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المنوي للإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى اداء المؤسسات العامة ودرجات الموافقة عليها .

م	العبرة		لا	الى حد ما	نعم	درجة الموافقة
1-	هل الهيكل التنظيمي الحالي لديه من المرونة ما يحقق مستويات اداء عالية.	التكرار	50	5	5	منخفضة
		النسبة	84%	8%	8%	
2-	مدى التطور في اداء المؤسسات بالاعتماد على الهياكل التنظيمية الحالية.	التكرار	35	15	10	منخفضة
		النسبة	71%	12%	17%	
3-	هل مستوى اداء المؤسسة يحقق الاهداف التي أنشئت من اجلها.	التكرار	5	25	30	متوسطة
		النسبة	8%	42%	50%	

من خلال الجدول رقم ( 7 ) نلاحظ ان :



درجات الموافقة منخفضة على العبارة الاتية

مدى التطور في اداء المؤسسات بالاعتماد على الهيكل التنظيمية الحالية .  
هل الهيكل التنظيمي الحالي لديه من المرونة ما يحقق مستويات اداء عالية.

### الاستنتاجات

تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :

- 1- معظم مفردات عينة الدراسة يعتبرون ان الهيكل التنظيمية الحالية لا تواكب التطورات الحديثة .
- 2- ان الهيكل التنظيمية الحالية لن تؤدي الى الارتقاء بمستوى الاداء .
- 3- كافة المؤسسات العامة محل الدراسة تعتمد على هياكل تنظيمية تقليدية .
- 4- ضعف الهيكل التنظيمية الحالية في محاكات التطور الحاصل في الهيكل التنظيمية الحديثة .
- 5- عدم وجود دليل تنظيمي يوضح وصف دقيق للوظائف وشاغليها .

### التوصيات

- 1- الحث على تطوير الهيكل التنظيمية الحالية بما يتماشى مع متطلبات العصر .
- 2- الرفع من مستوى اداء المؤسسات قيد الدراسة بالاعتماد على احد النسخ المتطورة من الهيكل التنظيمية الحديثة .
- 3- وضع معايير علمية حديثة لتقييم الهيكل التنظيمية الحالية والتعرف على مدى قدرتها في تحقيق اهداف المنظمة .

## قائمة المراجع

### أولاً الكتب

- 1- المهدي غنية ، مبادئ الادارة ، سنة 2003 ط2 ( دار المعرفة للنشر ، طرابلس ليبيا ).
- 2- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، سنة 2003 ط4 ( دار الشروق للنشر ، عمان الاردن ).
- 3- عبدالعزيز صالح بن حبتور ، الادارة الاستراتيجية ، سنة 2007 ط1 ( دار المسيرة للنشر والطباعة ، عمان الاردن ).
- 4- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، سنة 2007 ط1 ( دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الاردن ).
- 5- احمد ماهر ، نظرية التنظيم ، سنة 2017 ط1 ( الدار الجامعية للنشر ، القاهرة مصر ) .

### ثانياً الرسائل العلمية

- 1- بهاز حمزة ، هتهات المهدي اثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد الجمهورية الجزائرية .

### ثالثاً المجالات العلمية

- 1- مجلة الاقتصاد والبيئة ، العدد 1، ص556 ، ( الجزائر ابريل 2023م ) .
- 2- منشور مراقبة التربية و التعليم بلدية ترهونة ، الملاك الوظيفي ، 22 يناير 2024م .

### رابعاً شبكة المعلومات الدولية

- 1- أحمد الكردي ، الهياكل التنظيمية في منظمات الاعمال ، مقال منشور ، [www.investintech.com](http://www.investintech.com) تاريخ الزيارة 2025/7/3م
- 2- [www. Faire-integration.de](http://www.Faire-integration.de) تاريخ الزيارة 2025/8/5م
- 3- [www.almaany.com / ar](http://www.almaany.com / ar) تاريخ الزيارة 2025/8/5م

4- www.argaam.com / ar تاريخ الزيارة 2025/8/10م

5- www.minthr.com/ar تاريخ الزيارة 2025/8/10م