



**نموذج مقترح للعلاقة بين أبعاد الهيكل الإداري للمنظمات وقدرة  
العاملين علي التأقلم: دراسة ميدانية بالتطبيق على الإدارات  
المركزية بالمبني الإداري بجامعة أسيوط**

د. داليا سمير فايز

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة أسيوط

[daliasamir@aun.edu.eg](mailto:daliasamir@aun.edu.eg)

المجلة العلمية

كلية التجارة – جامعة أسيوط

العدد الواحد والثمانون – يونيو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

فايز، داليا سمير (٢٠٢٤). نموذج مقترح للعلاقة بين أبعاد الهيكل الإداري للمنظمات وقدرة العاملين على التأقلم دراسة ميدانية بالتطبيق على الإدارات المركزية بالمبني الإداري بجامعة أسيوط. *المجلة العلمية لكلية التجارة*، جامعة أسيوط، العدد ٨١، ١٧٩-٢١٠.

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ek>

## نموذج مقترح للعلاقة بين أبعاد الهيكل الإداري للمنظمات ومهارات العاملين على التأقلم: دراسة ميدانية بالتطبيق علي الإدارات المركزية بجامعة أسيوط

د. داليا سمير فايز

### المستخلص العربي:

الغرض من الدراسة: تضمنت الدراسة الحالية بناء نموذج مقترح لإختبار معنوية العلاقات بين أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية، النمطية، التعقيد، المركزية) و قدرة العاملين علي التأقلم.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلي الدراسة الميدانية، وقد طبقت الدراسة علي عينة بلغت (٣٨٤) مفردة من العاملين بالإدارات المركزية بالمبني الإداري بجامعة أسيوط حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (٣١٠٠) موظفاً من الإداريين، وتم إجراء التحليلات الإحصائية بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS/PC وتم صياغة فرض الدراسة، وتم استخدام اختبارات متعددة للتأكد من صحة هذا الفرض، واستخدمت الدراسة الاستقصاء كأداة للحصول علي البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلي أنه توجد علاقة موجبة معنوية بين بعض أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية – النمطية – المركزية) و قدرة العاملين علي التأقلم.

التطبيقات الإدارية: إعطاء دورات تدريبية للعاملين لرفع مستوي المهارات لديهم في أداء العمل؛ وذلك لزيادة قدرة العاملين علي التأقلم مع وظائفهم داخل الهيكل الإداري، بالإضافة إلي فتح قنوات اتصال بين العاملين والإدارة العليا لسماع أي شكاوي للعاملين نتيجة زيادة أعباء ومهام الوظيفة، ولتسهيل شرح أي إجراءات جديدة في العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الهيكل الإداري للمنظمة؛ قدرة العاملين علي التأقلم؛ أبعاد الهيكل الإداري.

## Of the Relationship between the Dimensions of the Managerial Structure of the Organization and the Coping Ability of Employees: Applied on Central Managerial Departments in Assiut University

*Dr. Dalia Samir Fayez*

[daliasamir@aun.edu.eg](mailto:daliasamir@aun.edu.eg)

### **Abstract:**

The purpose of the study: the present study included building a proposed model to examine the relationships between the managerial structure of the organization (formalization, standardization, complexity, and centralization) and the coping ability of employees.

The study methodology: the study used qualitative and quantitative analytical methodology; in addition to survey method was applied to gather data on a sample of (384) of employees in Central Managerial Departments in Assiut University, the sample of the study was chosen from a population of (3100) employees; statistical analysis was applied using SPSS/PC program for social sciences, and many tests were done to ensure the hypothesis.

The results of the study: the study came up with end results that some dimensions of the organization structure (formalization, standardization, and centralization) have positive significant relationships with the coping ability of employees.

Managerial application: to provide training programs to the employees enhance their skills to perform their jobs; and so to increase their coping ability with their job; and to open channels of communication with top management for any complaints about extra role to perform the job and also to ease the way to explain any new procedures or tasks and how to perform them at work.

**Key words:** Organizational structure; Coping ability of employees; dimensions of managerial structure.

### مقدمة:

تواجه المنظمات الكثير من المتغيرات والتحديات التي تتسم بديمومة التغيير والتعقيد؛ الأمر الذي يفرض علي مواردها البشرية الكثير من المشكلات والضغوط أثناء تأدية أعمالهم (عبد الخالق، ١٩٩٦)؛ مما ينعكس سلباً علي سلوكيات العاملين داخل المنظمة، وهذا بدوره ينعكس علي فاعليتها وكفاءتها (عبد الرحمن، ١٩٩٥)

ويتأثر أداء المنظمات بصفة عامة بمجموعة من العوامل الخارجية والداخلية، ومن العوامل الخارجية (المنافسة، وقوانين الدولة، والظروف الاقتصادية)، ومن أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في خصائص المنظمة وتوجهها يكون الهيكل الإداري للمنظمة، وما يتميز به من أبعاد أساسية تؤثر في أداء المنظمة ذاتها، وأيضاً في مدى تفاعل العاملين أنفسهم مع هذه الأبعاد، فكل منظمة لها هيكلها الإداري المميز لأداء أعمالها والذي يشكل الأقسام والإدارات الداخلية بها، والذي بالتبعية يشكل وظائف ومسئوليات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (هيوكوش، ٢٠٠٢)

وتؤثر الآلية المطلوبة من العاملين لأداء المهام الرسمية في وظائفهم داخل الهيكل الإداري الرسمي في تشكيل سلوكيات الأفراد والمجموعات في العمل (Erol & Erdu, 2018).

ويسعى العاملون في المنظمات الناجحة إلي التأقلم مع هيكلها الإداري بأبعاده ومتطلباته المختلفة لما لذلك من تأثير بالغ علي سلوكيات العاملين بالمنظمة (هيجان، ١٩٩٨)، فيشكل التأقلم في مغزاه الأساس للفرد تعديلاً في السلوك للوصول إلي التوازن النفسي المطلوب لأداء مهام عمله بكفاءة (Rosete & Ciarrochi, 2004)؛ حيث يعمل التأقلم علي تخفيض حدة التوتر والعنف في بيئة العمل (Barling et al., 2009)، ويساعد الأفراد علي زيادة ساعات عملهم (Arronsson et al., 2000).

لأنه عندما تدرك المنظمات أنه بالعمل علي زيادة قدرة العاملين علي التأقلم مع أبعاد الهيكل الإداري الخاص بها يقلل من حدة التوتر الذي يتعرض إليه الأفراد العاملون داخلها ويؤدي إلي تحسين سلوكياتهم في العمل وبالتبعية زيادة إنتاجيتهم، وهذا كله بدوره يقلل من أي تكاليف قد تتحملها المنظمة نتيجة لعدم تأقلم العاملين بها مع كافة الأبعاد الوظيفية مثل ترك الأفراد الأكفاء للعمل، وبالتبعية زيادة تكاليف التعيين، والتدريب للأفراد الجدد.

وانطلاقاً مما سبق فإن البحث الحالي يهدف إلى دراسة وتحليل بعض أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية – النمطية – المركزية – التعقيد) مع دراسة وتحليل قدرة العاملين علي التكيف والتأقلم مع الهيكل الإداري بالتطبيق علي الإدارات المركزية بالمبنى الإداري بجامعة أسيوط، فدراسة العلاقات بالنموذج، وأيضاً مجال التطبيق يعد إضافة بحثية جديدة في مجال دراسات الموارد البشرية.

#### مشكلة الدراسة:

يوجد الكثير من الآثار السلبية التي قد تحدث نتيجة عدم وضوح وفهم العاملين لأبعاد الهيكل الإداري في المنظمة، وتعد أهم هذه الآثار السلبية هو عدم قدرة العاملين بالمنظمة علي التأقلم مع خصائص المنظمة ومع أبعاد الهيكل الإداري بها، والذي يعد من أهم الأسباب التي تؤثر في سلوكيات العاملين لديها دون النظر إلي المستوى الإداري الذي يعملون فيه والذي يؤثر بالتبعية علي أداء وإنتاجية المنظمة بشكل كلي (أبو بكر، ٢٠٠٤).

فلقد أوضح Erol & Erdu (2018) أن الهيكل الإداري يبين التشكيل والتوزيع الرسمي لأعباء العمل لدى العاملين، الذي يحدد طريقة إتمام المهام المختلفة، وبهذا يوضح الهيكل الإداري العلاقة بين الأدوار المختلفة والتي تنعكس في شكل الوظائف الرسمية داخله للوصول إلي الأهداف الموضوعية وذلك بشكل مجموعة من المسؤوليات علي العاملين للوصول إلي إتمام المهام الرسمية المطلوبة من خلال وظائفهم الرسمية.

وأشار Gibson et al. (1997) أن الهيكل الإداري للمنظمة يعكس محتوى العلاقات المختلفة بين العاملين في وظائفهم الرسمية المختلفة داخل الهيكل الإداري ويشكل مستوي قدراتهم علي تنسيق الاتصالات بينهم لتسهيل أداء المهام الخاصة بكل واحد فيهم.

وأوضح Kaynova (2010) أن المهام الرسمية في الهيكل الإداري تعكس أيضاً أنماط وأشكال العلاقات المختلفة بين العاملين وترتبط تلك السلوكيات بأبعاد الهيكل الإداري مما يشكل قدرات العاملين في إتمام مهام العمل ويؤثر في مستوى إنتاجيتهم.

وبهذا يسعى البحث الحالي لتوضيح أن أبعاد الهيكل الإداري الرسمي (الرسمية – النمطية – التعقيد – المركزية) والتي تشكل المهام والأدوار المختلفة المطلوبة من كل فرد في الهيكل الإداري لها دور في تشكيل سلوكياتهم في العمل وبالتبعية تؤثر في مستوي الإنتاجية لدى العاملين، وذلك كله يعتمد علي زيادة قدرة العاملين علي التأقلم مع تلك الأبعاد للهيكل الإداري.

فلقد أوضح كل من Siebert (2005) و Stolz (2000) أن قدرة العاملين علي التحكم في مجريات العمل والتواصل رأسياً وأفقياً عبر الهيكل الإداري داخل المنظمة، والاستعداد لتعلم كل ما هو جديد لأداء مهام عملهم يعتمد في المقام الأول علي درجة تأقلمهم وتكيفهم مع أوضاع العمل المختلفة (Walinga & Rowe, 2013).

فتظهر مشكلة الدراسة الحالية أنه في حال إجراء أي تعديل في الهيكل الإداري بأبعاده، قد يتقبله العاملون إذا ما استطاعوا التأقلم لتقليل حدة التوتر التي قد تحدث نتيجة أي تغيير قد يحدث في أوضاع العمل؛ فعدم وجود القدرة لدى العاملين لهيئة سلوكياتهم بحيث يتأقلمون مع أي تغيير في الهيكل الإداري بالمنظمة يؤدي إلي الكثير من المشاكل لكل من العاملين والمنظمة مثل تجنبهم للتعامل مع أي إداريين في الإدارات المختلفة في المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يفقدون خطوط الاتصال سواء رأسياً أو أفقياً لإتمام العمل المطلوب منهم طبقاً لتعليمات محددة، وأيضاً عدم التأقلم يؤدي إلي ظهور مشكلة عدم قدرة العاملين علي مواجهة المواقف المختلفة في العمل، ونقص الإدراك اللازم لإتمام مهام العمل بالطريقة المطلوبة طبقاً لتعليمات المديرين في الهيكل الإداري.

فمحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين خصائص الهيكل الإداري (هيوكوش، ٢٠٠٢) وقدرة العاملين علي التأقلم (هيجان، ١٩٩٨) مع أبعاده يعد من الأمور التي تستحق الاهتمام حيث - في حدود علم الباحثة - لم تحظ الدراسات الأجنبية أو العربية بأي اهتمام لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة وقدرة العاملين علي التأقلم مع هذه الأبعاد، وهو ما يعد إضافة جديدة لمجال الدراسات في الموارد البشرية.

إن والهدف الأساس من الدراسة الحالية هو محاولة التقصي والبحث عن علاقة أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية، النمطية، التعقيد، المركزية) بقدرة العاملين علي التأقلم مع أوضاعهم الوظيفية، بل ومحاولة معرفة أي من أبعاد الهيكل الإداري يكون العاملون أكثر تأقلماً معها، وما الأبعاد التي يكونون أقل تأقلماً معها. وبمراجعة الدراسات استوضحت الباحثة أن دراسة العلاقات بين أبعاد الهيكل الإداري مع المتغير؛ قدرة العاملين علي التأقلم في أي نوع من المنظمات لم يتم دراستها بعد، وبهذا تكون هذه الدراسة الحالية بمنزلة إضافة جديدة للأبحاث في مجال الموارد البشرية.

إن اختيار الإدارات المركزية بجامعة أسيوط يعطي إثراءً للبحث حيث إن حجم العمالة به إلي ٣١٠٠ من العاملين الإداريين، وهو ما يجعله قطاعاً ضخماً يتسم بالكثير من التعقيد والتشابك في الأعمال والمعاملات بين مختلف الإدارات التي تتسم بكتافتها في المستويات الإدارية، وذلك يُعرض العاملين للعديد من الضغوط اليومية في العمل، وهذا

يعطي مجالاً واسعاً للدراسة تتضح فيه جلياً درجات مختلفة من التأقلم لمختلف أبعاد الهيكل الإداري لديهم.

وانطلاقاً مما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية :

١. ما أكثر أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة (الرسمية – النمطية – المركزية – التعقيد) وضوحاً وأهميةً للعاملين بالتطبيق علي العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين أهم أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة (الرسمية – النمطية – المركزية – التعقيد) و قدرة العاملين علي التأقلم مع هذه الأبعاد بالتطبيق علي العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف علي أهم أبعاد وعناصر الهيكل الإداري للمنظمة (الرسمية – النمطية – المركزية – التعقيد) بالتطبيق علي العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط؟
٢. التعرف علي طبيعة وقوة العلاقة بين أهم أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة (الرسمية – النمطية – المركزية – التعقيد) و قدرة العاملين علي التأقلم بالتطبيق علي العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط؟
٣. تقديم أهم المقترحات والتوصيات للاستفادة منها لتحسين قدرة العاملين بكافة المستويات الإدارية للتأقلم مع الأبعاد المختلفة للهيكل الإداري لتطبيقها علي العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات علمية، وتطبيقية:

الأهمية العلمية:

١. توجد – في حدود علم الباحثة – ندرة في الدراسات التي تناولت أبعاد الهيكل الإداري سواء الأجنبية أو العربية؛ لذا اختيار دراسة المتغير المستقل بالدراسة الحالية (أبعاد الهيكل الإداري) يعد إضافة في مجال دراسات الموارد البشرية والتي أجريت في بيئات مختلفة عن البيئة العربية عموماً، والبيئة المصرية خصوصاً، ومن ثم وجب دراسة هذا الموضوع في البيئة العربية.
٢. محاولة دراسة وفهم مدى قدرة العاملين علي التأقلم يعد - أيضاً- إضافة في البحث الحالي لسد نقص البحوث التي تم إجراؤها علي قدرة العاملين علي التأقلم في البيئة

العربية عموماً، والبيئة المصرية خصوصاً، ومن ثم وجب دراسة هذا الموضوع في البيئة العربية.

٣. يضيف البحث الحالي محاولة دراسة العلاقات بين أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة وقدرة العاملين علي التأقلم مع أي من هذه الأبعاد، وهذا يعد من الأبحاث الجديدة في مجال الموارد البشرية والتي تعمل علي دراسة هذه العلاقات؛ حيث تبين من مراجعة الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت نموذج العلاقات المقترح بالدراسة الحالية؛ فبذلك تكون الدراسة الحالية قد تناولت موضوعاً جديداً بعلاقات جديدة في الشكل والمضمون في مجال الموارد البشرية.

٤. يعد هذا البحث إضافة لما سبقه من بحوث في مجال الموارد البشرية وخاصة أن المكتبة العربية تفتقد مثل هذه النوعية من الدراسات.

#### الأهمية التطبيقية:

١. يعد عدم فهم ووضوح أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة من جوانب العمل التي تؤثر سلباً على العاملين؛ بسبب ماقد يحدث من انخفاض لمستوى أداء الأفراد، وانخفاض إنتاجيتهم، وارتفاع مستويات الضغوط، وارتفاع معدل ترك الوظيفة، وزيادة سلوكيات العمل السلبية (Snyder, 2001).

٢. إن أهمية الدراسة الحالية تنبع من مساهمتها التطبيقية؛ حتى يسترشد بها القائمون على إدارة تلك المنظمات لوضع الإجراءات، واتخاذ القرارات، التي تساعد في زيادة وضوح أبعاد الهيكل الإداري وخصائص العمل الإداري بالمنظمة، وذلك يساعد بالتبعية في أن تحد من إدراك المرؤوس السلبي وزيادة قدرته علي التأقلم والذي يمكنه من أداء عمله بكفاءة.

٣. ترجع أهمية الدراسة التطبيقية لتناولها علاقات أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة كآلية لزيادة تأقلم العاملين بالجهاز الإداري للمنظمة عندما تكون أكثر وضوحاً وفهماً للعاملين.

٤. تقديم بعض المقترحات للمنظمة محل الدراسة بشأن أهم الطرق أو الكيفية التي تساعد العاملين علي التأقلم، وذلك لتحسين سلوكياتهم في العمل وبالتبعية زيادة إنتاجيتهم.

٥. هناك حاجة ماسة لنتائج هذه البحوث والدراسات الميدانية، يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على بعض القطاعات الأخرى التي لم تشملها عينة الدراسة.



### الإطار المفاهيمي، والدراسات السابقة:

يقدم هذا الجزء من البحث عرضاً للجوانب المفاهيمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة على النحو التالي:

#### أ. الهيكل الإداري للمنظمة:

بين Daft (2021) أن الهيكل الإداري للمنظمة يوضح الأنشطة الرئيسية فيها، ويوضح الهيكل الإداري للمنظمة عدة أشياء يمكن تعريفه من خلالها:

- وصف لمهام ومسئوليات الأفراد والإدارات المختلفة بكافة المستويات الإدارية.
- تحديد العلاقات الرسمية وعلاقات الرقابة للمديرين في مختلف المستويات الإدارية.
- بيان بمجموعات الأفراد داخل الإدارات المختلفة في كل المستويات الإدارية بالمنظمة.

توضيح الخطوط الرئيسية للسلطة والاتصال الرأسية والأفقية.

ولقد أشار العقيلي والمؤمن (١٩٩٤) بأن الهيكل الإداري يوضح درجة الروابط بين عناصر المنظمة المختلفة، والذي من خلاله تتم الأعمال والمهام والواجبات، وهذا يوضح أن الهيكل الإداري للمنظمة يتم بناؤه لتلبية وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعني الهيكل الإداري الكيفية التي يتم بها ترتيب العمل وتوزيع المهام المختلفة علي العاملين بغرض إنجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة، فالتوزيع الأفقي يعني توزيع مهام العمل علي الإدارات المختلفة، والتوزيع الرأسي يعني بخطوط السلطة والمسئولية بين مختلف المستويات التنظيمية. (العقيلي والمؤمن، ١٩٩٤)

ويري المصري (١٩٩٩) أن الهيكل الإداري للمنظمة يوضح علاقات السلطة وتوزيع المهام والأدوار بين الأفراد وداخل المجموعات والإدارات المختلفة لإنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة، ويعد الوسيلة الأساسية لتنسيق المهام.

وأشار الهواري (١٩٩٨) إلي أن الهيكل الإداري الكفاء يعتمد علي التنسيق الدقيق لكافة أنشطة المنظمة، وتحديد خطوط السلطة ومواقع القيادات والرقابة علي العاملين.

ويمكن للهيكل الإداري للمنظمة أن يكون تأثيره أكثر إيجابية علي سلوك العاملين إذا توفرت فيه عدة شروط هيوكوش (٢٠٠٢) و Daft (2021):

- أن تعكس محتويات وبنية الهيكل الإداري أهداف المنظمة وتكون واضحة للعاملين.
- أن تكون كافة أبعاد الهيكل الإداري مفهومة لدى العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- أن تكون خطوط السلطة والمسئوليات مفهومة لدي جميع العاملين بالمنظمة ومرتبطة بسلوكياتهم في العمل.

ومن مراجعة الدراسات السابقة يمكن وضع التعريف الإجرائي للهيكل الإداري كالآتي:

"الإطار الأساس الذي يمارس من خلاله الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في كافة المستويات الإدارية، والذي يوضح خطوط السلطة والمسئوليات واتخاذ القرارات وقنوات الاتصالات التنظيمية"

- الدراسات التي تناولت أبعاد الهيكل التنظيمي:  
١. الرسمية:

لقد أشار Daft (2021) إلي بعد الرسمية في الهيكل الإداري إلي الإجراءات المتعارف عليها والمكتوبة في المنظمة والتي تحدد سلوكيات وأنشطة العاملين، ويمكن قياس درجة الرسمية في المنظمة بمقدار الأوامر والإجراءات الموثقة لأداء الأعمال والمهام والذي بدوره يسهم في تعزيز الأساليب الإشرافية والرقابية أيضاً في مختلف الإدارات.

ويري Kumar & Sharma (2000) أن بعد الرسمية في الهيكل الإداري ينعكس في مستوى الإجراءات والقواعد الموجودة في الهيكل الإداري وأن هذا يؤثر في سلوكيات العاملين لكيفية أداء العمل (Brewer & Walker, 2010)، فبعد الرسمية يوضح درجة التناغم في أداء العاملين لتيسير درجة التوافق لأداء المهام المختلفة فيما بينهم (Erol & Erdu, 2018).

وقد أوضح عقيلي والمؤمن (١٩٩٤) أن مدى رسمية المهام والإجراءات داخل المنظمة يؤدي إلي ثبات مستوي أداء الأفراد لمهامهم الوظيفية وزيادة درجة التوثيق للأنشطة المختلفة للأفراد والإداريين، وترتبط الرسمية بشكل عكسي بالمستويات الإدارية حيث إنها تزيد كلما زادت المواقع الإشرافية.

وأشار أحمد (١٩٩٧) إلى أن درجة الرسمية توضح درجة اعتماد المنظمة علي المكاتبات في الإجراءات والتعليمات ومختلف الأوامر الصادرة لأداء المهام والأنشطة من خلال العاملين، فتؤثر درجة الرسمية في شكل التفاعلات بين العاملين وفي شكل عملية اتخاذ القرار.

وتبيّن دراسة Sinha (1990) أن توافر قدر من الرسمية في عملية اتخاذ القرارات، يجعلها عملية منطقية ومتوازنة ومقبولة بين العاملين فضلاً عن أنها تقلل من احتمالات الخطأ عند اتخاذ القرارات.

وأوضح المصري (١٩٩٩) أنه كلما زادت درجة الرسمية داخل الهيكل الإداري بالمنظمة تعكس درجة ارتباط الأفراد باللوائح والقوانين والإجراءات المكتوبة والمعلنة، وهذا بدوره يزيد من قوة الهيكل الإداري بالمنظمة.

ومن مراجعة الدراسات السابقة يمكن وضع التعريف الإجرائي لبعدها الرسمية في الهيكل الإداري كالآتي:

**"درجة التوثيق الكتابي للإجراءات والقواعد والأوامر والعرض الدقيق لكيفية أداء مهام العمل"**

**٢. التعقيد:**

تشير دراسة أحمد (١٩٩٧) أن درجة التعقيد هي نطاق الإشراف للإداريين داخل الهيكل الإداري لتنظيم الأفراد في الإدارات المختلفة.

ويري Gibson et al. (1997) أن درجة التعقيد تتمثل في عدد المهام التي يؤديها الموظف الواحد، وبعدها الوظائف ذات التخصصات المختلفة ومستوى التدريب الذي يتلقاه العامل لتحسين مستوي أدائه، وقد توافق هذا الرأي مع دراسة (Hage & Aiken, 1967).

ولقد أشار Erol & Erdu (2018) أن درجة التعقيد يمكن أن تحدد بعدد المهام التي يتم أدائها داخل الهيكل الإداري بشكل رسمي، وأنه كلما تنوعت المعارف والمهارات المطلوبة لأداء هذه المهام عكس ذلك درجة التعقيد في الهيكل الإداري، وأضاف (Hage, 1999) أنه يمكن قياس التعقيد في الهيكل الإداري بالمسميات الإدارية للوظائف المختلفة داخل الهيكل الإداري ويبنى عليها درجة التخصص ومستوى التدريب الذي يتلقاه العاملون لأداء هذه الوظائف.

ويشير Zin (1998) أنه يمكن قياس درجة التعقيد في المنظمات بعدد الإدارات المختلفة داخل الهيكل الإداري، فكلما زادت المستويات الإدارية للمنظمة واتسع نطاق الإدارات بها، يعكس هذا درجة التعقيد الموجودة بالمنظمة، أيضاً وتعددت المهام التي يقوم بها كل فرد من الأفراد العاملين وتنوعت المهارات التي يتعلمها، كلما زادت درجة التعقيد داخل الهيكل الإداري بالمنظمة.

ومن مراجعة الدراسات السابقة يمكن وضع التعريف الإجرائي لبعد التعقيد في الهيكل الإداري كالآتي:

**"عدد الإدارات الموجودة في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة ومستوى التدريب الذي يحصل عليه الفرد ومستوى المهام التي يؤديها"**  
**٣. النمطية:**

أوضح Daft (2021) أنه يشير بعد النمطية في الهيكل الإداري إلي الكيفية التي يؤدي فيها الأفراد الأعمال المتشابهة داخل المنظمة بشكل موحد داخل الإدارات المختلفة.

وبين Erol & Erdu (2018) أنه ينعكس بعد النمطية في الهيكل الإداري في درجة أو عدد الإجراءات المطلوبة لأداء كل وظيفة في الهيكل الإداري وأيضاً قدرة العاملين علي استيعاب وفهم مجموع الإجراءات المطلوبة لأداء وظائفهم في الهيكل الإداري الرسمي في المنظمة.

ويوضح كل من العقيلي ومؤمن (١٩٩٤) إلي أن بعد النمطية له علاقة بمدى التناسق بين الأنشطة التي يؤديها الأفراد داخل المنظمة، وقدرة الأفراد في الإدارات المختلفة علي أداء الأنشطة بنفسها بالإجراءات نفسها (Zin 1998).

ومن مراجعة الدراسات السابقة يمكن وضع التعريف الإجرائي لبعد النمطية في الهيكل الإداري كالآتي:

**"درجة أداء الأفراد للأنشطة والمهام والإجراءات المختلفة بين مختلف الإدارات بشكل متكرر له ترتيب معين بناء علي قرارات الإدارة العليا في الهيكل الإداري"**  
**٤. المركزية:**

يشير Zin (1998) أن بعد المركزية في الهيكل الإداري يعبر عنه بدرجة تفويض السلطة سواء لأفراد أو مجموعات معينة.

وأشار العقيلي ومؤمن (١٩٩٤) أن درجة المركزية تزيد في الهيكل الإداري إذا كان تفويض السلطة أقل في المستويات الأدنى من الهيكل الإداري للمنظمة، ولكن عندما ترى الإدارة العليا أن المديرين في المواقع المختلفة بالمنظمة لديهم المهارة والخبرة الكافية لإنجاز العمل بأنفسهم، يمكن أن تستقر علي مبدأ تفويض بعض من السلطة لهم.

ويعبر Anderson (2002) أن بعد المركزية في الهيكل الإداري يشار إليه بآلية توزيع الموارد ووضع الإجراءات والقواعد داخل الهيكل الإداري للمنظمة.

ويعرف Ferrel et al. (2009) بعد المركزية بأنها درجة تفويض السلطة لأداء المهام الرسمية داخل الهيكل الإداري، فيعكس بعد المركزية الآلية التي تُتخذ بها القرارات في الهيكل الإداري للمنظمة، ودرجة تمركزها في المستويات الإدارية العليا أو تفويضها للمستويات الإدارية الأدنى.

وبين Hage & Aiken (1970) أن المركزية تعكس توزيع السلطة داخل الهيكل الإداري بالمنظمة مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل الوظائف المختلفة والرسمية في الهيكل الإداري.

وأوضح المبيض (٢٠٠٤) أن بعض المنظمات تتبنى فلسفة المركزية في التخطيط والرقابة بينما تسعى إلي قدر من اللامركزية في التنفيذ مع توحيد الإجراءات ومهام العمل لضمان أفضل أداء للأفراد.

ويمكن قياس مستوى المركزية داخل الهيكل الإداري في المنظمة بنوعية القرارات التي تتولي الإدارة العليا القيام بها، وأيضا نوعية القرارات التي يتم تفويضها إلي المستويات الإدارية الأدنى (أحمد، ١٩٩٧).

ومن مراجعة الدراسات السابقة يمكن وضع التعريف الإجرائي لبعد المركزية في الهيكل الإداري كالآتي:

"مدي تمركز سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا مع ضمان توفير قدر من الرقابة علي الأفراد في مختلف الإدارات لضمان تنفيذ تلك القرارات؛ وهذا يعني أن اللامركزية في الهيكل الإداري تعني درجة تفويض السلطة لبعض الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل الإداري"

ب. قدرة العاملين علي التأقلم:

يعبر Kiniki & Lattack (1990) عن مفهوم التأقلم للأفراد بأنه عملية مستمرة يغير فيها الفرد من سلوكياته ليتوافق مع البيئة المحيطة به، ولقد عرف Dewe (1987) التأقلم بأنه قدرة الفرد للاستجابة السلبية أو الإيجابية لشيء معين بهدف التوافق مع آثاره.

وأيضاً عرف Kirmeyer & Diamond (1985) و Mayor & Salvoy (1997) التأقلم علي أنه مجهود يبذله الفرد لتشكيل سلوكياته لمحاولة تخفيف أثر أي تغيير في البيئة المحيطة به، والذي يشكل تهديداً له.

ومن مراجعة الدراسات السابقة يمكن وضع التعريف الإجرائي لمتغير قدرة العاملين علي التأقلم كالآتي:

"المجهود الذي يبذله الفرد لتشكيل سلوكه لمحاولة تخفيف أثر أي تغيير قد يحدث في بيئة العمل المحيطة له وتسبب له نوعاً من الضغط"

أدرك كل من Parasuraman & Cleek (1984) و Ciarocchi & Scott (2006) أن العاملين يحاولون التأقلم مع الرئيس المباشر بواسطة القيام ببعض التعديلات في السلوك لمحاولة التعامل معه.

وكشف Dewe (1987) و Mc Allister & Mc Kinnon (2009) أنه من ضمن قدرات الفرد للتأقلم مع الأوضاع الموجودة في المنظمة أنه يعيد تنظيم نفسه وأدائه، وأحد مصادر التأقلم الأخرى الهدوء وضبط النفس، ومحاولة تقبل وظيفته ومتطلباتها.

وأشار ريان (٢٠٠١) و Siebert (2005) و Stolz (2000) أنه يمكن للعاملين التأقلم مع أوضاعهم في العمل من خلال تنظيم وقتهم في العمل، ووضع الأولويات؛ بينما أوضح (Pareek, 1983; Gibson, 2007) أنه ممكن للعاملين أن تظهر عدم قدرتهم علي التأقلم من خلال تحاشي المواقف الضاغطة في العمل والبعد قدر الإمكان عن ما يزعجهم في بيئة العمل وصولاً إلي الاستقالة.

بينما أوضح Kirmeyer & Dougherty (1988) و Glickin (2006) و Siebert (2005) أن أحد مصادر التأقلم للعاملين بناء علاقات طيبة في العمل وتنمية مصادر لدعمهم من خلال تلك العلاقات، وهذا ما أيدته دراسة (AmurKhan, 1990).

واسنكمل Osipow & Spokane (1984) أنه من سبل زيادة تأقلم العاملين لأوضاعهم في العمل وتعزيز إيجابية تغيير السلوك هو تحسين حياتهم الاجتماعية من خلال زيادة التنزه والتسلية وزيادة فترات الراحة عندما يحتاجون إليها.

بينما توصلت دراسة Srivastava et al. (2007) إلى أن تحاشي العاملين لمشاكلهم في العمل يؤدي إلى زيادة عدم قدرتهم على التأقلم، وبالتالي قد ينتهي بتركهم العمل بالمنظمة، ولكن الدراسة أوصت العاملين أنه لزيادة قدرتهم على التأقلم مع أوضاعهم الوظيفية، عليهم مواجهة وحل ما يعتقدونه مشكلة فذلك يساعدهم ليصبحوا أكثر كفاءة وفاعلية في أداء أعمالهم داخل المنظمة، وذلك يجعلهم أكثر قبولاً لوظائفهم على المدى الطويل، وكذلك أوصت الدراسة - أيضاً - أنه يجب على العاملين أن يكون لديهم القدرة الدائمة لتطوير سلوكياتهم في العمل لمحاولة التأقلم مع أوضاعهم الوظيفية.

#### • علاقة أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة بقدرة العاملين على التأقلم:

يلعب الهيكل الإداري للمنظمة دوراً كبيراً في تشكيل سلوكيات كل من الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وذلك بغرض الوصول إلى الأهداف التنظيمية الموضوعة، فأبعاد الهيكل التنظيمي لها تأثير لا يمكن تجاهله على مستوى أداء وفاعلية كل من الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل (Gibson et al. 1997).

وبين Miktzberg (1983) أن الهيكل الإداري للمنظمة هو ما يعد عملية تقسيم العمل لعدة مهام ووظائف وتعيينها لأفراد لإتمامها، وأن درجة التنسيق والاندماج للعاملين في وظائفهم تحدث من خلال مستوى العلاقات والاتصالات بين العاملين لإتمام أدوارهم والمهام الموكلة إليهم داخل الهيكل الإداري بالمنظمة (Kaynova, 2010; Johns & Saks, 2008).

وأكد Tortop et al. (2007) على أن الهيكل الإداري جيد التصميم يساعد في وضوح قنوات السلطة للمسؤولين داخله وهذا يساعد على تنسيق المهام والأدوار والذي بدوره ينمي العلاقات المختلفة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، وأيضاً يحدد الأدوار والعلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.

وأوضح Graubner (2006) أنه كلما تقبل العاملين مهام ووظائفهم ازدادت إجراءات العمل وضوحاً، وأسهم ذلك في تشكيل سلوكيات منضبطة للعاملين بالمنظمة، بينما أكد (Dalton et al., 1980) أنه في حالة عدم تحمل العاملين مجموع الإجراءات الخاصة بإتمام وظائفهم المختلفة سوف يؤدي ذلك إلى الكثير من الآثار السلبية مثل: الملل وروتينية الأداء في أعمالهم، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، والاغتراب، والنفور الوظيفي، بل وقد يصل إلى اتخاذ قرار ترك العمل.

ويهدف البحث الحالي إلى دراسة أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية - النمطية - التعقيد - المركزية) والتي تشكل مجموع المهام والإجراءات الخاصة بالعمل وبالتبعية لها

تأثير علي سلوكيات العاملين في العمل، وأن مستوى قدرتهم علي تحمل أعباء الوظيفة يؤثر علي مستوي تأقلمهم مع وظائفهم المختلفة داخل الهيكل الإداري بالمنظمة وأن مجموع هذه العلاقات الموضحة بنموذج الدراسة المقترح يعد من العلاقات الجديدة كلياً في مجال إدارة الموارد البشرية والتي لم يتم دراستها من قبل – في حدود علم الباحثة.

واستناداً للعرض السابق للدراسات تم صياغة الفرض الرئيس للدراسة على النحو

التالي:

**H :** " توجد علاقة معنوية ومباشرة بين أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة (الرسمية – النمطية – التعقيد – المركزية) وقدرة العاملين على التأقلم بالتطبيق على الإدارات المركزية بجامعة أسيوط ."

وينبثق من الفرض الرئيس للدراسة أربعة فروض رئيسة:

**H<sub>1</sub>:** "توجد علاقة معنوية موجبة ومباشرة بين بعد الرسمية من أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة وقدرة العاملين على التأقلم بالتطبيق على الإدارات المركزية بجامعة أسيوط ."

**H<sub>2</sub>:** "توجد علاقة معنوية موجبة ومباشرة بين بعد النمطية من أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة وقدرة العاملين على التأقلم بالتطبيق على الإدارات المركزية بجامعة أسيوط ."

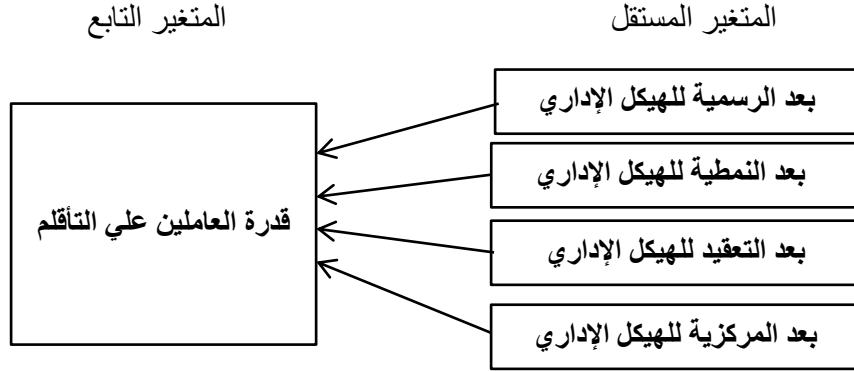
**H<sub>3</sub>:** "توجد علاقة معنوية موجبة ومباشرة بين بعد التعقيد من أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة وقدرة العاملين على التأقلم بالتطبيق على الإدارات المركزية بجامعة أسيوط ."

**H<sub>4</sub>:** "توجد علاقة معنوية موجبة ومباشرة بين بعد المركزية من أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة وقدرة العاملين على التأقلم بالتطبيق على الإدارات المركزية بجامعة أسيوط ."



### نموذج الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي ظل الأهداف المحددة للبحث، تم تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح في الشكل التالي:



من إعداد الباحثة

مجتمع وعينة الدراسة :

تضمنت عينة الدراسة العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط ٣١٠٠ مفردة، وبتطبيق المعادلة الإحصائية للعينة، والجداول الإحصائية (ريان، ٢٠١٣) يكون إجمالي مفردات العينة ٣٨٤ مفردة، وتم توزيعها في كل مستوى إداري وقد تم جمع البيانات عن طريق توزيع استمارات الاستقصاء؛ حيث تم تجميع (٣٤٠) استمارة بنسبة ردود بلغت (٨٩%).

المقاييس المستخدمة، وتصميم قائمة الاستقصاء:

اشتملت قائمة الاستقصاء على قسمين:

المتغير المستقل : أبعاد الهيكل الإداري:

تم استخدام مقياس (Erol & Erdu, 2018) ، وقد اشتمل المقياس علي عدد (٢٤) عبارة.

المتغير التابع : قدرة العاملين علي التأقلم:

تم قياس هذا المتغير باستخدام قائمة الاستقصاء على غرار مقياس (Hamby et al., 2013)، وقد اشتمل المقياس علي ١٣ عبارة.

جميع المتغيرات تم قياسها بعبارات علي مقياس ليكرت ذي الخمس درجات من ١ إلى ٥ وتتراوح درجات المقياس من موافق جداً إلى غير موافق جداً.

#### التحليل الإحصائي للبيانات:

استخدم في البحث برنامج SPSS النسخة (25) في تحليل البيانات، وتم استخدام أساليب إحصائية عدة في هذا؛ لتحليل البيانات الواردة في استمارات الاستقصاء كما يلي:

- تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Scale Reliability Analysis Alpha وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .
- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كوسيلة لقياس التوسط في إجابات العينة وانحرافات
- معاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation Coefficient بين متغيرات الدراسة .
- استخدام الانحدار المتعدد stepwise regression لقياس معنوية العلاقات بين متغيرات الدراسة ، ولمعرفة وتقدير قوة واتجاه العلاقات بين تلك المتغيرات المشار إليها.

#### نتائج الدراسة:

تتضح نتائج الدراسة الحالية بالجدول الإحصائية التالية والتي تم التوصل إليها من خلال استخدام البرنامج SPSS/PC باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المشار إليها، ويشمل:

- معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة مع عرض لنتائج توصيف متغيرات الدراسة: يتضح في جدول رقم (١):

تأتي قدرة العاملين علي التأقلم بوسط حسابي قدره (٤,٥٩٢) وانحراف معياري (٠,٧١)، ثم بعد الرسمية للهيكل الإداري بوسط حسابي قدره (٤,٣٤٦) وبانحراف معياري (٠,٧٠)، ثم بعد النمطية للهيكل الإداري بوسط حسابي قدره (٤,٢٢٩) وبانحراف معياري (٠,٨١)، ثم بعد المركزية للهيكل الإداري بوسط حسابي قدره (٣,٨٢١) وبانحراف معياري (٠,٩٧)، ثم بعد التعقيد للهيكل الإداري بوسط حسابي قدره (٣,٥٦٠) وبانحراف معياري (١,١٢).

وبهذا تظهر درجات الانحراف المعياري لبعض التباين؛ حيث يأتي بعد التعقيد للهيكل الإداري بأعلى انحراف معياري قدره (١,١٢) بينما يأخذ بعد الرسمية للهيكل الإداري أقل انحراف معياري قدره (٠,٧٠).

جدول رقم (١)  
معاملات الارتباط الخطي الثنائي للمتغيرات بالدراسة

المتغيرات	المتوسطات	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥
١- الرسمية	٤,٣٤٦	٠,٧٠	(%٩٠)				
٢- النمطية	٤,٢٢٩	٠,٨١	*٠,٧٩	(%٨٥)			
٣- التعقيد	٣,٥٦٠	١,١٢	*٠,٤٦	*٠,٣١	(%٩١)		
٤- المركزية	٣,٨٢١	٠,٩٧	*٠,٦١	*٠,٣٣	*٠,٨٤	(%٨٧)	
٥- قدرة العاملين علي التأقلم	٤,٥٩٢	٠,٧١	**٠,٦٩	**٠,٦٤	**٠,٣٥	**٠,٤٣	(%٩٢)

\*  $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$

أما بالنسبة لمعاملات الارتباط الخطي الثنائي المشار إليها في الجدول رقم (١) بالدراسة، فتشير قيم الارتباط أنه يوجد ارتباط إيجابي ومعنوي بين أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية - النمطية - التعقيد - المركزية) و قدرة العاملين علي التأقلم؛ حيث جاء أعلى ارتباط في علاقة بعد الرسمية للهيكل بقدر (٠,٦٩)، ثم بعد النمطية للهيكل الإداري بقدر (٠,٦٤)، ثم بعد المركزية للهيكل الإداري بقدر (٠,٤٣)، ثم بعد التعقيد للهيكل الإداري بقدر (٠,٣٥).

نتائج الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل أبعاد الهيكل الإداري وقدرة العاملين على التأقلم:

جدول رقم (٢)

الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل؛ أبعاد الهيكل الإداري وقدرة العاملين على التأقلم

Adj. R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	المتغير الداخل
٠,٤٢٨	—	٠,٤٣٢	٠,٦٢٤	الرسمية
٠,٤٥٧	٠,٠٣٣	٠,٤٦٥	٠,٦٩١	النمطية
٠,٤٩٣	٠,٠٣٧	٠,٥٠٢	٠,٧٠١	المركزية

\*\*\*P<0.001

يشير جدول رقم (٢) إلى نتائج تحليل المتعدد لأبعاد الهيكل الإداري وعلاقتها بقدرة العاملين على التأقلم، وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الهيكل الإداري في تحديد توافر أي منها تجعل العاملين لديهم قدرة أكبر على التأقلم مع الوظيفة.

تشير قيم معاملات R<sup>2</sup> إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين أبعاد الهيكل الإداري؛ للمنظمة وقدرة العاملين على التأقلم، وأن بعد الرسمية للهيكل الإداري؛ يفسر (٤٣%) من التباين في قدرة العاملين على التأقلم، ويليه بعد النمطية للهيكل الإداري حيث أسهم في تفسير (٣,٣%) من التباين في قدرة العاملين على التأقلم، وأخيراً بعد المركزية للهيكل الإداري حيث فسر (٣,٧%) من التباين في قدرة العاملين على التأقلم، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد في علاقة أبعاد الهيكل الإداري بقدرة العاملين على التأقلم.

جدول رقم (٣)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد بين أبعاد الهيكل الإداري وقدرة العاملين على التأقلم

Sig. F	قيمة F	constant	Sig. T	T-value	Beta	المتغيرات المستقلة
***٠,٠٠٠	***٧٨,١٤٣	٤,٠٢٢	***٠,٠٠٠	٤,٨٢٥	٠,٦١٢	الرسمية
			***٠,٠٠٠	٤,٢٠٩	٠,٥٣٢	النمطية
			***٠,٠٠٠	٣,١٠٣	٠,٤٤٥	المركزية

\*\*\*P<0.001

نستنتج من الجدول رقم (٣) ما يلي:

تشير المعاملات إلى وجود علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة (الرسمية – النمطية – المركزية) وقدرة العاملين علي التأقلم.

وتشير نتائج T-value إلى معنوية معاملات النموذج كما يشير معامل جوهريّة النموذج (sig. F) إلى معنوية النتائج عند مستوي (٠,٠٠٠) وبذلك تم قبول الفرض الرئيس للدراسة جزئياً بالنسبة لأبعاد الهيكل الإداري (الرسمية – النمطية – المركزية) ورفضها بالنسبة لبعء التعقيد للهيكل الإداري؛ حيث إنه تم إثبات عدم معنوية العلاقة بين هذا البعد وقدرة العاملين علي التأقلم.

#### مناقشة نتائج الدراسة:

توجد عدة نقاط أساسية توضحها نتائج البحث:

١. تشير جميع درجات « $R^2$ » والمتوسطات ومعامل الارتباط للمتغيرات إلى معنوية العلاقات بين كل من أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية – النمطية – المركزية) وقدرة العاملين علي التأقلم، وأشارت النتائج أن العاملين أكثر تأقلاً مع بعد الرسمية للهيكل الإداري ثم بعد النمطية ثم بعد المركزية.
٢. لقد جاءت جميع العلاقات إيجابية بين أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية – النمطية – المركزية) وقدرة العاملين علي التأقلم.
٣. يمكن قبول فرض الدراسة الرئيس والذي ينص علي: «توجد علاقة معنوية ومباشرة بين أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة (الرسمية – النمطية – التعقيد – المركزية) وقدرة العاملين علي التأقلم» بشكل جزئي لثلاثة أبعاد فقط من أبعاد الهيكل الإداري؛ حيث أشارت النتائج وجود علاقات معنوية وإيجابية بين كل من أبعاد (الرسمية – النمطية – المركزية) للهيكل الإداري وقدرة العاملين علي التأقلم.

#### مناقشة نتائج:

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى معنوية علاقات بعض من أبعاد الهيكل الإداري للمنظمة (الرسمية – النمطية – المركزية) وقدرة العاملين علي التأقلم، وهذا يعني أن الأفراد داخل المنظمة لديهم القدرة أن يكونوا أكثر تأقلاً مع ثلاثة أبعاد من الهيكل الإداري وذلك بغرض تحسين الأداء وقد يلجأ العاملون إلى تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم في العمل ليزيد هذا من قدرتهم علي التأقلم مع وظائفهم داخل الهيكل الإداري بالمنظمة. (Gibson et al., 1997).

لقد جاءت النتائج معنوية مع أبعاد الرسمية والنمطية والمركزية للهيكل الإداري، وقد يوضح هذا أن العاملين عندما تزداد قدرتهم على التعامل رسمياً مع الإجراءات (بعد الرسمية)، وأيضاً وجود الفرصة للاستعانة بالرئيس المباشر؛ لإتمام المهام، واتخاذ القرار (بعد المركزية)، مع توحيد إجراءات إتمام العمل حتي ولو ورقياً بين الإدارات المختلفة (بعد النمطية)، هذا بدوره يسهل لدى العاملين من أداء أعمالهم، وإتمام مهام وظائفهم أياً كان موقعهم في الهيكل الإداري، وهذا بدوره يساعدهم على تشكيل سلوكياتهم في العمل لما يتطلبه من إنجاز وأداء الأعمال وهذا بالتبعية يساعدهم في زيادة تأقلمهم مع كافة إجراءات العمل (Brewer & Walker, 2010; Tortop et al., 2007).

فلقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية – النمطية – المركزية) الأكثر تأثيراً في تشكيل سلوكيات العاملين، وأن العاملين أكثر تأقلاً مع هذه الأبعاد في شكل مجموعة الإجراءات والقواعد المصممة لأداء الأعمال في مختلف الوظائف، وهذا يعد من نتائج العلاقات الجديدة كلياً في مجال دراسات الموارد البشرية وتوصي الدراسة الحالية بإجراء مزيد من البحث في تلك العلاقات لأنها قد تؤدي إلي مزيد من النتائج الجديدة التي قد تفيد في مجال دراسات الموارد البشرية.

لقد أشارت النتائج - أيضاً - إلي وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين بعد التعقيد للهيكل الإداري ولكن ليس علي قدر عالٍ من المعنوية وعند إجراء Stepwise Regression لم يظهر بعد التعقيد من أبعاد الهيكل الإداري في علاقته مع قدرة العاملين العاملين علي التأقلم وقد يرجع ذلك إلي أن كثافة الإجراءات والأعمال الورقية لإتمام مهام العمل، مع نقص التدريب لأداء تلك المهام، وفقدان التواصل والتناسق بين الإدارات التي لديها تشابك في الأعمال قد يؤدي إلي عدم قدرة العاملين لإتمام وإنجاز ما يصل إليهم من أعمال قد تقلل من إيجابية السلوكيات، وبالتالي تقلل من قدرة العاملين علي التأقلم مع وظائفهم داخل الهيكل الإداري. (Dalton et al., 1980).

فقد يتحمل العاملون الرسمية والمركزية في إتمام الإجراءات ولكن كثرة التعقيد في تلك الإجراءات تقلل من درجة تأقلمهم، أيضاً ظهور بعدي الرسمية والمركزية معاً يوضح أن قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين جيدة في المنظمة محل التطبيق وتسمح برجوع العاملين الدائم إلي رؤسائهم لإتمام أدوارهم والمهام الموكلة إليهم داخل الهيكل الإداري (Kaynova, 2010).

وبذلك نستخلص من النتائج أن العاملين لديهم قدرة أكبر علي التأقلم مع أبعاد (الرسمية – النمطية – المركزية) للهيكل الإداري بالمنظمة، ولكن زيادة التعقيد في الإجراءات قد يفقدهم تلك القدرة علي التأقلم مع وظائفهم أياً كان موقعها في الهيكل الإداري.

#### توصيات الدراسة:

١. تقديم دورات تدريبية للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط بصفة مستمرة للتذكير الدائم والتعريف بالمهام الرئيسية في أعمالهم بمختلف مواقعهم في الهيكل الإداري بالمنظمة، والعمل علي التعرف علي أكثر المهام التي تمثل صعوبة لديهم في أدائها والعمل علي تدريبهم عليها أو تبسيط الإجراءات الخاصة بها، وذلك كله للعمل علي زيادة تأقلمهم وتحسين مستوى إيجابية السلوكيات والأدوار والعلاقات في العمل.
٢. توفير للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط الفرصة المستمرة لتقديم المقترحات والشكاوي والتظلمات وذلك من خلال قنوات الاتصال الرسمية بالمنظمة وفتح قنوات النقاش مع الإدارة العليا وذلك كوسيلة لحل كافة المشاكل التي تواجههم من أي وضع معقد في أعمالهم اليومية والعمل علي حلها من قبل الإدارة بصفة مستمرة، أو تكون كوسيلة لسماع أي مقترح يفيد في إتمام إجراءات ومهام العمل وذلك كأداة فعالة لتحسين قدرة العاملين علي التأقلم في أعمالهم ولزيادة ظهور السلوكيات الإيجابية في أعمالهم.

#### دراسات مستقبلية مقترحة:

١. توصي الدراسة الحالية بدراسة الخصائص الديموجرافية مثل: النوع، والسن، ومدة بقاء الموظف داخل المنظمة؛ حيث أن قد يظهر لهم دور في العلاقة بين أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية، النمطية، التعقيد، المركزية) وقدرة العاملين علي التأقلم.
٢. توصي الدراسة بتغيير مجال التطبيق ومحاولة دراسة العلاقات بين أبعاد الهيكل الإداري (الرسمية، النمطية، التعقيد، المركزية) وقدرة العاملين علي التأقلم في قطاعات أخرى خدمية وإنتاجية وصناعية للوصول إلى أفضل النتائج التي تشير إلى وجود قدرات مختلفة لدى العاملين علي التأقلم ومحاولة ربط بأسباب زيادته أو نقصه في هذه القطاعات المختلفة.
٣. إعادة اختبار النموذج المقترح ومحاولة ربطه بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل: العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، أو الإنهماك الوظيفي، أو الحوافز المختلفة ودراسة إذا كان اختفائها أو قلتها قد يؤدي إلى زيادة أو نقص قدرات العاملين علي التأقلم.

٤. محاولة دراسة إذا ما كان إدخال عنصر الخبرة عن طريق التدريب المستمر ونقل الخبرات في الأعلى إلى الأدنى ومن الأكبر إلى الأصغر يساعد في زيادة قدرات العاملين علي التأقلم، والاستزادة بالمعلومات والخبرات لزيادة مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.

#### المراجع باللغة العربية:

سعيد محمد المصري (١٩٩٩): التنظيم والإدارة – مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

سيد الهواري (١٩٩٨): التنظيم - النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات، القاهرة – مكتبة عين شمس.

عقلة محمد المبيض (أبريل-٢٠٠٤): التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها علي الإدارة في القطاعين العام والخاص، ملثقي إستجابة الإدارة العربية للتغيير، حلب، سوريا. ص: ٢٨-٣٩.

عمر وصفي عقيلي، وقيس المؤمن (١٩٩٤): المنظمة ونظرية التنظيم، عمان – الأردن: زهران للنشر والتوزيع.

محمد عنتر أحمد (١٩٩٧): دراسة تحليلية للعلاقة بين الخصائص التنظيمية وأداء المنظمة – مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين – كلية التجارة – جامعة القاهرة، العدد ٥١: ٣٨٠-٣٩٧.

مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٤): إستخدام منهج الإدارة الإستراتيجية ومباديء six sigma لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية. العدد الثاني: ص: ٢٣٩-٢٨١.

هيوكوش (٢٠٠٢): إدارة الجودة الشاملة – تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضممان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عايد الأحمد، مراجعة: خالد بن سعد بن سعيد، الرياض معهد الإدارة العامة.



المراجع باللغة الأجنبية:

- Amurkhan, J. H. (1990): A factor analytically derived measure of coping: The strategy indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 1066-1074. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Aronsson, G.; Gustafsson, K.; & Dallner, M. (2005): Sick but yet at Work: An empirical study of sickness presenteeism, *Journal of Epidemiology and Community Health*. 54(7): 502-509. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Brewer, G. A.; & Walker, R. M. (2010): Public management and performance. USA: Cambridge University Press. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg)
- Ciarrochi, J., & Scott, G. (2006): The link Between emotional Competence and well-being: A Longitudinal study. *British Journal of Guidance & Counseling*, 34(2): 231-243. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Ciarrochi, J.; & Rosete, J. (2004). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, *Leadership and Organizational Development Journal*, 26(5): 388-399. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Dalton, D. R.; Todor, W. D.; Spendolini, M. J.; Fielding, G. J.; & Porter, L. W. (1980): Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5(1): 49-64. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Dewe, P. J. (1987): Identifying strategies for nurses to cope with work stress. *Journal of Advanced Nursing*, 12: 489-497. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.9410210489>, Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).

- Erol, E., & Ordu, A. (2018): Organization structure scale-University Version. European Journal of Educational Research, 7(4): 775-803. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg). Doi:10.12073/eujer.7.4.775.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; & Donnelly, J. H. (1997): Organizations: Behavior, structure, and processes. Boston: Irwin McGraw-Hill. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Glicken, M. (2006): Learning from resilient people, Lessons we can apply to counseling and psycho-therapy, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, P.67-87. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Graubner, M. (2006): Task, firm size, and organizational structure in management consulting: An empirical analysis from a contingency perspective. Germany: Der Deutsche Universities - Verlag. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Kaynova Emsen, A. (2010): The effect of organizational structure elements on organizational justice perceptions of employees: Research in Antalya health organizations, master thesis, Akdeniz University, Antalya, Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kinnick, A. J.; Lattack, J. C. (1990): Explication of construct with voluntary job loss, Journal of Vacation Behavior, 36: 339-360. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Kirmeyer, S. L.; & Diamond, A. (1985): Coping by police officers: A Study role of stress, and type A, and type B behavior patterns. Journal of Occupational Behavior, 6: 183-195. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Kirmeyer, S. L.; Dougherty, T. W. (1998): Workload, Tension, and Coping: Moderating effects of supervisor support. Personnel Psychology, 41: 125-139 Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).

- Mayer, J.D.; & Salvo, P. (1997): What is emotional intelligence? In P. Salvo & D. J. Sluyter (Eds.), New York: Basic Books, Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for educators. P: 3-31. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Mc Allister, M.; & Mc Kinnon, J. (2009): The importance of teaching and learning resilience in the health disciplines: A Critical review of the literature. Nurse Education Today, 29: 371-379. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg)
- Mintzberg, H. (1983): Structure in fives: Designing effective organizations. New Jersey: Prentice – Hall International Editions. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg)
- Osipow, S. H.; Spokane, A. R. (1984): Measuring Occupational stress, strain, and coping, In: Oskamp (eds.), Applied Social Psychology, Annual 5, Sage, Beverly Hills, C. A., P. 67-86. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Parasuraman, S.; & Cleek, M. A. (1984): Coping behaviors and managers affective reactions to role stressors, Journal of Vocational Behavior, 24:179-193. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg)
- Pareek, U. (1983): Organizational role stress, In: L. D. Good Stein and J. W. and J. W. Pfeiffer (Eds.), The Annual for Facilitators, Trainers, and Consultants, San Diego, California: University Associates, P.45-57. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg)
- Siebert, A (2005): The resiliency advantage. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Sinha, Deepak, K. (1990): The Contribution of formal planning to decision, Strategic Management Journal, 11(6): 479-492. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Snyder, C.R. (2001): Coping with Stress. London: Oxford University Press. p: 43-51. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).

- Srivastava, A. K. (1991): A Study role of stress-mental health relationship as moderated by adapted coping strategies, *Psychological Studies*, 36(3): 192-197. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Srivastava, A. K. (1997): Self-management of occupational stress: Cognitive-Behavioral Approach, *Indian Journal of Industrial Relations*, 32(4): 487-495. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Srivastava, K.; Roju, M.; Saldanha, D.; Chaudhury, S.; Basannar, D.; Pawar, A.; Ryali, V.; & Kundeya-wala, S. (2007): Psychological well-being of medical students. *Medical Journal Armed Forces of India* 63(2): 137-140. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Stolz, P. (2000): The adversity Response Profile. California: Peak Learning, P.175-185. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Tortop, N.; Isbir, E. G.; Aykac, B.; Yayman, H.; & Ozer, M. A. (2007): Administrative science. Ankara: Nobel Publication Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg)
- Walinga, J. & Rowe, W. (2013): Transforming Stress in complex work environments: Exploring the capabilities of middle managers in public sector. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(1):66-88. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).
- Zin, Jacqueline, S. (1998): Organizational Structure and the delivery of primary care to older Americans, *Administrative Science quarterly*. 157(2): P.513-543. <https://doi.org/10.1017/s10551-018-3513>. Retrieved online from: [www.ekb.com.eg](http://www.ekb.com.eg).

الملاحق:

قائمة الإستقصاء

برجاء قراءة العبارات التالية بشكل دقيق ووضع ما تعبر عنه حالتك:

١: موافق جداً، ٢: موافق، ٣: أحيانا ٤: لا أوافق، ٥: لا أوافق بشدة

٥	٤	٣	٢	١	عناصر المقياس
					* الهيكل الإداري للمنظمة:
					١- يتم تقسيم العمل طبقاً للتخصص.
					٢- يوجد عدد كافٍ من العاملين للقيام بمهام العمل المطلوبة.
					٣- يتوفر لدي المهارات اللازمة لأداء مهام العمل المطلوبة.
					٤- يوجد قدر كافٍ من دعم الرئيس المباشر لأداء مهام العمل.
					٥- يعد المسمي الوظيفي من العناصر الهامة لتوزيع المهام والأدوار علي مستوي المنظمة.
					٦- يعد المسمي الوظيفي من العناصر الهامة لتوزيع المهام والأدوار داخل الإدارة الواحدة.
					٧- يوجد برامج مختلفة داخل المنظمة لتنمية مهاراتي لأداء المهام المطلوبة في العمل.
					٨- يسمح بإشتراك العاملين بأي برنامج تدريبي أو دراسي خارج المنظمة.
					٩- يسمح لي بالإشتراك في البرامج التدريبية أو الدراسية المطابقة للتخصص.
					١٠- يسمح لي بالمشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي ومهام عملي.
					١١- يسمح لي بإبداء رأيي فيما يخص أي إجراءات جديدة يتم تطبيقها في العمل.
					١٢- يسمح لي بإبداء رأيي فيما يخص أي مهام جديدة يتم إضافتها في العمل.
					١٣- في حالة وجود أي قرارات جديدة تخص مهام العمل داخل إدارتي، يجب الرجوع إلي الإدارة العليا للحصول علي الموافقة

٥	٤	٣	٢	١	عناصر المقياس
					لتطبيقها.
					١٤- في حالة وجود قرارات جديدة تخصص مهام العمل علي مستوي المنظمة، يجب الرجوع إلي الإدارة العليا بالمركز الرئيسي للحصول علي الموافقة لتطبيقها.
					١٥- يسمح رئيسي المباشر بإشراكي في أي قرارات جديدة تخصص مهام العمل.
					١٦- يوجد أسس وقواعد معلنة وواضحة تفسر من يقوم بماذا ومتي وأين.
					١٧- يوجد قواعد وأسس معلنة وواضحة للمراسلات الرسمية بين مختلف الإدارات بالمنظمة.
					١٨- يوجد قواعد وأسس معلنة وواضحة للإجراءات التأديبية بالمنظمة.
					١٩- يمكن أداء مهام وظيفتي بالطريقة التي تريحني دون الرجوع إلي رئيسي المباشر.
					٢٠- يمكنني إضافة أو إلغاء أو دمج بعض من مهام عملي دون الرجوع إلي رئيسي المباشر.
					٢١- يوجد قدر من الحرية متاحة لي لإختيار الطرق والتقنيات المناسبة لأداء مهام عملي.
					٢٢- يوجد طريقة موحدة لقياس مستوي الأداء لمختلف الإدارات بالمنظمة.
					٢٣- يتم أداء المهام المتشابهة بنفس الطريقة في الإدارات المختلفة بالمنظمة.
					٢٤- يوجد شرح مفصل لمحتوي العمل الخاص بمهام وظيفتي وأعرفه جيدا.
					٢٥- يوجد قواعد وإجراءات موحدة لإتخاذ القرارات في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
					٢٦- تختلف السياسات والإجراءات الخاصة بأداء مهام العمل من إدارة لأخري.
					<b>* قدرة العاملين علي التأقلم</b>
					١- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، يلزمي بعض الوقت حتي أستطيع أن أفهم ما يحدث.

٥	٤	٣	٢	١	عناصر المقياس
					٢- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن أرى الجانب الإيجابي من الموقف.
					٣- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن أراها بوجهة نظر من هم خارجها.
					٤- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن أوجد العديد من البدائل لحلها.
					٥- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن أرفع الأمر إلي المسؤولين عبر قنوات الإتصال الرسمية في المنظمة.
					٦- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن أفكر بأنه يمكن أن أغير من أسلوب تفكيري وعاداتي.
					٧- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أنتظر وأفكر أنه يمكن أن تحل من تلقاء ذاتها دون تدخلتي.
					٨- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن أذكر نفسي أنها ليست مشكلة معقدة كما تبدو لي.
					٩- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن ألجأ إلي ممارسة الرياضة أو هواية أو التأمل ليساعدني علي تمرير الوقت العصيب.
					١٠- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن أكثر من المزاح لأخفف من حدتها.
					١١- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن ألجأ إلي أسلوب المساومات.
					١٢- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أبدأ في التفكير لأخذ خطوات أفضل للعناية بنفسني وأسررتي مستقبلاً
					١٣- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول أن أنساها بمجرد إنتهاء ساعات العمل الرسمية.
					١٤- عندما يكون هناك مشكلة في عملي، أحاول الحصول علي نصح وإرشادات من هم أكثر خبرة مني.

الإسم:..... (إختياري)

أنثي

ذكر النوع:

٤٥-٣٦

٣٥-٢٥ السن:

٥٦- فأكثر

٥٥-٤٦

فني

رؤساء أقسام

إداريين الدرجة الوظيفية:

١٠ سنوات

٥ سنوات مدة البقاء داخل المنظمة:

أعلي من ذلك

١٥ سنة