



مجلة الشروق للعلوم التجارية
ISSN: 1687/8523
Online :2682-356X
2007/12870
sjcs@sha.edu.eg
<https://sjcs.sha.edu.eg/index.php>
الترقيم الدولي
ترقيم دولي الكتروني
رقم الايداع بدار الكتب المصرية
البريد الالكتروني
موقع المجلة :



دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية في الشركات بالتطبيق على قطاع الغاز في مصر

الباحثة/ سارة محمد يوسف إبراهيم
مدير عام تخطيط قوي عامله وتعاقب – المصرية القابضة للغازات الطبيعية

كلمات مفتاحية :

الهيكل التنظيمية (الهيكل التنظيمي)، هيكل الموارد البشرية، التغيير في نظم واجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن.

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA :

إبراهيم، سارة محمد يوسف (٢٠٢٥). " دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية في الشركات بالتطبيق على قطاع الغاز في مصر". مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد السابع عشر، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق ص ٢١٣ – ٢٦٠.

دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية في الشركات بالتطبيق على قطاع الغاز في مصر

الباحثة/ سارة محمد يوسف إبراهيم

مدير عام تخطيط قوي عامله وتعاقب – المصرية القابضة للغازات الطبيعية

ملخص البحث:

هدفت الدراسة اختبار دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية في الشركات بالتطبيق على قطاع الغاز في مصر وتم قياس إعادة الهيكلة الإدارية بأبعاد "الهيكلة التنظيمية، هيكلة الموارد البشرية، التغيير في نظم واجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية"، وقياس البراعة التنظيمية بأبعاد "الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن" و جمع البيانات بإعداد قائمة استقصاء وتوزيعها إلكترونياً على العاملين . وتم استقبال عدد (٢٤٢) استمارة، وتم اجراء الإحصائات الوصفية واختبار فروض الدراسة (ارتباط، انحدار) بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات ارتباط طردية قوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين أبعاد الهيكلة الإدارية (الهيكلة التنظيمية، التغيير في نظم واجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) مع أبعاد متغير البراعة التنظيمية، وقد بلغت معاملات الارتباط (٠.٧٣١ ، ٠.٧٨٤ ، ٠.٨٢١) ، بينما لم تكن العلاقة معنوية بين متغير البراعة التنظيمية و بُعد هيكلة الموارد البشرية بمعامل ارتباط (٠.٠٠٨) بمستوى معنوية (٠.٩١) أي أنه أكبر من (٠.٠٥)، وبالنتيجة تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكلة الإدارية والبراعة التنظيمية بإجمالي معامل ارتباط (٠.٨٣٧) أي أن الهيكلة الإدارية تسهم بشكل كبير في تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة. وتوصلت النتائج إلى علاقة تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (١%) لأبعاد الهيكلة الإدارية معاً (هيكلة تنظيمية، التغيير في نظم واجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) في البراعة التنظيمية. حيث بلغت قيمة معامل بيتا

(٥.٢٦٤ ، ٤.٣٤١ ، ٧.٩٨٧)، كما بلغ معامل التحديد (٠.٧٤٧) بمعنى أن التغيير في أبعاد الهيكلة الإدارية الثلاثة معاً تفسر ما نسبته ٧٤.٧% من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية أما النسبة الباقية (٢٥.٣%) ترجع إلى متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

الهيكلة التنظيمية (الهيكل التنظيمي)، هيكلة الموارد البشرية، التغيير في نظم واجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن.

The Role of Administration Restructuring in Building Organizational Ambidexterity in companies An Applied study on The Gas Sector in Egypt

Abstract

This study aimed test role of Administrative Restructuring in building Organizational Ambidexterity by applying on the gas sector in Egypt, Administrative Restructuring was measured by “Organizational Restructuring, Human Resource restructuring, change in work systems and Procedures, change in Organizational Culture,” and Organizational Ambidexterity was measured by “Exploitation, Exploration, and flexible Organizational Structure” with the purpose of Data collection A survey list was prepared and distributed electronically to EGAS employees. (242) forms were received. Descriptive statistics were conducted and the study hypotheses tested (correlation, regression) using the SPSS statistical program. The study reached There are significant correlations between the dimensions of the Administrative Restructuring (Organizational Restructuring, change in work Systems and Procedures, Change in Organizational Culture) with the dimensions of the Organizational Ambidexterity variable, while the relationship was not significant between the Organizational Ambidexterity variable and the dimension of Human Resources Restructurin, and there is a significant correlation between Administrative Restructuring and Organizational Ambidexterity, meaning that Administrative Restructuring contributes significantly to Achieving Organizational Ambidexterity in the company.

The results also found that there is a significant effect relationship at the level (1%) of the dimensions of the Administrative Restructuring together (Organizational Restructuring, Change in Work Systems and Procedures, Change in Organizational Culture) in organizational Ambidexterity, and the coefficient of determination reached (0,747), meaning that the change in the three dimensions of the Administrative Restructuring together explains a rate of %74.7 of the changes that occur in Organizational Prowess, while the remaining relative (%25.3) is due to other variables not included.

Keywords: Organizational Restructuring (Organizational Structure), Human Resources Restructuring, Change in Work Systems and Procedures, Change in Organizational Culture, Exploitation, Exploration, Flexible Organizational Structure.

المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة متغيرة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتبحث عن آليات حديثة للمنافسة من أجل الحفاظ على قدرتها على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو في مجال الأعمال في ظل هذه التحديات المحلية والعالمية، وهذا ما يبرر حاجة المنظمات إلى الاستثمار الفعال للموارد البشرية الذي يجعل المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إمتلاك المنظمات لرؤساء وقادة لديهم القدرة على التأثير في أداء المرؤوسين وتجعلهم يندمجون مع الوظيفة التي يمارسونها ويستشعرون بأهميتها ومن ثم الوصول للبراعة التنظيمية (NCERT، 2015)، وتتضمن البراعة التنظيمية تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية، والاستغلال والاستكشاف (Vera & Nemanich، 2009).

كما أن البراعة التنظيمية تمكن المنظمة من استغلال الموارد المتاحة لها في وقت واحد واستكشاف موارد جديدة. ويرتبط ذلك بمستويات عالية من الأداء التنظيمي.

١- إعادة الهيكلة Restructing

المفاهيم العامة: يتألف مصطلح إعادة الهيكلة Restructuration بالفرنسية أو Restructing بالانجليزية من شطرين هما Re وتعني إعادة أما Structing فتعني الهيكلة وتعني بالتالي رفع الكفاءة أو إعادة البناء أو التصميم على أسس علمية. ولقد تعددت المفاهيم المتعلقة بإعادة الهيكلة وذلك باختلاف آراء الباحثين منها:

- إعادة الهيكلة تركز على تحول مهم في مستويات الإدارة الوسطى، وإعادة بناء لعمليات العمل مما يؤدي إلى تقليص أجزاء العملية وذلك يتم من خلال تفويض السلطة للعاملين واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاتصالات العاجلة والمعلومات المرسله بصورة سريعة. (العونية، بن زكورة، ٢٠١٤)

● من خلال التعريفات السابقة نجد أن بعض الباحثين قد حصر إعادة الهيكلة الإدارية في إعادة الهيكلة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) من خلال فك التشابك والازدواج بين الوحدات الإدارية وإعادة توزيع السلطات بينهم، وآخرون قد قاموا بإدخال مفهوم التغيير في الأنظمة الإدارية مع تفعيل دور الموارد البشرية لتحسين الإداري والتنظيمي. لذا فقد استفادت الباحثة من هذه المتغيرات في نموذج الدراسة ومن ثم إدخال متغيرات أخرى تسهم في إنجاح عملية إعادة الهيكلة الإدارية. لذا فقد عرفت الباحثة إعادة الهيكلة الإدارية بأنها عملية منظمة لتطوير تنظيمات المؤسسة في أهدافها وأنشطتها، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض، ومراعاة التناسب بين حجم المؤسسة والمهام المناطة بها، وكذا رفع كفاءة أداء الموظفين العاملين فيها، وتسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها، كما تقوم بتعزيز الممارسات المؤسسية والعمل الجماعي والتنسيق المشترك، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز في العمل.

٢-١ أبعاد إعادة الهيكلة: تتمثل في التالي:

١-٢-١ إعادة الهيكلة التنظيمية (الهيكل التنظيمي)

الغرض منها هو محاولة إيجاد منظمات تكون أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال التركيز على تفويض الصلاحيات وتوضيح العلاقات بين الإدارات وفك التشابك والازدواجية فيما بينها، وتعزيز القدرة على وضع وتنفيذ السياسات العامة، وتوحيد وترشيد عملية صنع القرار وتحسين تدفق المعلومات ذات الصلة بالسياسات العامة. وتتم من خلال عدة آليات منها إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية، ونظم وإجراءات العمل وذلك بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية وترشيد استخدام الموارد والنفقات، والأنماط التنظيمية التقليدية مثل: المركزية وبالتالي الحاجة إلى أنماط أكثر حداثة تنصف بالمرونة واللامركزية وسرعة التكيف وشكل وحجم السلطة، كما أنه من أهم أشكال توزيع السلطة والنفوذ في الفكر الإداري، اللامركزية الإدارية والتفويض في الصلاحيات والسلطة، وأيضاً من خلال تصميم هياكل جديدة في السلطة التنظيمية، والإتجاه نحو اللامركزية الإدارية فضلاً

عن تفويض هذه السلطة إلى المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق درجات أعلى من الكفاءة والفاعلية. (هيا بنت عبد العزيز، ٢٠١٩)

ويرى (أحمد ماهر، ٢٠٠٧) أنها عبارة عن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة بغرض تحقيق ممارسات أفضل لأداء الوظائف واستخدام السلطات وتفعيل التعاون بين الوحدات مثل: إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية، دمج وحدات أو تفكيك وحدة إلى وحدات أكثر، إعادة التقسيم لوحدات المنظمة وفق مفهوم جديد للتخصص، إعادة النظر في حجم السلطات ونوعها (أي الاختصاصات التنظيمية للوحدات)، إعادة النظر في العلاقات بين الوحدات، وفك التشابك، وإعادة النظر في عدد المستويات التنظيمية.

٢-٢-١ إعادة هيكلة الموارد البشرية:

يبدأ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال معرفة الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتصميم أنظمة الموارد البشرية بالشكل الملائم، وهو ما يطلق عليه بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتهتم بموضوعات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتغيير تركيبة وهيكل الموارد البشرية، تقليل حجم العمالة. وإن مداخل واستراتيجيات إعادة الهيكلة للموارد البشرية تركز على تحقيق الحجم المناسب للموارد البشرية وفي تحقيق كفاءة تلك الموارد، ويتم ذلك من خلال أربعة مداخل مدخل الاختيار التشجيعي لترك الخدمة وذلك من خلال منح الحوافز لترك الخدمة، واللجوء إلى التقاعد المبكر، أو المدخل الإجباري لإنهاء خدمة العاملين من خلال تسريح العاملين الفائضين عن الحاجة، أو مدخل التخصيص (الخصخصة) وذلك من خلال تحول منظمات القطاع العام إلى القطاع الخاص، أو مدخل إعادة تنظيم لاحتياجات العمل في المنظمات، أو مدخل التمكين وإعادة التأهيل أو التدريب. ويتعلق هذا بتطوير كفاءة الموارد البشرية، أو المدخل التسويقي ويشير ذلك إلى التوسع في تقديم الخدمات وما يتضمنه من الزيادة في حجم الأنشطة والمهام. (هيا بنت عبد العزيز، ٢٠١٩).

٣-٢-١ التغيير في الثقافة التنظيمية:

عرفها (أحمد ماهر، ٢٠٠٧) بأنها معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، والقيم، والعادات والتقاليد، والإتجاهات النفسية السائدة في المنظمة، وحين تستقر ثقافة المنظمة في وجدان العاملين، ويصبح لها جذور تظهر سمات هذه الثقافة مثل حساسية العاملين لمشاعر الآخرين، واهتمام العاملين بالعملاء، ودرجة الابتكار، ودرجة المخاطرة، والالتزام والانضباط، ودرجة الانفتاح في الاتصال، وتقبل الاختلاف في الآراء، والمبادرات الفردية، وغير ذلك من السمات.

وعرفها كل من (فاطمة الزهراء كرارشة؛ يوسف زدام، ٢٠١٨) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين واداركهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة واسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

٤-٢-١ التغيير في اجراءات العمل:

يقصد بالإجراءات العمل أو روتين العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية ويشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة، فهي كل خدمة تقدمها المنظمة أو مؤسسة من إجراءات عمل مقرر ومعمدة، وعلى كل طالب خدمة السير بها للحصول على الخدمة ويتقرر من هذه الإجراءات، لوثائق والمستندات والرسوم المطلوبة، والإدارات والموظفين المعنيين بإنجاز هذه الخطوات. (مجاد، ٢٠٢١)

١-٢ مفهوم البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

يشير (Jansen et al.، 2008) إلى أنها قدرة ديناميكية ترتبط بالإجراءات والعمليات التي تستخدمها المنظمات لدمج الجهود المتعددة المختلفة، فضلا عن تخصيص، وإعادة تخصيص، ودمج، وإعادة دمج الموارد والأصول عبر وحدات استكشافية واستغلالية. وأشار (Raisch et al.، 2009) إلى أن البراعة التنظيمية

هي قدرة المنظمة على تحقيق المواءمة والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال الحالية مع قدرتها في نفس الوقت على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على مواصلة الأنشطة الإستكشافية التي تتضمن نمو الأعمال في المستقبل والأنشطة الإستغلالية التي تبسط العمليات تحقيق أقصى قدرة من الأرباح وذلك في وقت واحد (Stubner et al., 2012). وتعتبر المنظمة البارعة قادرة على إستغلال الكفاءات الموجودة (على سبيل المثال، تلبية إحتياجات العملاء الحاليين) وإستكشاف الفرص الجديدة (على سبيل المثال، تطوير منتجات جديدة) وذلك في وقت واحد. ومع ذلك، فالإستكشاف والإستغلال أنشطة مختلفة تماماً وتتطلب قدرات مختلفة داخل المنظمة (Schreuders, 2012; Legesse & al., 2019).

٢-٢ أبعاد البراعة التنظيمية:

يقول (الغرباوي، ٢٠١٩) أنه حدد كلاً من هؤلاء الباحثين (Martin et al., 2019; Bingham and Patricia, 2018; Mardi et al., 2018; Miguel et al., 2018; Maximilian et al., 2018; Hoholm et al., 2018; Solander et al., 2018; Tom et al., 2018; Popadic et al., 2016; Klinger, 2016; Schreuders & Legesse, 2012; Carmeli & Hslev, 2009; Raisch, 2009; Hess and Rothermel, 2008) أبعاد البراعة التنظيمية في بُعين فقط وهما (الاستغلال والاستكشاف).

وبمراجعة الدراسات السابقة في اختلافهم واتفاقهم على أبعاد البراعة التنظيمية، فقد تناولت معظم الدراسات بُعين لقياس البراعة التنظيمية وهما (الاستغلال، والاستكشاف)، ولكن وفقاً لما تتطلبه الدراسة الحالية – على حد علم الباحثة – فقد تتبنى الباحثة بُعد ثالث لقياس البراعة التنظيمية وهو (الهيكل التنظيمي المرن) وذلك لاتفاق بعض الدراسات الأخرى على أنه يعتبر بُعد ثالث للبراعة التنظيمية

(Simsek, 2009)، (Tempelaar, 2010)، (محمد وآخرون، ٢٠١٤)،
(البغدادي والجبوري، ٢٠١٥)، (محمد صويص، ٢٠١٩).

هذا وقد أشار أيضاً (محمد وآخرون، ٢٠١٤) بأبعاد لقياس البراعة التنظيمية تتمثل في:

- الاستغلال: ويشمل الامكانيات الحالية، واشباع حاجات العملاء الحاليين، والاسواق الحالية فهي تهدف لتحسين المنتجات والعمليات الحالية.
- الاستكشاف: أي البحث عن إمكانيات وفرص جديدة، وعملاء جدد، ودخول اسواق جديدة من خلال تغير جذري يعتمد على ادخال منتجات جديدة وعمليات جديدة.
- هيكل تنظيمي مرن: وذلك من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف.

٣- مشكلة البحث

بمراجعة الدراسات السابقة اتضح بعدم وجود دراسة قد تناولت العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية والبراعة التنظيمية بشكل صريح وذلك — على حد علم الباحثة - ولكن تعددت الدراسات السابقة لدراسة كل متغير على حدى، وأيضاً دراسات تناولت أبعاد مقاربة من أبعاد الدراسة الحالية كما جاء في دراسة (الجراح، سجي عماد، ٢٠١٦، أثر إعادة هيكلة سوق عمان المالي على كفاءة بورصة عمان للاوراق المالية)، دراسة (خير الدين، زياد محمد خليل، ٢٠١٩، أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على كفاءة الموظفين)، دراسة (صبح، نوال محمود النادى، وآخرون، ٢٠٢١، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية)، دراسة (ابو زيد، حمادة فوزى ثابت، ٢٠٢١، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري مع تحديد مدى توسيط مقومات الثقافة التنظيمية)، ودراسة (العشرى، محمد حسن محمد، ٢٠٢١، العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية من خلال توسيط جودة حياة العمل) لذا فإن مازال هناك

فجوة في دراسة العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية والبراعة التنظيمية — على حد علم الباحثة — لذلك تطرح هذه الدراسة تساؤلاً رئيسياً يتفرع منه مجموعة من الأسئلة وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما هو دور الهيكلة التنظيمية "الهيكل التنظيمي" في بناء البراعة التنظيمية؟
- ٢- ما هو دور هيكل الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية؟
- ٣- ما هو دور التغيير في نظم واجراءات العمل في بناء البراعة التنظيمية؟
- ٤- ما هو دور التغيير في الثقافة التنظيمية في بناء البراعة التنظيمية؟

٤- أهداف البحث

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- دراسة العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية والبراعة التنظيمية.
- ٢- الوصول إلى نموذج إحصائي يقيس دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية في الشركات.

٥ - أهمية البحث

بمراجعة الدراسات السابقة التي تم التنويه عليها في مشكلة البحث تبين أنه لا توجد دراسات سابقة — على حد علم الباحثة - قد تناولت العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية والبراعة التنظيمية. لذا تعتبر هذه الدراسة إسهاماً علمياً جديداً يمكن الاستفادة منه في فهم طبيعة تلك العلاقة وكذا أثر إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية في الشركات وذلك بالتطبيق على قطاع الغاز في مصر والمتمثل في الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية "إيجاس".

وقد تمثلت الأهمية النظرية للدراسة في التالي:

١-٥ أهمية دراسة إعادة الهيكلة الإدارية:

- أهمية تفسير مفهوم إعادة الهيكلة على إحداث تغييرات جذرية فاعلة في الأوضاع والأساليب الإدارية السائدة وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية، للوصول الأمثل لحسن إدارة وترشيد استخدام الموارد المتاحة والمحتملة. ورفع معدلات الكفاءة والفعالية والإنتاجية في الأجهزة الإدارية.

- تعدُّ إعادة الهيكلة للأجهزة الحكومية من أهم برامج رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق وخدمة الأولويات الوطنية.

٢-٥ أهمية دراسة البراعة التنظيمية:

وترجع أهمية دراسة البراعة التنظيمية إلى أنه بالرغم من وجود مجموعة كبيرة من الأبحاث حول البراعة التنظيمية، إلا أن دراستها في مجال إدارة الموارد البشرية لا تزال غامضة وغير مستكشفة، وتستدعي فهماً أعمق لممارستها وفلسفتها (Ketkar & Puri, 2017; Papchroni, Heracleous & Paroutis, 2016) المشار إليه في (أبو بكر حداد أبو بكر، ٢٠٢٠).

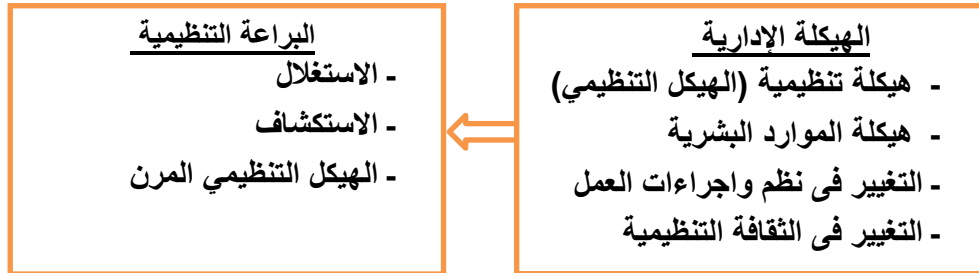
بينما تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في يلي:

تقديم سيناريوهات لإعادة هيكلة الإدارية في شركات قطاع الغاز المتمثل في الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية "ايجاس" لدعم متخذي القرار والمسؤولين عن إعادة الهيكلة.

٦- حدود البحث

الحد المؤسسي: الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية "ايجاس".

٧ - نموذج البحث



*المصدر: النموذج من اعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

شكل رقم (١-١) نموذج الدراسة

٨- فروض البحث

لتحقيق أهداف الدراسة وبناءً على الدراسات السابقة تم تطوير نموذج البحث الذي يتكون من المتغير المستقل وهو إعادة الهيكلة الإدارية والمتغير التابع وهو البراعة التنظيمية وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلة الإدارية وأبعاد البراعة التنظيمية.

ويتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلة الإدارية وبُعد الاستغلال.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلة الإدارية وبُعد الاستكشاف.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلة الإدارية وبُعد الهيكل التنظيمي المرن.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكلية الإدارية في البراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكلية التنظيمية في البراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في نظم واجراءات العمل في البراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة التنظيمية في البراعة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الهيكلية الإدارية معاً في البراعة التنظيمية.

مع ثبات العوامل الأخرى

٩- الدراسات السابقة

بمراجعة الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

٩-١ دراسات تتعلق بإعادة الهيكلة:

- دراسة (عبدالجواد، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى عرض بعض الممارسات الدولية في عمليات إعادة الهيكلة لتكوين صورة متكاملة حول الممارسات الإيجابية والسلبية في عمليات إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية بجوانبها المختلفة، وشمل العرض تجارب دول متقدمة ودول تمر بمرحلة انتقالية ودول نامية، وتوصلت الدراسة إلى الأسباب والمبررات لإعادة الهيكلة تختلف من الدول المتقدمة إلى الدول التي تمر بمرحلة انتقالية إلى الدول النامية، ويختلف تأثيرها بدرجات متفاوتة، وشملت أبعاد إعادة الهيكلة ثلاثة محاور أساسية: إعادة الهيكلة التنظيمية، وإعادة هيكلة الموارد البشرية، وإعادة الهيكلة المالية. والأهم هو تكامل وترابط هذه الأبعاد، من أهم مقومات نجاح عملية إعادة الهيكلة بالإضافة إلى البيئات المستقرة، ودور وفاعلية القطاع الخاص، والوعي والشفافية

والمسؤولية، والمحاسبة والكفاءة في النظم الإدارية، والدعم السياسي، ووضوح وواقعية الأهداف، ومن أهم معوقات عملية إعادة الهيكلة وهي المعوقات والمحددات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والمالية.

- (البراهيم، هيا بنت عبد العزيز، ٢٠١٩) دراسة استشرافية لإعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم إعادة الهيكلة في التعليم، ومبررات إعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة وأبعادها التنظيمية، والمالية والبشرية والتحديات التي تواجهها، وتقديم سيناريوهات لإعادة هيكلتها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة الميدانية بأداتين: أولهما: الاستبانة وتضمنت ٥٩ عبارة أجاب عنها ٦٢ من الخبراء والقيادات وأعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة التعليم العام والعالي والتقني، وثانيهما: أداة أسلوب دلفاي Delphi لتقييم السيناريوهات، من خلال عينة قصدية من الخبراء والقيادات التعليمية العليا في المملكة العربية السعودية، استجاب منهم ١٥.

- وكشفت نتائج الدراسة عن أن مفهوم إعادة الهيكلة هو استراتيجية خبيرة لإصلاح النظام التعليمي لتحقيق التنافسية، ومن أهم مبررات إعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية رفع الكفاءة الداخلية لنظام التعليم وتحقيق التكامل بين التعليم العام والعالي والتعليم التقني والتدريب المهني، ومن أبرز التحديات التي تواجهها عملية إعادة الهيكلة للوزارة المركزية الشديدة والحاجة لتطوير الأنظمة والتشريعات وكذلك استقطاب الكفاءات والخبرات في التعليم العام والعالي والمهني، وفي نهاية الدراسة قدمت أربعة سيناريوهات لإعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وهي: المرجعي والإصلاحي والعودة للماضي والمستقبلي، وأوصت الدراسة باستفادة القائمين على عملية إعادة الهيكلة من نتائج الدراسة وتبني السيناريو المستقبلي.

وقد استعانت الباحثة بتلك الدراسات السابقة المتعلقة بإعادة الهيكلة الإدارية بإطارها النظري، وفي تحديد أبعادها والمتضمنة (إعادة الهيكلة التنظيمية "الخريطة

التنظيمية"، إعادة هيكلة الموارد البشرية، التغيير في نظم واجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) كما جاء في دراسة (البراهيم، هيا بنت عبد العزيز، ٢٠١٩).

٢-٩ دراسات تتعلق بالبراعة التنظيمية:

- دراسة (سليمان، ٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، حيث تمثلت أبعاد رأس المال الفكري في (رأس المال البشري، رأس المال العميل، رأس المال الهيكلي)، في حين تمثلت أبعاد البراعة التنظيمية في (الاستغلال، الاستكشاف)، وقد اعتمدت الدراسة على قائمة استبيان لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) مفردة، حيث أن مجتمع الدراسة أكبر من ١٠٠٠٠٠ مفردة، وبلغت عدد الردود الصحيحة (٢٨٠) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول موارد رأس المال الفكري ترجع إلى اختلاف الدورات التدريبية، وأيضاً وجود علاقة طردية بين قيام المنظمة بالاعتماد على مكونات رأس المال الفكري وبين تحقيق البراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية بشكل مستمر وذلك لزيادة مستوى وعي القيادات العاملة بالبنوك، وأيضاً الاهتمام بجميع المقترحات التي يقدمها العاملون في البنوك من أجل تحقيق البراعة التنظيمية، والاهتمام أيضاً برأس مال العميل عن طريق التعرف على الحاجات والرغبات التي يريدها العميل وتوفيرها بالشكل الذي يريده، الاهتمام برأس المال الهيكلي أو ما يطلق عليه رأس المال التنظيمي من أجل تحقيق ميزة تنافسية للبنك الذي يعملون فيه ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية.

- دراسة (المحاسنة، ٢٠١٧) هدفت إلى تحديد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها (٦) شركات وعينة الدراسة هم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين) والبالغ عددهم (٢٤٠)، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وظهرت نتائج الدراسة

وجود أثر للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على تحقيق الرشاقة التنظيمية للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. كما تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات استشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال، كما تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال)، كما تؤثر البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق). لذا تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. كما أوصت الدراسة إلى الحاجة إلى زيادة اهتمام الشركات أو إعادة بنائها لتكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والانتقال إلى التميز. وضرورة قيام الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه القدرات الديناميكية بحيث تصبح جزءاً من استراتيجيتها الهادفة إلى تحقيق براعتها ورشاقاتها التنظيمية.

- دراسة (صويص، محمد ابراهيم كامل، ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، واتخذت من البنوك الفلسطينية (بنك فلسطين، بنك القاهرة عمان، البنك الإسلامي الفلسطيني) نموذجاً للدراسة الميدانية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مفردة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبائية وظهرت النتائج حصول واقع تطبيق نظم ذكاء الأعمال على نسبة مرتفعة (٧٩.٢٥%) وحصل مجال البراعة التنظيمية على نسبة (٧٢.٥١%)، وتبين أيضاً وجود علاقة طردية بين مكونات نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية كما تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية تعزي لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، اسم البنك).

وبناءً على ما سبق فقد استعانت الباحثة بتلك الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية في إطارها النظري وفي تحديد أبعادها والمتمثلة في (الاستغلال، الاستكشاف)

كما جاء في دراسة كل من (سليمان، ٢٠١٦)، (المحاسنة، ٢٠١٧)، (علي وشرفاني، ٢٠١٧)، وكما اتفقت هذه الدراسة أيضاً مع بعض الدراسات السابقة الأخرى بالاستعانة ببُعد ثالث لقياس البراعة التنظيمية وهو (الهيكل التنظيمي المرن) وذلك وفقاً لدراسة كل من (Simsek, 2009)، (Tempelaar, 2010)، (محمد وآخرون، ٢٠١٤)، (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥)، (محمد صويص، ٢٠١٩).

٩-٣ التعقيب على الدراسات السابقة ككل:

مما تقدم اتضح بعدم وجود دراسة من ضمن الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً قد تناولت الربط بين إعادة الهيكلة الإدارية والبراعة التنظيمية - على حد علم الباحثة - وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بكونها الدراسة الأولى من نوعها التي سوف تربط بين إعادة الهيكلة الإدارية والبراعة التنظيمية بهدف تحديد طبيعة العلاقة بينهما. لذا سوف تعتمد الدراسة الحالية في إطارها النظري على تلك الدراسات السابقة للاستفادة من تحديد أبعاد متغيرات الدراسة الحالية، ولكنها سوف تختلف في مجال التطبيق لعرضها لواقع شركات البترول "قطاع الغاز" في جمهورية مصر العربية. حيث قد عرضت بعض الدراسات السابقة واقع الشركات الصناعية والمنشآت الأخرى المذكورة سابقاً كمجال للتطبيق، بينما تقدم الدراسة الحالية مجال تطبيق مختلف.

١٠- منهجية الدراسة وإجراءاتها

١٠-١ المنهج الوصفي Descriptive Method وسبب اختياره

تم اختيار "**المنهج الوصفي**" وهو ذلك الأسلوب العلمي الذي يعني بوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. كما يعرف أيضاً بأنه طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب المعطيات النظرية، والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية، توظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية.

وعليه فقد اتبعت الباحثة ذلك المنهج الوصفي لأنه يسعى إلى تحقيق أهداف هذا البحث وهي فهم الماضي والتحكم في الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.

٢-١٠ المنهج الاستنباطي Deductive Method وسبب اختياره

تم اختيار المنهج الاستنباطي وهو ذلك المنهج الذي يبدأ بمراجعة الدراسات السابقة لتحديد متغيرات الدراسة وهذا ما اتبعته الباحثة في منهجية البحث وهو مراجعة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وهو "إعادة الهيكلة الإدارية، وبناء البراعة التنظيمية في المؤسسات" وتم تحديد بعض من هذه المتغيرات التي تم الاتفاق عليها وهي متغيرات إعادة الهيكلة الإدارية (الهيكلة التنظيمية "الهيكل التنظيمي"، هيكلة الموارد البشرية، التغيير في نظم واجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) طبقاً للمرجع (دراسة استشرافية لإعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ٢٠١٩)، وكذا تم تحديد متغيرات البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) طبقاً للمرجع (دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية، ٢٠١٩)، ثم تم اللجوء إلى البيئة المحلية لاختبار فرضيات الدراسة.

٣-١٠ المنهج الارتباطي Correlation Method وسبب اختياره

تم اختيار "المنهج الارتباطي" وهو ذلك المنهج الذي يُستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة حيث أنه سوف يتم دراسة دور إعادة الهيكلة الإدارية بأبعادها (متغير مستقل) في بناء البراعة التنظيمية (متغير تابع) في المؤسسات وذلك باستخدام "معامل الارتباط" كأداة إحصائية لقياس العلاقة بينهم، وإذا وجدت العلاقة سوف تتبع الباحثة **المنهج التفسيري Interpretive Method** أيضاً لتحديد سبب العلاقة بين المتغيرين باستخدام "معامل الانحدار" كأداة إحصائية لقياس مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

٤-١٠ مجتمع الدراسة والعينة والفئة المستهدفة

من الاجراءات المهمة التي يتم الحث عليها في منهجية البحث العلمي التعرف على مجتمع الدراسة؛ كونه يمثل بحد ذاته جميع مفردات الدراسة ولغرض الحصول

على نتائج دقيقة يتطلب تحديد المجتمع الاصلي بصورة دقيقة ليتسنى اختيار عينة من المجتمع المختار.

١٠-٤-١٠ مجتمع الدراسة

بما أن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة "دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية" بالتطبيق على قطاع الغاز في مصر والمتمثل في الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية "إيجاس" وهي الكيان المسئول عن أنشطة الغاز الطبيعي في مصر والمشرقة على شركات الغاز (الاستثماري، المشترك، البحث)، وهي شركة قابضة مصرية تأسست في أغسطس عام ٢٠٠١ بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٩ لسنة ٢٠٠١ وفقاً لقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لعام ١٩٩١، والتي تختص بتكليف خطة عمل فعالة للتعامل بجد وتنظيم أنشطة موارد الغاز الطبيعي في مصر للمساهمة في الاقتصاد المصري.

وعليه فقد وقع الاختيار على الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية "إيجاس" كمجتمع للدراسة ويبلغ عدد العاملين بها (١١٣١) والمتمثلة في (مستوى الإدارة العليا والوسطى والمستوى الأول) وذلك استناداً إلى (بيان تطور العمالة الربع سنوي والذي يصدر من إدارة شئون العاملين بشركة إيجاس والموجهة لإدارة تخطيط القوى العاملة "جهة عمل الباحثة" بالشركة وذلك في نهاية عام ٢٠٢١). المصدر: <https://www.egas.com.eg/ar> الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية "إيجاس"

١٠-٤-٢ عينة الدراسة وخصائصها

١٠-٤-٢-١ عينة الدراسة

يعد اختيار العينة من الخطوات المهمة والتي ينبغي التفكير بها منذ تحديد المشكلة وأهدافها، وبما أن نجاح الدراسة واستمرارها يتوقف على دقة اختيار العينة، لذا تم اختيار العينة وفقاً لمتطلبات الدراسة الحالية لضمان القدرة على ربط مما تم التوصل إليه من الجانب النظري بميدان الدراسة المناسب للحصول على أدق

الاستنتاجات، والتي من خلالها الخروج بتوصيات تحاكي واقع قطاع الغاز في مصر.

- عينة العاملين: تمثل إدارات الشركة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والمستوى الأول من مجموع أفراد المجتمع البالغ عددهم (١١٣١).

ولقد استخدمنا معادلة ستيفين ثامبسون^(١) لتقدير حجم العينة من المجتمع وفقاً للمعادلة الآتية:

$$n = \frac{N * P(1-P)}{N-1 * (d^2/z^2) + p(1-p)}$$

حيث أن:

(d) تمثل نسبة الخطأ ٠.٠٥

(z) تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية ٠.٠٥ ومستوى الثقة ٩٥% وتساوي ١.٩٦

(p) القيمة الاحتمالية ٥٠%

(N) تمثل حجم المجتمع

(n) حجم العينة

من خلال النتيجة الظاهرة من المعادلة اعلاه يتبين أن العينة تبلغ (٢٨٧) من المجتمع البالغ (١١٣١) أي أن نسبة العينة تصل (٢٥%) من المجتمع الاصلي.

ومن الجدير بالذكر أن نسبة العينة المقبولة في الدراسات السلوكية تتراوح من (٥% - ١٠%) من أفراد المجتمع ويلاحظ أن النسبة في هذه الدراسة قد تجاوزت النسبة المطلوبة لذا يمكن القول أن نسبة عينة المختارة مقبولة.

وعليه فقد تم وضع استمارة استبيان على هيئة استبيان الكتروني على الموقع الالكتروني للشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية "ايجاس" لاستهداف العينة

^{١)} Steven K. Thompson, 2012. Sampling, third Edition, P: 59-60.

من العاملين بها عشوائيا مما يحقق الحيادية والموضوعية العلمية والوصول لنتائج تعكس الواقع، والمحصلة النهائية لها هي فقد تم استقبال عدد (٢٤٢) من الردود الالكترونية أي بنسبة (٨٤%) من العينة المراد استهدافها وهذه النسبة جيدة في العرف الإحصائي والبحث العلمي، لكونها تتيح المجال لتعميم نتائج الدراسة على شركات قطاع الغاز في مصر.

١٠-٥ أداة جمع البيانات، إجراءاتها

يهدف هذا المبحث إلى وصف أداة الدراسة (الاستبيان) حيث أنها الأداة الرئيسية في جمع البيانات، والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من العينة المستهدفة وإلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، للوصول إلى نتائج تحاكي واقع شركات قطاع الغاز في مصر، وتمكن الباحث بالخروج بمجموعة من النتائج وتقديم أفضل التوصيات.

١٠-٥-١ تصميم أداة الدراسة

من أجل الحصول على البيانات الخاصة بالمعلومات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها تم تصميم استمارة استبيان كما يلي كأداة لجمع البيانات اللازمة نظرا لسهولة ادارتها وتنظيمها وقلة التكلفة وما تمتاز به من إمكانية جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير وتحليلها إحصائياً، وقد تم إعدادها بالاعتماد على مجموعة من المقاييس العربية من الدراسات السابقة للقدرة على تصميم استمارة تغطي جميع متغيرات الدراسة وتحقق أهدافها، بالاستناد إلى الجانب النظري، ولإعداد فقرات أداة الدراسة تم مراجعة الآتي:

١- مراجعة الأدب النظري المرتبط بموضوع إعادة الهيكلة الإدارية، والبراعة التنظيمية.

٢- مراجعة الدراسات السابقة والموضوعات المشتملة عليها من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة وصياغة فقراتها.

٦-١٠ إجراءات التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات واختبار الفروض الدراسية تم استخدام أساليب إحصائية تتناسب مع أهداف الدراسة، لأجراء الوصف والعلاقة بين المتغيرات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

- تحليل كرونباخ الفا / صدق الاتساق الداخلي
- تحليل آراء أفراد الدراسة حول محاور الدراسة
- اختبارات الفروض

١-٦-١٠ تحليل كرونباخ الفا

وهو يستخدم في قياس درجة (المصادقية) وثبات الأسئلة الموجودة في الاستبيان ويأخذ المعامل المستخدم في القياس قيمة بين الصفر والواحد الصحيح فإذا كان مساوياً للصفر يكون في ثبات في البيانات وإذا كان المعامل مساوياً للواحد الصحيح يكون هناك ثبات تام للبيانات، ويجب أن تكون نسبته أكبر من ٦٥% كنسبة مقبولة للثبات إحصائياً، وتمت على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) استجابة، والجدول رقم (٤-٤) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٤-٤): قيم معامل الثبات "الفا كرونباخ" لمجالات أداة الدراسة.

معايير الثبات	عدد العبارات	محاور أداة الدراسة
٠.٨٤٤	١٢	الهيكلية التنظيمية
٠.٧٥٧	٦	هيكلية الموارد البشرية
٠.٨٧٧	٧	التغيير في نظم وإجراءات العمل
٠.٩٠٩	١٠	التغيير في الثقافة التنظيمية
٠.٨٨٢	٦	الاستغلال
٠.٩١٤	٧	الاستكشاف
٠.٨٧٨	٦	هيكل تنظيمي مرن
٠.٩٦٤	٥٤	الثبات العام للاستبيان

تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (٠.٩٦٤) لإجمالي فقرات الاستبيان (٥٤) عبارة، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (٠.٧٥٧) كحد أدنى وبين (٠.٩١٤) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

١٠-٦-٢ صدق الاتساق الداخلي

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور السبعة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

و من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

١٠-٦-٣ اختبار الفروض

ولمعرفة نوع العلاقة بين المتغير المستقل وهو إعادة الهيكلة الإدارية وأبعادها (الهيكلة التنظيمية، هيكلة الموارد البشرية، التغيير في نظم وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع وهو البراعة التنظيمية وأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS وسوف يتم الاستعانة بكل من الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.

- الانحدار الخطي البسيط لتوضيح ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.
- الانحدار المتعدد لتوضيح ما مدى تأثير كل أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في المتغير التابع.

وقد تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

أولاً: فرضيات الارتباط

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلة الإدارية وأبعاد البراعة التنظيمية.

ويتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلة الإدارية وبُعد الاستغلال.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلة الإدارية وبُعد الاستكشاف.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلة الإدارية وبُعد الهيكل التنظيمي المرن.

جدول رقم (٤-٢): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الهيكلة الإدارية وأبعاد البراعة التنظيمية

الاستغلال	الاستكشاف	الهيكل التنظيمي المرن	البراعة التنظيمية
٠.٦٦٨**	٠.٦٧٣**	٠.٦٨٤**	الهيكل التنظيمية
٠.٠٠٧	٠.٠٣٢	٠.٠٢٤-	هيكل الموارد البشرية
٠.٧٢٦**	٠.٧٢٧**	٠.٧١٦**	التغيير في نظم وإجراءات العمل
٠.٧٦٢**	٠.٧٨٢**	٠.٧٢٣**	التغيير في الثقافة التنظيمية
٠.٧٧٢**	٠.٧٨٧**	٠.٧٥٤**	الهيكل الإدارية

n (242)

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٠) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد المتغيرات، المتغير المستقل (الهيكلية الإدارية)، والمتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وقبل الدخول في اختبار الفروضيات الثلاثة الفرعية لهذه الفرضية ينبغي الإشارة إلى أن حجم العينة (٢٤٢)، وأن مستوى المعنوية عند ٠.٠١ ويتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلية الإدارية وُبعد الاستغلال

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين أبعاد الهيكلية الإدارية (الهيكلية التنظيمية، التغيير في نظم واجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) مع بُعد الاستغلال ومعاملات الارتباط (٠.٦٦٨ ، ٠.٧٢٦ ، ٠.٧٦٢) على الترتيب أي أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بينهم، بينما لم تكن العلاقة معنوية بين بُعد الاستغلال وبُعد هيكلية الموارد البشرية بمعامل ارتباط (٠.٠٠٧) بمستوى معنوية (٠.٩١) أي أنه أكبر من (٠.٠٥)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية (أ) بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكلية الإدارية والاستغلال بإجمالي معامل ارتباط (٠.٧٧٢) أي أن الهيكلية الإدارية تسهم بشكل كبير في استغلال الموارد المتاحة بالشركة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلية الإدارية وُبعد الاستكشاف

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين أبعاد الهيكلية الإدارية (الهيكلية التنظيمية، التغيير في نظم واجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) مع بُعد الاستكشاف ومعاملات الارتباط (٠.٦٧٣ ، ٠.٧٢٧ ، ٠.٧٨٢) على الترتيب أي أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي، بينما لم تكن العلاقة معنوية بين بُعد الاستكشاف وبُعد هيكلية الموارد البشرية بمعامل ارتباط (٠.٠٣٢) بمستوى معنوية (٠.٦٢) أي أنه أكبر من (٠.٠٥)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية (ب) بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكلية الإدارية والاستكشاف بإجمالي معامل ارتباط (٠.٧٨٧) أي أن الهيكلية الإدارية تسهم بشكل كبير في استكشاف موارد جديدة، وتكنولوجيا جديدة للتطوير والابتكار في مجال العمل بالشركة.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكلة الإدارية وُبعد الهيكل التنظيمي المرن

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين أبعاد الهيكلة الإدارية (الهيكل التنظيمية، التغيير في نظم وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) مع بُعد الهيكل التنظيمي المرن ومعاملات الارتباط (٠.٦٨٤ ، ٠.٧١٦ ، ٠.٧٢٣) على الترتيب أي أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بينهم، بينما لم تكن العلاقة معنوية بين بُعد الهيكل التنظيمي المرن وُبعد هيكل الموارد البشرية بمعامل ارتباط (-٠.٠٢٤) بمستوى معنوية (٠.٧١) أي أنه أكبر من (٠.٠٥)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية (ت) بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكلة الإدارية والهيكل التنظيمي المرن بإجمالي معامل ارتباط (٠.٧٥٤) أي أن الهيكلة الإدارية تسهم بشكل كبير في وجود هيكل تنظيمي مرن بالشركة قادر على التوسع في مجال العمل لمواجهة التطورات الحديثة بالعمل.

وبعد التأكد من صحة الثلاث فروض الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إذ يشير جدول مصفوفة الارتباط بأن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين أبعاد الهيكلة الإدارية (الهيكل التنظيمية، التغيير في نظم وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) مع أبعاد متغير البراعة التنظيمية، وقد بلغت ومعاملات الارتباط (٠.٧٣١ ، ٠.٧٨٤ ، ٠.٨٢١) على الترتيب أي أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بينهم، بينما لم تكن العلاقة معنوية بين متغير البراعة التنظيمية وُبعد هيكل الموارد البشرية بمعامل ارتباط (٠.٠٠٨) بمستوى معنوية (٠.٩١) أي أنه أكبر من (٠.٠٥)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكلة الإدارية والبراعة التنظيمية بإجمالي معامل ارتباط (٠.٨٣٧) أي أن الهيكلة الإدارية تسهم بشكل كبير في تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة.

ثانياً: فرضيات التأثير البسيط

١- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكلية الإدارية في البراعة التنظيمية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية فإن البحث سيعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا β ، وقيمة (F)، ومعامل التحديد (التفسير) (R^2) الذي يفسر نسبة التباين للمتغير المستقل الهيكلية الإدارية بأبعادها الثلاثة فقط (الهيكلية التنظيمية X_1 ، التغيير في نظم وإجراءات العمل X_2 ، التغيير في الثقافة التنظيمية X_3) في المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، مع استبعاد بُعد "هيكلية الموارد البشرية" وذلك اعتماداً على ما أظهرته نتائج الارتباط السابق ذكرها بعدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد "هيكلية الموارد البشرية" والبراعة التنظيمية وبناءً على ذلك فإن لإختبار الفرضية الثانية سوف يتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمية في البراعة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في نظم وإجراءات العمل في البراعة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة التنظيمية في البراعة التنظيمية.
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمية في البراعة التنظيمية.

جدول رقم (٤-٢١): تأثير الهيكل التنظيمية في البراعة التنظيمية

المتغير المستقل X المتغير التابع Y	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Constant المقدار الثابت A	الهيكلية التنظيمية X1 معامل بيتا β	قيمة (F) عند مستوى معنوية (١%)	قيمة (t)
					مستوى الدلالة Sig	مستوى الدلالة Sig
البراعة التنظيمية	٠.٧٣١	٠.٥٣٥	١٦.٢٤٤	١٥.٨٧٩	٢٧٥.٧٩٤	١٦.٦٠٧

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٢١-٤) الذي اظهر نتائج تحليل الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي، حيث بلغت قيمة F (٢٧٥.٧٩٤) بدلالة (٠.٠٠٠) أصغر من مستوى المعنوية (٠.٠١)، وأن هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (١%) للهيكلة التنظيمية (X_1) على البراعة التنظيمية (Y). حيث بلغت قيمة معامل بيتا (١٥.٨٧٩) بمعنى أن أي تغير في X_1 بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة Y بمقدار (١٥.٨٧٩) وحدة، كما بلغ معامل التحديد (٠.٥٣٥) بمعنى أن الهيكلة التنظيمية تفسر ما نسبته ٥٣.٥% من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكلة التنظيمية في البراعة التنظيمية) وحسب معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = 16,224 + 15,879 X_1$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في نظم واجراءات العمل في البراعة التنظيمية.

جدول رقم (٢٢-٤): تأثير التغيير في نظم واجراءات العمل في البراعة التنظيمية

المتغير المستقل X	المتغير التابع Y	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Constant المقدر الثابت A	التغيير في نظم إجراءات العمل X2 معامل بيتا β	قيمة F عند مستوى معنوية (١%)		قيمة (t)	
						مستوى الدلالة Sig	(F)	مستوى الدلالة Sig	(t)
البراعة التنظيمية		٠.٧٨٤	٠.٦١٤	٢٠.١٦٠	١٣.٦٢٤	٠.٠٠٠	٣٨١.٦٥٧	٠.٠٠٠	١٩.٥٣٦

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٢٢-٤) الذي اظهر نتائج تحليل الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي، حيث بلغت قيمة F (٣٨١.٦٥٧) بدلالة (٠.٠٠٠) أصغر من مستوى المعنوية (٠.٠١)، وأن هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (١%) لتغيير في نظم وإجراءات العمل (X_2) على البراعة التنظيمية (Y). حيث بلغت قيمة معامل بيتا (١٣.٦٢٤) بمعنى أن أي تغير في X_2 بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة Y بمقدار (١٣.٦٢٤) وحدة، كما بلغ معامل التحديد (٠.٦١٤) بمعنى أن التغيير في نظم

وإجراءات العمل تفسر ما نسبته ٦١.٤% من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في نظم وإجراءات العمل في البراعة التنظيمية) وحسب معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = 20,160 + 13,624 X_2$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة التنظيمية في البراعة التنظيمية.

جدول رقم (٢٣-٤): تأثير التغيير في الثقافة التنظيمية في البراعة التنظيمية

المتغير المستقل X	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Constant المقدار الثابت A	التغيير في الثقافة التنظيمية X3 معامل بيتا β	قيمة (F) عند مستوى معنوية (%)		قيمة (t)		المتغير التابع Y
					مستوى الدلالة Sig	(F)	مستوى الدلالة Sig	(t)	
البراعة التنظيمية	٠.٨٢١	٠.٦٧٣	١٧.٠١٥	١٤.٣٩٢	٠.٠٠٠	٤٩٤.٧٩٥	٠.٠٠٠	٢٢.٢٤٤	٠.٠٠٠

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٢٣-٤) الذي اظهر نتائج تحليل الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي، حيث بلغت قيمة F (٤٩٤.٧٩٥) بدلالة (٠.٠٠٠) أصغر من مستوى المعنوية (٠.٠١)، وأن هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (١%) التغيير في الثقافة التنظيمية (X3) على البراعة التنظيمية (Y). حيث بلغت قيمة معامل بيتا (١٤.٣٩٢) بمعنى أن أي تغيير في X3 بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة Y بمقدار (١٤.٣٩٢) وحدة، كما بلغ معامل التحديد (٠.٦٧٣) بمعنى أن التغيير في الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته ٦٧.٣% من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة التنظيمية في البراعة التنظيمية) وحسب معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = 17,015 + 14,392 X_3$$

٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الهيكلة الإدارية معاً (هيكلة تنظيمية، التغيير في نظم وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) في البراعة التنظيمية.

ولاختبار الفرضية الأساسية الثالثة يتم اللجوء إلى استخدام الانحدار المتعدد، ويمكن أن نلخص نتائج تحليل الانحدار والمستخرجة من برنامج SPSS في الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٢٤): تأثير لأبعاد الهيكلة الإدارية معاً (هيكلة تنظيمية، التغيير في نظم وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) في البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية الهيكلة الإدارية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Constant المقدار الثابت A	معامل بيتا β	قيمة (F) عند مستوى معنوية (%)		قيمة (t)	
					(F)	مستوى الدلالة Sig	(t)	مستوى الدلالة Sig
الهيكلة التنظيمية X1				٥.٢٦٤			٥.٠٣٤	٠.٠٠٠
التغيير في نظم وإجراءات العمل X2	٠.٨٦٤	٠.٧٤٧	٧.٦٢٩	٤.٣٤١	٢٣٣.٦٤٦	٠.٠٠٠	٤.٣١٠	٠.٠٠٠
التغيير في الثقافة التنظيمية X3				٧.٩٨٧			٨.٠٧٥	٠.٠٠٠

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٤) الذي اظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن نموذج الانحدار معنوي، حيث بلغت قيمة F (٢٣٣.٦٤٦) بدلالة (٠.٠٠٠) أصغر من مستوى المعنوية (٠.٠١)، وأن هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوي (١%) لأبعاد الهيكلة الإدارية معاً (هيكلة تنظيمية، التغيير في نظم وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) في البراعة التنظيمية. حيث بلغت قيمة معامل بيتا على الترتيب (٥.٢٦٤ ، ٤.٣٤١ ، ٧.٩٨٧)، كما بلغ معامل التحديد (٠.٧٤٧) بمعنى أن التغيير في أبعاد الهيكلة الإدارية الثلاثة مجتمعة معاً تفسر ما نسبته ٧٤.٧% من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية أما النسبة الباقية (٢٥.٣%) ترجع إلى متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة.

وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد الهيكلية الإدارية معاً (هيكلية تنظيمية، التغيير في نظم وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) في البراعة التنظيمية.

II- النتائج والتوصيات

١-١١ النتائج:

من خلال تحليل وتفسير بيانات الاستقصاء الموجهة إلى مفردات العينة المستهدفة فقد انتهت الدراسة إلى عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلي:

- بالرغم من أن الهيكلية التنظيمية (الهيكل التنظيمي) قد حققت جزء من أهدافها التنظيمية من استحداث وظائف جديدة لفتح مسارات وظيفية جديدة تواكب التوجه الجديد للدولة وإلغاء أخرى غير مفعلة لإنجاز العمل بصورة سريعة ومبتكرة وذلك لتساعد بصورة كبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، ولكن فقد اظهرت النتائج أنه لا زال وجود معوقات في مركزية السلطة في بعض المواقف التي لا تحتاج إلى مركزية وعدم وجود تفويض لاتخاذ القرارات وإن تعدى ذلك السلطة التنفيذية الرسمية من وقت لآخر، كما اتضح عدم وجود مرونة وحرية في كثير من الأمور دون الرجوع إلى المستويات الأعلى.

- هيكلية الموارد البشرية بالشركة تدعم المورد البشري نحو الشراكة معها لذا فإن هناك انتماء كبير للأفراد نحو الشركة، كما أن الشركة تدعّم أهمية تدريب الموظفين بالأساليب الحديثة الالكترونية دون مغادرة مكان عملهم وذلك لحرصهم على وقت العمل مع الاستفادة بالتطوير في نفس الوقت، كما أكدت النتائج أيضاً على أن إعادة تقسيم العمل وإنشاء أدوار جديدة لهم من خلال بناء فرق عمل متعددة المهام وأيضاً أكدت على أن التوسع في اللامركزية وتفويض الصلاحيات والتخفيف من مركزية السلطة والمسئولية لدى الرؤساء بشكل كبير.

- الشركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة بدرجة متوسطة لتبسيط إجراءات العمل بها، كما اظهرت النتائج وجود نظم وإجراءات عمل واضحة ومرونة بدرجة متوسطة تكفي لإنجاز الأعمال في وقتها، كما أنها محددة بشكل جيد يمنع الفوضى

والارتجالية وتساعد أيضاً على مواجهة الأزمات الطارئة، وتساعد أيضاً على الإبداع في العمل بشكل متوسط.

- الشركة تتسم بثقافة تنظيمية عالية، وأهم ما يميزها هي الامان الوظيفي وإمكانية التنبؤ والاستقرار في العلاقات فيما بين الموظفين، وكما أن القيادة في الشركة تعتبر إبداعية تأخذ بالمخاطرة، وجادة باهتمامها بالمنافسة والنتائج، كما أن الشركة حريصة على تدريب الموارد البشرية بها وتطويرهم بشكل مستمر مما يجعل وجود ولاء للعاملين لها بدرجة عالية، وهذا ينشأ الثقة المتبادلة بينهم بمستوى مرتفع، ويؤدي أيضاً إلى زيادة الانتاجية بالشركة، كما تهتم الشركة ضمن ثقافتها التنظيمية أن تكون موجه بالنتائج والتنافسية والإنجاز بدرجة مرتفعة.
- الشركة تهتم بتدريب العاملين وتنمية مهارتهم فنياً وإدارياً، وتقوم أيضاً بتحسين التكنولوجيا القائمة، كما أنها حريصة على إجراء تعديلات بسيطة في الهيكل التنظيمي وذلك لتحسين الأداء بمستوى مرتفع.
- الشركة تهتم بالبحث عن التكنولوجيا الجديدة وتزويد العاملين بها وتدريبهم عليها، كما تسعى لاستقطاب ذوي المهارات والخبرات العالية، وتشجع أيضاً على الابتكار والتطوير في جميع الإدارات بمستوى مرتفع.
- الهيكل التنظيمي للشركة مرن بدرجة متوسطة حيث يوفر الانسجام بين مختلف الإدارات والأنشطة ويعمل على تفادي التداخل في اختصاصات العمل، كما اظهرت النتائج أنه يتوافق التغير في الهيكل التنظيمي مع التغير في استراتيجية الشركة بالرغم من عدم سهولة إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي.
- كما اظهرت النتائج درجة استجابة متوسطة في الإدارات للابتكارات والتطورات الحديثة في العمل.
- كما اظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط بين أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية والبراعة التنظيمية ومن أكثر الأبعاد ارتباطاً هي (الهيكل التنظيمية، التغير في نظم وإجراءات العمل، التغير في الثقافة التنظيمية) مع المتغير التابع (البراعة

التنظيمية)، بينما لا توجد علاقة ارتباط بين متغير البراعة التنظيمية وبُعد هيكلية الموارد البشرية، أي أن الهيكلية الإدارية بأبعادها (الهيكلية التنظيمية، التغيير في نظم وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) تسهم بشكل كبير في تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة.

- وأخيراً وبناءً على علاقات الارتباط السابقة فأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد الهيكلية الإدارية معاً (هيكلية تنظيمية، التغيير في نظم وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية) في تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة.

وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة تبين ما يلي:

اتفقت نتائج هذه الدراسة - إلى حد ما - مع دراسة (عويس، ٢٠١٥) والتي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية متمثلة في التوظيف، التدريب، والتعويضات، وتصميم العمل، وتقييم الأداء، والمشاركة في بناء التوجه بالبراعة التنظيمية، وأثرهما على أداء الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بالمملكة العربية السعودية وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بنسبة (38.6%) في بناء البراعة وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية في تلك الشركات.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العشري، محمد حسن محمد، ٢٠٢١) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل، وذلك من خلال اختبار تأثير (شفافية المعلومات، وشفافية اللوائح والتشريعات، وشفافية اتخاذ القرارات، وشفافية تقييم الأداء) على جودة حياة العمل، والبراعة التنظيمية، واثبتت النتائج بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين كل من (الشفافية الإدارية وجودة حياة العمل)، (الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية) (جودة حياة العمل والبراعة التنظيمية).

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (خير الدين، زياد محمد خليل، ٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على أثر إعادة الهيكلة التنظيمية من خلال محاورها (التغيير والتطوير التكنولوجي، التغيير والتطوير في القوي العاملة، التغيير والتطوير في الهيكل التنظيمي) على كفاءة الموظفين في شركة مياة الأردن وتوصلت

إلى وجود أثر إيجابي للتغيير والتطوير في القوى العاملة على تحسين وتطوير كفاءة الموظفين، وكذا وجود أثر منخفض للتغيير والتطوير في الهيكل التنظيمي على كفاءة الموظفين، ولم يكن هناك أثر للتغيير والتطوير التكنولوجي على كفاءة الموظفين. في حين توصلت دراستنا بعدم وجود ارتباط معنوي بين إعادة هيكلة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية المتمثلة في استغلال الموارد البشرية الحالية بالاستثمار فيهم وتنميتهم بكل السبل المتاحة لتنفيذ أهداف الشركة المستقبلية بكفاءة وفاعلية. كما أظهرت النتائج أيضاً بوجود أثر للهيكل التنظيمية (الهيكل التنظيمي) على البراعة التنظيمية.

كما اختلفت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبد العال، ٢٠٢١) والتي هدفت إلى استكشاف تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية.

٢-١١ التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية:

- ضرورة تغيير نظم وإجراءات العمل بالشركة لتساعد العاملين على الإبداع والابتكار في مجال عملهم.
- ضرورة إعادة النظر في إعادة هيكلة الموارد البشرية في شركة ايجاس بإعادة تصميم برنامج لإعادة هيكلة الموارد البشرية بها على أسس واضحة ومدرسة جيداً ومحدثة للاستفادة به.
- ضرورة تغيير فكر الموارد البشرية نحو ابتكار نظم عمل جديدة من خلال الانتقال من التخصص الدقيق في العمل إلى الاعتماد على تنظيم فرق عمل متعددة المهام لاكتساب المزيد من الخبرات المتعددة المتاحة.

- العمل على تفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتخفيف من مركزية السلطة والتوجه إلى اللامركزية.
- ضرورة توفير الشركة لقيادات تؤمن بالابتكار ومستعدين للمخاطرة والتنافسية وزيادة الانتاجية.
- ضرورة استغلال الطاقات الغير مستغلة بالشركة باستغلالهم وتدريبهم في أنشطة أخرى.
- ضرورة إنشاء نظم حديثة للإدارة تكون مرنة وتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.
- ضرورة توفر هياكل تنظيمية مرنة تسهل التغيرات بها عند الحاجة لذلك.

الأبحاث المقترحة مستقبلاً:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- إعادة اختبار نتائج هذا البحث على قطاعات أخرى بالبيئة المصرية (قطاع البترول / قطاع الكهرباء / البنوك) وذلك لمرورهم بعملية إعادة هيكلة إدارية.
- دراسة إعادة هيكلة الموارد البشرية مع متغيرات أخرى مثل (كفاءة أداء العاملين، كفاءة أداء المؤسسة).
- دراسة دور تطبيق التحول الرقمي في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الغاز في مصر.

استمارة الاستبيان

الاسم:	المسمى الوظيفي:
جهة العمل:	سنوات الخبرة في العمل:
الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى	المؤهل العلمي:

زميلي العزيز/ زميلتي العزيزة

تحية طيبة وبعد،،

أقدم لسيادتكم نموذج استقصاء لدراسة دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية داخل الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية "إيجاس"، لذا أمام سيادتكم العديد من العبارات ولكل عبارة خمس استجابات بديلة هي: (أوافق تماماً، أوافق، لا أدري، لا أوافق، لا أوافق تماماً) من فضلك ضع علامة (✓) أمام اختيار واحد فقط منهم لكل عبارة تعبر عن مدى موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارة، كما نرجو تحري الدقة والموضوعية عند الإجابة عن كل سؤال، مع العلم بأن هذه الآراء ستكون سرية للغاية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولكم جزيل الشكر.

م	العبارات	لا أوافق تماماً (١)	لا أوافق (٢)	لا أدري (٣)	أوافق (٤)	أوافق تماماً (٥)	المصدر
الهيكلية التنظيمية							
١	انسحاب المعلومات المالية والتشغيلية المهمة يتم بحرية في كافة أرجاء التنظيم						(حسن عيد ليبيب ابو العلا، ٢٠١٠)
٢	نمط الإدارة بالشركة يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات						
٣	تنخفض درجة الرسمية في أداء الوظائف بدرجة كبيرة						
٤	الهيكل التنظيمي قوي يسمح للموظف في موقف معين باتخاذ القرارات حتى وإن تعدى ذلك خطوط السلطة التنفيذية الرسمية من وقت لآخر						
٥	يتم منح العاملين السلطات الكافية لتكليف مع الظروف المتغيرة في أداء العمل						

٦	يوجد مستوى مرتفع من الوضوح وعدم التداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية بالشركة					
٧	يوجد درجة عالية من الحرية والمرونة للتصرف في كثير من الأمور دون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى					
٨	السماح بابتكار وسائل وأساليب جديدة لإنجاز المهام بصورة مستمرة					
٩	الهيكل التنظيمي يُمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة					
١٠	يسمح الهيكل الجديد إلغاء وظائف غير مفعلة					
١١	يسمح الهيكل الجديد بإستحداث وظائف لفتح مسارات وظيفية جديدة					
١٢	يسمح الهيكل الجديد بإستحداث وظائف جديدة تواكب التوجه الجديد للدولة					

تابع: نموذج استبيان

م	العبارات	لا أوافق تماماً (١)	لا أوافق (٢)	لا أدري (٣)	أوافق (٤)	أوافق تماماً (٥)	المصدر
الهيكل التنظيمية							
١	مهام العاملين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في الشركة.						(خان احلام، ٢٠١٥)
٢	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بحاجة إلى التوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمؤسسة)، والتخفيف من مركزية السلطة والمسئولية (التخفيف من تركزها لدى الرؤساء بشكل كامل)						
٣	من المفيد إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل تولي اعضائها تسييرها بأنفسهم						
٤	يتعين على الشركة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حالياً إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل						
٥	يتعين على الشركة دعم شراكة الأفراد في العمل وزيادة انتمائهم للشركة						

دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية في الشركات بالتطبيق على قطاع الغاز في مصر

٦	من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب الكترونية (المؤتمرات المرئية، الفصول الافتراضية، التعليم عن بعد والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم.						
التغيير في نظم وإجراءات العمل							
(ترايكية، يامنة، وآخرون، ٢٠١٩)	١	توفر الشركة إجراءات عمل تتسم بالوضوح والمرونة					
	٢	وجود إجراءات عمل محددة جيدا بشكل يمنع حدوث أي فوضى أو ارتجالية					
	٣	إجراءات العمل الموجودة على مستوى الشركة تساعد على مواجهة الأزمات الطارئة بسرعة					
	٤	تساعد إجراءات العمل الموجودة على الإبداع في العمل					
	٥	تقوم الشركة بحذف الخطوات الزائدة والغير ضرورية					
	٦	وجود مناخ تنظيمي يسمح بسير إجراءات العمل بسلاسة					
	٧	استخدام التكنولوجيا الحديثة لتبسيط إجراءات العمل على مستوى الشركة					
	التغيير في الثقافة التنظيمية						
(خالد بن صالح، العضيبي، ٢٠١٥)	١	الشركة مكانا حيويا ديناميكيا ومكانا للأعمال الرائدة المبتكرة والأفراد فيها مستعدون للمخاطرة					
	٢	الشركة موجهة بالنتائج إلى حد كبير والاهتمام فيها متركز على إنجاز المهام وأفرادها يميلون للسلوك التنافسي إلى درجة كبيرة وموجهين بالإنجاز					
	٣	الشركة منظمة وعلى درجة كبيرة من الضبط والإجراءات الرسمية هي التي تحكم ما يفعله العاملون					
	٤	القيادة بالشركة ريادة إبداعية تأخذ بالمخاطرة					
	٥	القيادة بالشركة جادة تهتم كثيرا بالمنافسة والنتائج					
	٦	نمط الإدارة بالشركة يعمل بروح الفريق والحرص على تحقيق الاجماع في الآراء والمشاركة					

						٧	الشركة متماسكة بولاء العاملين لها والثقة المتبادلة بينهم والالتزام العالي
						٨	الشركة تركز على تطوير الموارد البشرية والثقة العالية والانفتاح وضمان المشاركة المستمرة
						٩	الشركة تتسم بالامان الوظيفي والتوافق وامكانية التنبؤ والاستقرار في العلاقات فيما بين الموظفين
						١٠	الشركة تتسم بروح التنافسية ومعايير الأداء والانتاجية العالية
الاستغلال							
- (النجار، حميدة محمد البديوي، ٢٠١٥) - (محمود محمد امين عثمان الباشقالي، ٢٠١٥)						١	تقوم الشركة باستغلال الطاقات الغير مستغلة من العمالة في أنشطة أخرى مستحدثة
						٢	تهتم الشركة بتدريب العاملين وتنمية مهارتهم فنياً وإدارياً
						٣	تتفوق الشركة في تحسين التكنولوجيا القائمة
						٤	نظم الإدارة بالشركة متماسكة لدعم الأهداف العامة
						٥	تقوم الشركة بإجراء تعديلات بسيطة في الهيكل التنظيمي الحالي لتحسين الأداء
						٦	تؤكد الشركة على التحسين المستمر لمواردها البشرية
الاستكشاف							
- (النجار، حميدة محمد البديوي، ٢٠١٥) - (محمود محمد امين عثمان الباشقالي، ٢٠١٥)						١	تبحث الشركة عن الأفكار والتكنولوجية الجديدة من خلال التفكير خارج الصندوق
						٢	يستند نجاح الشركة على قدرتها على استكشاف تكنولوجيات جديدة.
						٣	تسعى الشركة لتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجية جديدة للاتصال.
						٤	تسعى الشركة لاستقطاب ذوي المهارات والخبرات العالية
						٥	تسعى الشركة للبحث والتطوير في جميع الإدارات
						٦	تشجع الشركة على الابتكار في العمل
						٧	نظم الإدارة في الشركة مرنة للاستجابة

دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء البراعة التنظيمية في الشركات بالتطبيق على قطاع الغاز في مصر

يسرعة للتغيرات						
هيكل تنظيمي مرن						
(صويص، محمد ابراهيم كامل، ٢٠١٩)						١ تستجيب إدارات الشركة للتطورات والابتكارات الحديثة في مجال العمل
						٢ يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي في الشركة
						٣ يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغيير في استراتيجية الشركة
(خليل، محمد مصطفى أحمد، ٢٠١٧)						٤ الهيكل التنظيمي مرن يساعد على التوسع في الوظائف الجديدة اللازمة لأداء الأنشطة والمهام لتنفيذ إعادة الهيكلة
						٥ يوفر التنظيم الانسجام بين مختلف الإدارات والأنشطة ويعمل على تفادي التداخل في اختصاصات العمل
						٦ تفويض السلطات مما يقلل من المركزية في أداء العمل خلال مراحل تنفيذ إعادة الهيكلة

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

- (ماهر، أحمد، ٢٠٠٧، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية – الاسكندرية، ٧- ١٣- ٤٢٢- ٩٧٧)
- (حسن، محمد حربي، ٢٠٠٩، إعادة الهيكلة الإدارية والاصلاح العمل المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث مؤتمرات اسطنبول ، ١٢١٠٨٩)
- (ابو العلا، حسن عيد لبيب، ٢٠١٠، أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على فاعلية المنظمات دراسة تطبيقية على قطاع شركات الاسمنت بجمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف-كلية التجارة)
- (حسن، محمد حربي، ٢٠١١، إعادة الهيكلة الإدارية والاصلاح العمل المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث مؤتمرات القاهرة ، ١١٩٩٣٩)
- (ابو زيد، معزة ادم أحمد، ٢٠١٢، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات العامة: دراسة حالة على وزارة مجلس الوزراء في الفترة من "٢٠٠٦- ٢٠٠٨"، كلية الاعلام، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان، ٥٦٤٣٨٩)
- (محمد، نظير رياض، والسلتي، لمياء السعيد، والزهارة، رضوه محمد، (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة – جامعة طنطا)، العدد (٣)، مصر)
- (العونية، بن زكورة، ٢٠١٤، إعادة الهيكلة البنكية: المفهوم، المبررات، المراحل والتنازع، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ٥١٢٢٤٠)
- (عبد الرحمن، مغاري، ٢٠١٤، "إعادة الهيكلة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الملتقى العربي الثاني تركيا، ص ٤)
- (الفضالة، أحمد، ٢٠١٤، ما أهمية إعادة الهيكلة للمنظمة؟، مقالة في صحيفة الحياة تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠١٧/١١/٢ من الرابط (<http://www.akhbar-alkhaleej.com/13317/article/41965.html>)
- (الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، الفن ناظر ججو الداود، ٢٠١٥، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، العراق – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٧٩٥٥٤٣)
- (البغدادي، عادل هادي – الجبوري، حيدر جاسم عبيد، ٢٠١٥، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات "زين واسيا سيل" في العراق، جامعة القادسية – كلية الإدارة والاقتصاد، ٧٢٨٥٦٥).
- (النجار، حميدة محمد البدوي، ٢٠١٥، "تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس – كلية التجارة، ٧٦٣٥٤٤)

- (احلام، خان، ٢٠١٥، "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر)
- (العضيب، خالد بن صالح، ٢٠١٥، "أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة لدى طالبي العمل السعوديين، معهد الإدارة العامة، ٦٩٨٦٢٥)
- (عيسى، نبوية، ٢٠١٥، علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ٦٥٢٧٨٠٨)
- (الجراح، سجي عماد، ٢٠١٦، أثر إعادة هيكلة سوق عمان المالي على كفاءة بورصة عمان للاوراق المالية، جامعة اليرموك، الأردن، ٧٨٢٣٥٧)
- (عبدالجواد، هشام حسين، ٢٠١٦، الممارسات الإيجابية والسلبية الدولية في إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية)
- (عمرو محمد أحمد عواد (١) -توفيق محمد الشحات(١) - أيمن محمد عبد الرازق أحمد(٢)، ٢٠١٦، "تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر"، كلية التجارة، (١) معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس/ (٢) جامعة القاهرة)
- (حسين بدوي، هشام، ٢٠١٦، تقييم إتجاهات العاملين نحو تطبيق إعادة الهيكلة بالمنظمات العامة المصرية وأثره على الأداء، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة)
- (علي، اري وشرفاني، دلمان، ٢٠١٧، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمس نجوم في محافظتي دهب و اربيل، مجلة الابتكار والتسويق، ٤)
- (المحاسنة، لميس، ٢٠١٧، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن)
- (خليل، محمد مصطفى أحمد، ٢٠١٧، دور ممارسات إدارة الأزمات في فاعلية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات التابعة للهيئة العامة للبترول بالسويس، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالاسماعلية، ٨٦٣٢٩٦)
- (فاطمة الزهراء كراشة؛ يوسف زدام، ٢٠١٨، المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، العدد الثالث عشر)
- (البراهيم، هيا بنت عبد العزيز، ٢٠١٩، دراسة استشرافية لإعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، دار سمات للدراسات والابحاث، ٩٩٩٨٠٧)
- (صويص، محمد ابراهيم كامل، ٢٠١٩، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، الجامعة الاسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، ٩٤٥٦٩٥)

- (ترايكية، يامنة، وآخرون، ٢٠١٩، تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة كار من القطاع العام ومؤسسة اليونس من القطاع الخاص بولاية الجزائر، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية -رماح، ٩٩٥٧٩٩)
- (خير الدين، زياد محمد خليل، ٢٠١٩، أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على كفاءة الموظفين في شركة مياة الأردن، جامعة آل البيت، الأردن، ١٠١٣٨٣٥)
- (ابو زيد، حمادة فوزي ثابت، ٢٠١٩، العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية، جامعة عين شمس- كلية التجارة، ١٠٥٠٥٩٢)
- (الغرباوي، محمد أحمد أمين، ٢٠١٩، دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، جامعة الزقازيق-كلية التجارة، ٩٨١١٧٧)
- (الجنازرة، اسماء على محمود، ٢٠٢٠، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ١٠٥٦٦٧٥)
- (مجاد، حنان وآخرون، ٢٠٢١، تبسيط الإجراءات ودورها في ترشيد العمل الإداري في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - كلية الحقوق والعلوم السياسية، ١١٥٩٧٧٣)
- (حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١). توسط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (١) ج ٣، ٣٤٧ - ٣٩١. رابط المجلة <https://cfdj.journals.ekb.eg>)
- (ابو زيد، حمادة فوزي ثابت (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، كلية التجارة، جامعة بنها)
- (صبح، نوال محمود النادي، الفت إبراهيم جاد الرب، شيماء مصطفى عبد العزيز صقر، ٢٠٢١، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، رابط المجلة <https://cfdj.journals.ekb.eg>)
- (السباعنة، جواد تيسير حسن، ٢٠٢١، تأثير الرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، جامعة القدس، فلسطين).
- (العشري، محمد حسن محمد، ٢٠٢١، دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بمأمريات ضرائب المبيعات بمنطقة شمال الدلتا، المعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة الكبرى، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد التاسع - العدد الأول)

المصادر الأجنبية:

- Duncan, R. B. (1976). The embeddable organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy and D. Slevin (eds.), The management of organization design: strategies and implementation. New York: north Holland: 167-188.
- Jansen J; George G; van Den Bosch, f & volberda, H. 2008 senior Team Attributes and organizational Ambidexterity: the moderating Role of Transformational leadership. Journal of Management Studies 45(5):982-1007.
- Justin J. P. Jansen, Michiel P. Tempelaar, Frans A. J. van den Bosch, Henk W. Volberda, 2009, Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms, Erasmus University, 3062 PA Rotterdam, The Netherlands
- Nemanich, Louise A, Vera, Dusya, (2009), "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", The Leadership Quarterly, Vol. (20), pp. 19-33.
- Luo, Y& Rui, H. (2009) "An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies" Academy of Management Perspectives Journal, 23 (4): 49-70.
- Chang Y., Phil Y., and Ming-Huei C., (2009), " the determinants of Academic Research Commercial Performance Towards an Organization Ambidexterity Perspective " Research Policy Journal, Vol.38., No.6.324-337.
- Taylor, Alua and H Elfat, Constance E., (2009), "Organizational linkages for surviving technological change: complementary Assets, middle management, and Ambidexterity", Organization science, vol.(20), No.(4), pp.718-739.
- Simsek, Zeki, (2009), "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", Journal of Management Studies, Vol.(46),No.4,pp. 597- 624.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M. (2009), organizational Ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for Sustained performance. Organization Science, vol 20, No.4.

- Tempelaar, M. (2010). Organization for Ambidexterity: Studies on the pursuit of Exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes. Doctoral Thesis, university Rotterdam.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012), Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance, Strategic Management Journal, 33(6), 587.
- Schreuders, J., & Legesse, A. (2012), Organizational ambidexterity: How small technology firms balance innovation and support, Technology Innovation Management Review, 2(2), 1721.
- Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., & Wulf, T. (2012), Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance, Journal of Small Business and Entrepreneurship, 25(2), 217-229.
- Ci-Rong Li, (2013), "How top management team diversity fosters organizational ambidexterity", Journal of Organizational Change Management, No. 5, Vol. 26, pp. 874-896.
- Li, C. R. (2013). How Top Management Diversity Fosters Organizational Ambidexterity. Journal of Organizational Change Management, 26 (5), 874- 896.
- Regional Institute of Education (NCERT), Mysore, 2015.
- Na Fu., Qin Hai Ma and Janine Bosak Patrick Flood, (2016), "Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, No. 2, Vol. 3, pp. 94-114.
- Saša Baškarada., Jamie Watson and Jason Cromarty (2016), Leadership and organizational ambidexterity, Journal of Management Development, No. 6, Vol. 35.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation – efficiency tensions. Human relations, 69(9), 1791-1822.
- Ketkar, S., & Puri, R. (2017). Ambidextrous Human Resource Practices and Employee Performance. Proceedings of international conference on strategies in Volatile and Uncertain Environment for

Emerging Markets, July 14-15,2017, Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi.

- Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47 (1), 186-207.
- Elizandra, S., Vieira, V. A., Galdamez, E. V. C. (2018).The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24 (5), 1176-1199.
- Saurav, S., Amit, K., Rahul, K., & Swarup, D. (2018). The state of ambidexterity research: a data mining approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), 343-367.