



جامعة مدينة السادات

تأثير إعادة الهيكلة على أداء المورد البشري دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية

الاستاذ الدكتور / حسنين السيد طه
أستاذ إدارة الموارد البشرية
عميد كلية التجارة (السابق) جامعة مدينة السادات

الأستاذ الدكتور / عمار فتحي موسى اسماعيل
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة
جامعة السادات لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

الباحث / حسني جلشاني عبدالمقصود نعمة الله زايد
باحث دكتوراه - كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

٢٠٢١-٩-١٨

المخلص

- هدفت الدراسة الى قياس تأثير إعادة الهيكلة على أداء المورد البشري من حيث الإنتاجية والكفاءة والفاعلية والرضا الوظيفي والمرونة والحالة النفسية للعاملين بالتطبيق على وزارة التجارة والصناعة، وتحديد العقبات التي تواجه إعادة الهيكلة ووضع آلية ومقترحات للتغلب عليها و التقدم بمجموعة من التوصيات لتفعيل عملية إعادة الهيكلة.
- بعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية من خلال توزيع استمارة استقصاء لمجتمع الدراسة الذي حدده الباحث (وزارة التجارة والصناعة المصرية) لعدد (٣٣٥) استمارة استقصاء) موزعة على المهتمين بإعادة الهيكلة والمورد البشري وبلغت الإستمارات الصالحة للتحليل ٣١٥ إستمارة أي بنسبة ٩٤% من الإستمارات الموزعة وتم التوصل الى العديد من النتائج أهمها أن هناك علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي المدمج وأداء العاملين وان الهيكل المدمج له تأثير معنوي موجب على أداء العاملين ، وأن هناك علاقة قوية بين إعادة الهيكلة والإنتاجية وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي ومرونة المورد البشري وتختلف درجة قوة هذه العلاقة كونها موجبة أو سالبة ، وأيضاً اثرت الهيكلة على الحالة النفسية للعاملين والرضا الوظيفي ومرونة المورد البشري بدرجة متوسطة ، كما أن الهيكلة أدت الى نتائج ايجابية منها استحداث ادارة مركزية للتخطيط الاستراتيجي لم تكن موجودة من قبل ، توحيد المعاملات المالية (الحافز) لكل القطاعات مما أدى الى شعور العاملين بالعدالة الى حد كبير ، دمج موازنات الوزارة المالية في موازنة واحدة مما سهل التعامل وأدى الى سرعة في التنفيذ وفهم شامل ومتكامل ، دمج عدد ٤ إدارات للموارد البشرية والشنون الإدارية تحت مظلة إدارة مركزية واحدة للموارد البشرية سهل العمل والغي تكرارية بعض الإجراءات دون داع.
- وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي لدى القادة والمديرين لتفهم دورهم جيدا في دعم مشروعات التغيير والتجديد وتهينة موظفيهم وبيئة العمل لذلك التغيير ، مشاركة العاملين واعتبارهم حجر زاوية في مراحل التغيير والتجديد المختلفة ، التأكد من ان فريق عمل التطوير شمل كافة الافراد المؤثرين ولم يغفل اي منهم ، و الا تقف عملية إعادة الهيكلة والتغيير عند مرحلة التنفيذ، فلابد من مرحلة التقييم المستمر وعلاج السلبيات التي تظهر وتنفيذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة، واهتمام الإدارة بإتاحة الفرصة للمشاركة الإيجابية والفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات ، و تشجيع ومساندة الأفكار الإبداعية في العمل.

Abstract

The study aimed to measure the effect of restructuring on the performance of the human resource in terms of productivity, efficiency, effectiveness, job satisfaction, flexibility and psychological state of workers, by application to the Ministry of Commerce and Industry.

And identifying the obstacles facing the restructuring, developing a mechanism and proposals to overcome them, and submitting a set of recommendations to activate the restructuring process.

After analyzing the data using statistical methods by distributing a survey form for the study community identified by the researcher (the Egyptian Ministry of Trade and Industry) for a number (335 survey forms) distributed among those interested in restructuring and human resource, and the forms valid for analysis amounted to 315 forms with a percentage of 94% of the distributed forms reaching many results, the most important of which is that there is a strong relationship between the integrated organizational structure and the performance of employees and that the combined structure has a positive moral effect on the performance of employees, and that there is a strong relationship between restructuring, productivity, employee efficiency, job satisfaction and flexibility of the human resource. The degree of strength of this relationship varies, being positive or Negative, and also the structuring affected the psychological state of the workers, job satisfaction and the flexibility of the human resource to a moderate degree, and the structuring led to positive results, including the creation of a central administration for strategic planning that did not exist before, the unification of financial transactions (the incentive) for all sectors, which led to the workers' sense of justice To a large extent, merging the budgets of the Ministry of Finance into one budget, which facilitated dealing and led to speedy implementation and execution They are comprehensive and integrated, integrating 4 departments of human resources and administrative affairs under the umbrella of one central department of human resources, facilitating work and eliminating unnecessary repetition of some procedures.

The study recommended the need to increase awareness among leaders and managers to understand their role well in supporting change and renewal projects, preparing their employees and the work environment for that change, the participation of workers and considering them a cornerstone in the various stages of change and renewal, to ensure that the development work team includes all influential

people and does not overlook any of them. And the process of restructuring and change does not stop at the implementation stage, so there must be a phase of continuous evaluation and treatment of the negatives that appear and the implementation of the required corrective procedures , and the management's interest in providing the opportunity for the positive and effective participation of workers in decision-making, and encouraging and supporting creative ideas at work.

تقديم

- إن المنظمات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجرى عليها ما يجرى على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتغير وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير والتطوير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة إدارية ، كما أنها لا تتغير وتتطور من أجل التغيير والتطوير نفسه بل تتغير وتتطور لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ولأنها يجب أن تتعامل مع المتغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها . (محمد، جمال عبدالله، ٢٠١٤)
- ومن أجل الارتقاء بالمؤسسات والهيئات العامة وتطويرها والحد من نزيف الخسائر والفشل الإداري جاءت رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال وزارة التخطيط والإصلاح الإداري كمحطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر تربط الحاضر بالمستقبل وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة، لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية وتعيد إحياء الدور التاريخي لمصر في الريادة الإقليمية.
- وهذه الرؤية تتطلب من الحكومة إعادة النظر في الرؤية التنموية لمواكبة هذه التطورات ووضع أفضل السبل للتعامل معها بما يمكن المجتمع المصري من النهوض من عثرته والانتقال إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق الغايات التنموية المنشودة للبلاد.
- وتبنت العديد من الوزارات والهيئات والمؤسسات تلك الرؤية وشرعت كل منها في اتخاذ الإجراءات التي تكفل انجاز الدور المنوط بكل منها في تحقيق مسيرة التنمية.
- وتعتبر وزارة التجارة والصناعة من ضمن الوزارات التي بدأت مبكرا في تنفيذ محاور تلك الرؤية وكذلك استراتيجية الوزارة حيث أن المحور الخامس من الاستراتيجية هو التطوير المؤسسي لتحقيق ما تسعى اليه الوزارة من تطوير من خلال إعادة الهيكلة لقطاعات وهيئات الوزارة.
- وتعد إعادة الهيكلة من الأدوات الحديثة التي تستخدمها الهيئات والمؤسسات والوزارات في تحقيق العديد من الأهداف لاسيما وفورات اقتصادية ، تنمية المورد البشري ، زيادة الكفاءة والفاعلية ، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.(لجنة إعادة الهيكلة - وزارة التجارة والصناعة)
- يعتبر العنصر البشري الثروة الحقيقية لأي دولة فهو وسيلة وغاية أي جهد تنموي ، كما أن نوعية هؤلاء البشر هي المحدد الرئيسي لمستوى التقدم والنمو الذي يمكن لأي دولة أن تختاره ، وقد استطاعت الدول النامية أن تضع اقدامها على طريق التقدم بفضل الاستثمار الكفاء والجيد للعنصر البشري ، حيث لا يختلف اثنان على أن اسباب تقدم المجتمعات هو الاستخدام الجيد لأساليب الإدارة الحديثة ، خصوصا في مجالات استخدام العنصر البشري ، وذلك في مجالات توفير فرص العمل من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (منصور، بدر، ٢٠٠٩)

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك تأثير لعملية إعادة الهيكلة على المورد البشري سواء كان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا فالعنصر البشري محور رئيسي وأساسي في تنفيذ عملية إعادة الهيكلة ، والإدارة الواعية التي تسعى لتحقيق نتائج ايجابية لعملية إعادة الهيكلة عليها الا تغفل دور المورد البشري في كافة مراحل عملية إعادة الهيكلة (قبل واثناء وبعد) مما يؤدي ذلك الى تلاشي أو انخفاض مقاومة التغيير الى أقل حد ممكن.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

اعتمد الباحث في اجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين هما :

أ - دراسة وتحليل البيانات الثانوية

تم الحصول على نسخة من القرارات الجمهورية والقرارات الوزارية التي صدرت في موضوع الدراسة وتحليل تلك البيانات والوقوف على مدى تأثيرها في موضوع الدراسة.

ب - المقابلات الشخصية

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة الغير موجهه مع عينة ميسرة من مجتمع الدراسة خلال شهر أغسطس ٢٠٢٠ شملت بعض المسؤولين عن موضوع الهيكله وكذلك بعض العاملين والموظفين بالوزارة التي تم تطبيق الهيكله عليهم. شملت المقابلات د. شيرين الصباغ الوكيل الدائم لوزارة التجارة والصناعة والمسئولة من جانب الوزير عن الهيكله ومساعدتها الأول عن الهيكله الاستاذ/ احمد فاروق ، وكذلك تم مقابلة رئيس الإدارة المركزية للموارد البشرية أ احمد عبدالحميد ، ومدير عام الشؤون الإدارية الاستاذة انتصار البارودي ، وشملت المقابلات عدد من العاملين بالوزارة ببعض الإدارات مثل إدارة العلاقات العامة ، وشئون مكتب الوزير ، مكتب مستشار الوزير للمشروعات القومية.

من خلال المقابلات التي قام بها الباحث مع بعض مفردات عينة الدراسة توصل الى أن هناك تباين في الآراء بشأن إعادة الهيكلة منهم من يرى أنها ايجابية ومنهم من يرى خلاف ذلك وهناك من يرى ان الهيكله لم تأتي ثمارها بعد على أساس ان هناك عدد من الموظفين يحتاجون لمزيد من الوقت لفهم التغيير الذي حدث والهدف منه والتأقلم والتكيف معه ، ومن خلال المناقشات تلاحظ وجود تأثير لإعادة الهيكلة على الأفراد ولكن ما هي النواحي الاكثر تأثيرا هذا ما يمكن الاجابة عنه في مرحلة قادمة من خلال استكمال البحث.

كما تم التوصل الى أن بعض القيادات بالوزارة بدءاً من وزير الصناعة تهتم وتتابع بموضوع إعادة الهيكلة والاثار المترتبة عليها وذلك لتعميمه على باقي الهيئات التابعة لوزارة التجارة والصناعة.

التأكد من أن البيانات المطلوبة للبحث متاحة ويمكن الحصول عليها.

ثانياً : الدراسات السابقة : تمكن الباحث من الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي نوضحها فيما يلي :

أوضح (John & Ririhena, 2019) ان إعادة هيكلة المنظمة تؤثر على أداء المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر ، تم التطبيق العملي للبحث من خلال استمارة استقصاء تم توزيعها على ٢٧٦ موظفًا في مكتب التعليم ومكاتب وزارة التربية والتعليم والثقافة ، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنية الارتباط السببي لمعرفة تأثير إعادة هيكلة المنظمة على أداء المنظمة. وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير مباشر لإعادة هيكلة المنظمة على أداء المنظمة، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر لإعادة الهيكلة من خلال أداء الموظفين وفعالية القيادة على أداء المنظمة، ويرجع تأثير تحسين أداء المنظمة إلى أن إعادة هيكلة المنظمة المنفذة في مكتب التعليم في مقاطعة مالوكو قد أدت إلى تغيير السلوك ، حيث كان موظفو مكتب التعليم قادرين على تحسين الأداء الفردي ويمكنهم العمل مع القيادة كهيكلة فعال وكفاء وهذا كان له تأثير على تحسين أداء المنظمة.

في مجمل نتيجة البحث ، تم تحديد أن إعادة الهيكلة تعطي تأثيرًا على أداء المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال أداء الموظفين وفعالية القيادة. ولا تقتصر عملية إعادة الهيكلة على النظام الحالي داخل المنظمة فحسب ، بل تتعلق أيضًا بالتغييرات المتعلقة بنمط أو شكل المنظمة. وإن إعادة الهيكلة التي تم تنفيذها في مكتب التعليم والشباب والرياضة في مقاطعة مالوكو تشجع الموظفين على تحسين أدائهم. بالإضافة إلى توصيل أهداف الأداء لجميع الموظفين حتى يتمكنوا من تحقيق الهدف الذي تم تحديده. عند توزيع المهام، يجب الانتباه إلى الكفاءات التي يمتلكها كل فرد من أجل تحقيق المهمة بفعالية.

كما أوضحت دراسة (Sharmab, 2019) أن إعادة هيكلة الشركات واحدة من أكثر الأدوات الإستراتيجية استخدامًا. منذ عام ١٩٩١ ، انه كان للهيكله تأثير في الاقتصاد المحلي قويًا جدًا. والسبب وراء ذلك هو العولمة والمنافسة وسوق ديناميكي. وإعادة هيكلة الشركات هي مسار عمل لا غنى عنه للمنظمات التي تريد أن تظل وثيقة الصلة في عالم الأعمال ، وإنها إستراتيجية تشمل تغييرًا جوهريًا في الهيكل التنظيمي للشركة ، والذي يشمل مدى الانتشار المنتشر للسيطرة ، وإصلاح حوكمة الشركات ، والحد من تنوع المنتجات ، وإعادة رسم حدود الأقسام ، وتقليص العمالة ، ومراجعة التعويضات ، وتسوية المستويات الهرمية. تؤدي عملية إعادة الهيكلة هذه إلى إحداث تغيير في المؤسسة مما يترك أثرًا سلبيًا على موظفي المؤسسة. غالبًا ما يتم قياس تأثير إعادة الهيكلة من خلال الأداء المالي للمؤسسة ولكن لا يتم قياسه من خلال تقييم تأثيره على الموارد البشرية للمؤسسة.

وأن الغرض العام من هذه الدراسة هو اكتساب فهم حول تأثير إعادة الهيكلة على مكافأة الموظفين وتقديرهم ، اتخذ الباحث صناعة الأدوية للتطبيق العملي وهو حالة إعادة هيكلة مختبرات Sun Pharmaceuticals و Ranbaxy من خلال الاستحواذ.

وتوصلت الدراسة الى أن إعادة هيكلة الشركات لديها القدرة على إحداث صدمات شخصية وضغوط يمكن أن تؤدي إلى مشاكل نفسية وسلوكية وأداء وبقاء لكل من الأفراد والشركات. كما ثبت من الدراسة أن عملية إعادة الهيكلة هذه تخلق ضغطًا في أذهان الموظفين. بسبب عدم اليقين ، والأمن الوظيفي ، والخسائر المالية وما إلى ذلك ، ويؤكد ذلك ترك نصف القوة العاملة في شركة Ranbaxy الشركة. بعد إعادة الهيكلة ، كما انه يواجه موظفو الشركتين مشاكل تتعلق بجوانبهم وتقديرهم. فشلت شركة Sun Pharmaceuticals في الاحتفاظ بأهم الأشخاص الرئيسيين في Ranbaxy ، وهذا هو السبب في أن نتائج الاستحواذ ليست مرضية. كما تنخفض قيمة حصة شركة Sun Pharmaceuticals يومًا بعد يوم. بعد إعادة الهيكلة فقدوا ثقة الموظفين والمستثمرين.

اما دراسة فلمنج (٢٠١٧) فقد سعت الى دراسة آثار إعادة الهيكلة التنظيمية على سلوك موظفي جامعة ولدن تجاه إعادة الهيكلة و تغيير في فعالية المؤسسة ، وكيف تؤثر إعادة الهيكلة على الموظفين من ناحية الدوافع والتحفيز وقبول التغيير وكيفية

تأثير قبول الموظفين للتغيير على فعالية المؤسسة.

- وتوصلت الدراسة الى أن الموظفون كانوا مترددين في تبني التغيير ، وكانوا غير راضين عن عملية الاتصال، وأكدت الدراسة أن تحفيز الموظفين كان منخفضاً وكذلك تضاول الروح المعنوية ، واعتبر الموظفون أن لم تكن هناك تغييرات كبيرة في فعالية المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة.
- وهدفت دراسة (الحسيني ، ٢٠١٦) الى بيان أثر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية ، وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية.
- دراسة (احمد ، ٢٠١٥) " سعت الدراسة الى تقديم مفهوم للهيكلة يتماشى مع طبيعة النقل الجوي وقياس أداء مصر للطيران قبل وبعد الهيكلة وتقييم أثر إعادة الهيكلة على الأداء ، وتوصلت الدراسة الميدانية الى أن برنامج إعادة الهيكلة استطاع أن يؤثر على مؤشرات الأداء الرئيسية لمجموعة مصر للطيران بالشكل المخطط له وتجسد هذا التأثير في العنصر البشري والتدريب ، واحتل التدريب قمة أولويات الشركة وكافة الشركات التابعة ورفعت الشركة القابضة لمصر للطيران شعار لها ((التدريب أمان الغد)) .
- دراسة (الصقر ، ٢٠١٥) سعى الباحث الى تحديد مظاهر التطور التي حدثت لكلية التربية الاساسية وتوضيح مبررات إعادة الهيكلة مع وضع تصور مقترح لتطوير الكلية باستخدام مدخل إعادة الهيكلة ، وقد توصل الباحث الى وضع تصور لتطوير الكلية من خلال تقسيمها الى عدة كليات مع دمج وحذف بعض الأقسام العلمية داخل الكليات وتطوير اللوائح والأنظمة بما يسمح لاستحداث تخصصات جديدة تحتاجها الدولة.
- دراسة (Imogen, 2017) هدفت الى استكشاف تصورات موظفي التعليم العالي لتأثير سلوكيات القادة على معنويات الموظفين وأدائهم اثناء اعادة الهيكلة التنظيمية ، وكان الموظفون والقادة مقسمون الى ثلاث مجموعات عمل بحثية خاصة بجامعة فينيكس أحداها خاص بالتعديل السكنى والثانية خاصة بالدراسات العليا والثالثة والاخيرة خاصة بالمؤتمرات ، وتم اعادة الهيكلة للمجموعات الثلاث ، وأظهرت النتائج أن سلوك القائد السلبي يؤثر على سلوك الموظف السلبي ، كما أظهرت عدم اهتمام القادة بالممارسات السلوكية الايجابية اثناء اعادة الهيكلة على الرغم من احتمال تأثير ذلك على معنويات الموظفين وأدائهم ، وان التواصل المفتوح مع العاملين هو سلوك قيادي ذو تأثير ايجابي بعكس التواصل المغلق سلبي ذو تأثير سلبي.
- دراسة (G.V, 2017) اجريت الدراسة على وحدة لبناء السفن في القطاع العام في فيتنام وقد تم اختيار عينة عشوائية نسبة ١٥٪ من مجتمع البحث حيث كان حجم العينة ٣١٥ مفردة وجد منها ٣٠٠ مفردة صالحة للاستخدام ، وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير للعلاقات وظروف العمل على المناخ التنظيمي ، وأن تصميم الوظيفة يتطلب إعادة هيكلة حيث أنه عامل سلبي للمناخ التنظيمي ويشكل عائق أمام المناخ الايجابي
- دراسة (Srivastave,2017) أوضحت أنه بدأ البنك المركزي الهندي آلية هيكلة الديون للشركات في عام ٢٠٠١ كتدبير علاجي لمنع الانحرافات في حسابات الشركات التي تواجه صعوبات مالية بسبب العوامل الداخلية والخارجية ، وأجريت الدراسة على عدد ٩١ شركة هندية حصلت على حزمة إعادة هيكلة الديون خلال الفترة من ٢٠٠٣-٢٠١٥ وتم مقارنة أداء ما بعد إعادة هيكلة الشركات مع أدائها المتميز مع نظرائها في الصناعة ، وتوصلت الدراسة الى أن الشركات النموذجية لم تكن قادرة على تحسين أدائها حتى بعد مرور ٥ سنوات على إعادة هيكلة الديون وانها كانت أقل بكثير من نظيراتها في الصناعة.
- دراسة (whitting ton,2017) سعت الدراسة الى تحليل أثر إعادة التشكيل (reconfiguration) وإعادة الهيكلة (restructure) على الأداء ، وتم تطبيق الدراسة على الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة الامريكية خلال الفترة من ١٩٨٥ حتى ٢٠٠٤ وكانت النتائج متناقضة للأداء في هذين الشكلين من إعادة التنظيم ، وتم التوصل الى أن إعادة الهيكلة التنظيمية الأكثر انتشارا وترتبط بنتائج الأداء الايجابية بينما إعادة التنظيم المحدود بنتائج الأداء السلبية ، وتوصلت الدراسة الى أن الشركات تحتاج الى إعادة التنظيم للتكيف مع التغيير ، ويجب على المدراء اختيار أشكال إعادة التنظيم وفقا لمعدل التغيير البيئي ، وتنطوي إعادة الهيكلة (restructuring) على تغيير جوهري في المبادئ التنظيمية وعادة ما تكون غير منتظمة بينما تنطوي إعادة التشكيل (reconfiguration) على تغيير تدريجي وتكون متكررة.
- دراسة (Townsend, 2014) استهدفت الدراسة سد الفجوة الكبيرة جزئيا في مجال أداء النقل الجوي خلال فترة ما بعد الافلاس ومعرفة ما هو تأثير استراتيجيات إعادة هيكلة شركات النقل الجوي على أداء ما بعد الإفلاس ، وتم استخدام البيانات المالية والتشغيلية لوزارة النقل الامريكية وتم تطبيق الدراسة على مجتمع البحث المكون من ٢٥ شركة من كبرى شركات الطيران تم حمايتها من الإفلاس ، وتوصلت الدراسة الى أن إعادة الهيكلة المالية والمحافظ المالية والهيكلة التشغيلية لها تأثير كبير على أداء الشركات ما بعد الافلاس ، ولم تكن هناك أهمية للهيكلة الإدارية على الاداء خلال فترة ما بعد الافلاس.
- دراسة (عبد الجواد ، ٢٠١٦) استهدفت الدراسة تحليل أهم مجالات وأبعاد عمليات إعادة الهيكلة في المنظمات العامة ، وتحديد مدى تقبل العاملين بالمنظمات العامة لإدخال تقنيات جديدة للعمل ومدى تقبلهم لنتائج إعادة الهيكلة ، والوقوف على أهم العقبات التي تواجه إعادة الهيكلة ، تقديم إجابة على تساؤل هل يمكن تحقيق توافق بين تطبيق إعادة الهيكلة بالمنظمات العامة من ناحية وفي نفس الوقت توفير متطلبات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات العامة.
- دراسة (الحجرف ، ٢٠١٦) سعت الدراسة للتوصل الى نموذج لمنهج الإصلاح الإداري يساعد على تحسين المراكز التنافسية للمؤسسات والأجهزة الحكومية والتعرف على الأبعاد المختلفة للإصلاح الإداري وكذلك اثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري وسبل

التغلب عليها ، وتوصلت الدراسة الى أن المشكلات التي تحد من فعاليات عملية الإصلاح الإداري في تحقيق الميزة التنافسية هي الوساطة وعدم الشفافية بين المدير والموظف ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع أنظمة للثواب والعقاب مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ونشر الشفافية والتنافس بين الموظفين والحد من الوساطة والمحسوبية ، وتوصلت الدراسة الى وضع نموذج لبيان تأثير بعد الموارد البشرية لمناخ الإصلاح الإداري.

دراسة (محمود، ٢٠١٩) ، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين : دراسة ميدانية على شركات السياحة بالقاهرة فنة أ بمدينة القاهرة ، وقام الباحث بتنفيذ الدراسة باستخدام قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها واستلامها من عينة الدراسة والتي بلغت ٣٨٤ استمارة وتم التحليل باستخدام البرنامج SPCC ، وتوصل الباحث الى ان الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل معنوي وايجابي على أداء العاملين في شركات السياحة فنة " أ " بالقاهرة.

دراسة (Yeti Kuswati, 2020) هدفت الدراسة الى معرفة أثر الدوافع على أداء العاملين ، وتوصلت الى أن الدافع الذي يمتلكه الموظفون في مكتب تعليم Majalengka Regency هو في الغالب في فنة جيدة جدًا بمتوسط قيمة ٢,٨٤ وانحراف معياري ٠,٧٨ ، ولكن هناك بعض نقاط الضعف أهمها ضعف في جانب إشراك الفرص للموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار والانفتاح على الاقتراحات أو الآراء التي يعبر عنها الموظفون ، وأوصت الدراسة بعدة توصيات مفادها أن مكتب تعليم Majalengka Regency يجب أن يركز على زيادة الدافع للعمل من خلال النظر في الاحتياجات الفسيولوجية مثل تقديم الحوافز أو رسوم النقل وبدلات الطعام وما إلى ذلك ، ويجب أن يكون رئيس مكتب Majalengka Regency التعليمي قادرًا على تقديم المهام الصعبة حتى يتمكن الموظفون من تطوير الإبداع في أداء عملهم والذي يمكن القيام به من خلال توفير الفرص للموظفين لحضور التعليم والتدريب ، بحيث يمكن لقدرات الموظفين زيادة في تنفيذ أعمالهم .

وهدف دراسة (yusif&Mehrez,2020) الى قياس أثر أدوات تقدير الأداء على أداء العاملين في القطاع الحكومي من خلال دور الدوافع كمتغير وسيط بدولة قطر ، وتوصلت الدراسة الى هناك عوامل لتقدير الأداء لها تأثير هام على الدوافع والأداء الوظيفي مثل طرق التقييم ، وهناك عوامل أخرى مثل النمط القيادي وأسس التقييم لم يكن لها تأثير على الدوافع وأداء العاملين ، وان الدوافع لها علاقة بالأداء الوظيفي وتؤثر فيه ، وأثبتت الدراسة احصائيا تأثير أدوات تقدير الأداء مثل التدريب والتطوير والاعتراف والمكافآت على أداء العاملين.

دراسة (الرمال ، ٢٠١٦) هدفت الدراسة الى تحديد مكونات أنظمة العمل عالية الأداء بصورة مفصلة في قطاع الجمارك ، تحديد مفاهيم رضا العاملين وكيفية التوصل الى تلك المفاهيم وتحديد العلاقة بين كل من فرق العمل والتمكين وإدارة المعرفة ورضا العاملين ، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة معنوية لأنظمة العمل عالية الأداء – فرق العمل – إدارة المعرفة – التمكين على الرضا الوظيفي ، وان التمكين وفرق العمل وإدارة المعرفة تمثل المزيج الأمثل من تطبيقات أنظمة العمل عالية الأداء التي تقود الى أفضل المخرجات التنظيمية ، وأن هذا المزيج يقود الى رضا العاملين.

دراسة (فراج ، ٢٠١٥) هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الأداء في شركات صناعة الأدوية ومدى امكانية استفادة شركات الأدوية من تطبيق القيادة وإدارة المعرفة واثار ذلك على تحسين مستوى الأداء في تلك الشركات ، وسعت للتوصل الى بعض التوصيات التي تساعد متخذي القرار في الشركات محل الدراسة لتحسين مستوى الأداء التنظيمي ، وتوصلت الدراسة الى الموافقة بين مفردات عينة الدراسة على أهمية الأداء التنظيمي وان هناك دور هام لإدارة المعرفة في تحسين الأداء وكذلك النمط القيادي ، وان هناك اثر ايجابي يعكسه المعرفة على اداء العاملين فضلا عن زيادة قدراتهم العلمية والعملية .

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تمكن الباحث من أن يستخلص من الدراسات السابقة ما يلي :

١. أن هناك تأثير مباشر لإعادة الهيكلة على أداء المنظمات وتأثير غير مباشر من خلال أداء الموظفين وفعالية القيادة

على أداء المنظمة وأثبتت ذلك دراسة John,2019

٢. إن إعادة هيكلة الشركات لديها القدرة على إحداث صدمات شخصية وضغوط يمكن أن تؤدي إلى مشاكل نفسية وسلوكية وأداء وبقاء لكل من الأفراد والشركات. كما ثبت من الدراسة أن عملية إعادة الهيكلة هذه تخلق ضغطاً في أذهان الموظفين. بسبب عدم اليقين ، والأمن الوظيفي ، والخسائر المالية وما إلى ذلك ، وأثبتت ذلك دراسة Sharmab,2019 .

٣. التواصل ومشاركة البيانات والمعلومات وتبني هياكل تنظيمية مرنة من شأنه أن يؤدي الى نتائج ايجابية في إعادة الهيكلة وأثبتت ذلك دراسة فلمنج ٢٠١٧ ، الحسيني ٢٠١٦ ، ودراسة Imogen 2017.

٤. أن إعادة الهيكلة تؤثر على مؤشرات الأداء الرئيسية للعنصر البشري وتؤدي لتحسين الأداء بشكل ملحوظ وزيادة الانتاجية واثبتت ذلك دراسات كل من احمد ٢٠١٥ ، Yang 2011 ، Dale2014 ، الرويضان ٢٠٠٩ .

٥. أن هناك دور كبير لإهتمام القادة وممارستهم السلوكية أثناء إعادة الهيكلة كما أثبتت ذلك دراسة الرويضان ٢٠٠٩ ، Imogen 2017 .

٦. أن هناك تأثير للعلاقات وظروف العمل على المناخ التنظيمي ومن ثم إعادة الهيكلة كما أثبتت ذلك دراسة G.V2017.

٧. أن إعادة الهيكلة التنظيمية (Restructuring) أكثر انتشاراً من إعادة التنظيم (Reconfiguration) وترتبط بنتائج ايجابية وأثبتت ذلك دراسة Whitting ton 2017 .
٨. تدنى مستوى التزام الأطراف ذات العلاقة بتنفيذ برامج وسياسات إعادة الهيكلة وضعف الآليات والأدوات المستخدمة وأثبتت ذلك دراسة الرويضان ٢٠٠٩ .
٩. ابرز العقبات التي واجهت إعادة الهيكلة في الجهاز الإداري عدم الجدية لان العاملين يرون في الهيكلة تهديد للمصالح الشخصية والمكاسب التي يحققونها في ظل الأوضاع الراهنة ، وأن التأكيد على مبدأ تفويض السلطة ، وتطوير وسائل تداول المعلومات بطريقة الكترونية واستخدام أحدث النظم في تكنولوجيا المعلومات من الأدوات الهامة لتطبيق مفهوم إعادة الهيكلة كما أكدت دراسة العدواني ٢٠١٧ .
١٠. إعادة الهيكلة لا تؤثر على حياة العمل للموظفين فحسب بل تجاوزت ذلك بالتأثير على صحة الفرد وحالته العقلية.
١١. التمكين وفرق العمل وإدارة المعرفة تمثل المزيج الأمثل من تطبيقات أنظمة العمل عالية الاداء التي تقود الى أفضل المخرجات التنظيمية ورضا العاملين كما أثبتت دراسة الرمال ٢٠١٦ .
١٢. أن هناك تأثير ايجابي يعكسه المعرفة على أداء العاملين فضلا عن زيادة قدراتهم العلمية والعملية كما أوضحت دراسة فراج ٢٠١٥ .
١٣. أهمية دعم المستويات الإدارية العليا بما فيها رئيس الدولة ومجلس الوزراء والوزراء المعنيين بعملية الإصلاح الإداري بشكل عام وبرامج إعادة الهيكلة بشكل خاص.
١٤. إعادة النظر في آليات التدريب وربطها بالاحتياجات التدريبية ، واخذ الجوانب النفسية والمعنوية للعاملين في الجهاز الحكومي يعين الاعتبار في برامج وسياسات إعادة الهيكلة.
١٥. الاهتمام بتشجيع المتميزين من العاملين والموظفين بوضع جوائز سنوية للامتياز.
١٦. الاهتمام ببناء قاعدة معلومات حول إعادة الهيكلة وكذلك بناء قاعدة من القوى البشرية المتخصصة في إعادة الهيكلة والتطوير الإداري.

وفقاً لما هو موضح أعلاه يتبين أهمية الدور الذي تلعبه إعادة الهيكلة في التأثير على نواحي عدة في المؤسسات والهيئات والوزارات سواء في الهياكل التنظيمية أو تخفيض التكاليف أو هيكلة أسلوب وطرق واجراءات العمل وهيكل العمالة وانها عامل هام في نجاح الشركات في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها (الربحية – التوسع – النمو – البقاء الخ) اذا ما تم تطبيقها بطريقة صحيحة ، وأن المورد البشري له دور كبير في عمليات إعادة الهيكلة يتأثر بها ويؤثر فيها ، وبالتالي لا يمكن أغفال دور المورد البشري الذي هو العامل المؤثر في أداء العمل بالجودة المطلوبة ووفقاً للمخطط ولا يمكن ان تتم عملية إعادة الهيكلة بنجاح في ظل غياب أو تهميش دور المورد البشري ، وأن دور دعم الإدارة العليا من الأهمية بمكان في نجاح عمليات الإصلاح الإداري وإعادة الهيكلة حيث أنه بدون دعم الإدارة العليا وبدون وجود الرغبة لديها في الإصلاح والتطوير لا يمكن الوصول لنتائج إيجابية مرضية.

وتتمثل الفجوة البحثية في الدراسة التحليلية للهياكل التنظيمية الموجودة بديوان عام وزارة التجارة والصناعة منذ فترة زمنية طويلة ، ولم يحدث لها أي تحديث أو تطوير ، إي انك قد تجد الهيكل التنظيمي المعتمد لا يتطابق مع ما يتم تنفيذه في الواقع وتجد انحرافات كثيرة بين المخطط والمنفذ

ثالثاً : مشكلة البحث

تكمن المشكلة البحثية في أن الهياكل التنظيمية الموجودة بديوان عام وزارة التجارة والصناعة لم يحدث لها أي تحديث أو تطوير منذ فترة زمنية طويلة ، وتضخم الهيكل التنظيمي للوزارة وفصله وتقسيمه الى هيكلين احدهما للصناعة والآخر للتجارة ، أي أن هناك قصور في الهياكل الموجودة ادي الى مشاكل كثيرة في العمل منها ضعف الاتصالات بين الأفراد ، وبطء وتعقد الإجراءات والبيروقراطية.

ويمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي :

((ما هو تأثير إعادة هيكلة ديوان عام وزارة التجارة والصناعة على أداء المورد البشري ؟))

وينبثق من ذلك التساؤلات الآتية :

ما هتأثير الهيكل المدمج لديوان عام وزارة التجارة والصناعة على الأداء؟

ما هو تأثير الهيكل الجديد لوزارة التجارة والصناعة على أداء العاملين ؟

ما هو تأثير إعادة الهيكلة على الحالة النفسية للعاملين ؟

ما هو تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي للعاملين ؟

ما هو تأثير إعادة الهيكلة على الكفاءة والانتاجية ؟

ما هو تأثير إعادة الهيكلة على مرونة المورد البشري ؟

رابعاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التحقق مما يلي :

- التأكد من تحقيق إعادة الهيكلة بوزارة التجارة والصناعة للمهدف منها.
- تحديد تأثير إعادة الهيكلة على المورد البشري من حيث الأداء والإنتاجية – الرضا الوظيفي - المرونة - بيئة العمل – الكفاءة والفاعلية.
- تحديد الى أي مدى تتفهم القيادة في وزارة الصناعة والتجارة دورها في دعم مشروع إعادة الهيكلة وتوفير البيئة المناسبة وتهيئة العاملين والأطراف ذات العلاقة لقبول هذا التغيير.
- تحديد العقبات التي تواجه إعادة الهيكلة ووضع آلية ومقترحات للتغلب عليها.
- معرفة أهم النقاط السلبية والإيجابية التي أثمرت عنها إعادة الهيكلة.
- التقدم بمجموعة من التوصيات لتفعيل عملية إعادة الهيكلة بما ينعكس أثره على تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.
- وضع تصور نموذجي تسترشد به الهيئات العامة والوزارات عند تطبيق مفهوم إعادة الهيكلة.

خامساً : أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية لتلك الدراسة تنبع من فهم موضوع إعادة الهيكلة وما هي آلياته وما هو النموذج الأمثل لتطبيقه والفرق بينه وبين أدوات التطوير الشبيهة مثل إعادة الهندسة ، الهندرة ، تخفيض العمالة ، الجودة الشاملة الخ وما هو شكل ونوع وتأثير إعادة الهيكلة على العنصر البشري من حيث الأداء والجودة والراحة النفسية والرضا الوظيفي وبيئة العمل والمرونة.

في حين تنبع الأهمية العملية من إستفادة القيادات في وزارة التجارة والصناعة من تلك الدراسة في معرفة الاساليب المثلى لتطبيق إعادة الهيكلة وآليات المناسبة للتطبيق وكيفية التطبيق ، وكذلك التأهيل المسبق لكافة العناصر البشرية ذات الصلة بموضوع إعادة الهيكلة بما قد يؤدي الى التأثير الإيجابي والفعال على المورد البشري مما يؤدي في النهاية الى نجاح إعادة الهيكلة وتقليل مقاومة التغيير بل قد يؤدي التطبيق الجيد الى دعم التغيير وليس مقاومته ، وكذلك محاولة التوصل الى الإيجابيات والسلبيات التي نتجت عن إعادة الهيكلة.

بالإضافة الى ما سبق تزداد أهمية الدراسة وفقاً لما يلي :

- قلة الدراسات العربية التي تناولت إعادة الهيكلة وتأثيرها على أداء المورد البشري في الوزارات والهيئات الحكومية.
- ان دراسة العلاقة الارتباطية بين إعادة الهيكلة وتأثيرها على المورد البشري يساعد على توجيه القادة لتبني مفهوم مشاركة العاملين وكذلك تمكين العاملين عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل مما يؤدي لدعمهم لهذا التغيير والمساعدة في تنفيذه.
- دعم وعي وإدراك القادة نحو الفناء الضوء على أهمية صيانة المورد البشري مما يزيد كفاءته وفاعليته وزيادة امكاناته الإبداعية والابتكارية.
- توجه الدولة للاهتمام بالصناعة كقاطرة للأقتصاد القومي لما لها من مردود ايجابي على الوضع الاقتصادي بصفة عامة والموازنة العامة للدولة بصفة خاصة من خلال زيادة الصادرات وتخفيض حجم الواردات.
- نشر نتائج الدراسة على باقي الهيئات التابعة للوزارة (١٩ هيئة) للاستفادة منها عند الشروع في تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة.

سادساً: فروض الدراسة (Hypothes)

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض الآتية باعتبارها فروض جوهرية للدراسة :-

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المدمج بين التجارة والصناعة والأداء
٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة واداء انتاجية العاملين.
٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الحالة النفسية للعاملين وبين اعادة الهيكلة.
٤. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإختلاف بين الرضا الوظيفي وبين اعادة الهيكلة.
٥. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية كفاءة العاملين وبين اعادة الهيكلة.
٦. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مرونة المورد البشري واعداد الهيكلة

سابعاً : متغيرات الدراسة

أولاً المتغيرات المستقلة

١ - إعادة الهيكلة (الهيكلة التنظيمية والمالية)

ثانياً : المتغيرات التابعة

- أداء وانتاجية العاملين وتمثل أبعاده في الكفاءة ، والفعالية ، الحالة النفسية ، المرونة ، ورضا العاملين

ثامناً : منهجية الدراسة

لتحقيق التكامل في تلك الدراسة ومن منطلق التحقق من صحة أو عدم صحة فروض الدراسة يتم اتباع ما يلي :

١- المنهج الوصفي التحليلي :

يتم من خلاله دراسة لمفهوم ومكونات إعادة الهيكلة وواجه التشابه والاختلاف بين أدوات التطوير الشبيهة بها ، وأهدافها وأهميتها وأنواعها ونطاقها والنتائج المتوقعة والمرجوة من إعادة الهيكلة وكذلك المشكلات المتعلقة بإعادة الهيكلة وما هي الآثار التي قد تحدثها في المورد البشري من ناحية الأداء والانتاجية - الرضا الوظيفي - المرونة - الكفاءة والفاعلية - الحالة النفسية - جودة الأداء - بيئة العمل الخ

وذلك كله من خلال مراجعة الدراسات السابقة والكتب والأدبيات والدوريات في اطار الدراسة ، وفيما يلي وصف للوضع الراهن قبل تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة.

- الهياكل التنظيمية المعتمدة للوزارة كانت عبارة عن هيكل خاص بالصناعة وهيكل ثان خاص بالتجارة وكل هيكل مقسم الى قطاعات وإدارات مركزية وإدارات عامة تتبع المركزية وجهات تابعة للوزارة كالتالي :

أولاً : هيكل الصناعة

- يتبع الصناعة عدد ٩ هيئات كالتالي :

١. الهيئة العامة للتنمية الصناعية
٢. الهيئة العامة لتنفيذ المشروعات الصناعية والتعدينية
٣. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
٤. الهيئة العامة للمواصفات والجودة
٥. المعهد القومي للجودة
٦. المجلس الوطني للاعتماد
٧. مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني
٨. مصلحة الكيمياء
٩. مصلحة الرقابة الصناعية

- يتكون هيكل الصناعة من عدد ٦ قطاعات رئيسية هي :

- قطاع مكتب الوزير والأجهزة الملحقة
- قطاع الشئون المالية والإدارية
- قطاع الديوان العام وتنمية الموارد البشرية
- قطاع التنمية التكنولوجية والصناعية
- قطاع البحوث الصناعية ونظم المعلومات
- قطاع العلاقات والبرامج الدولية والصناعية

- ويتبع كل قطاع عدد (٢) إدارة مركزية ، عدا قطاع الوزير يتبعه إدارة مركزية واحدة وهي الإدارة المركزية لمكتب الوزير لشئون الصناعة بإجمالي عدد (١١) إدارة مركزية.

- يتبع الإدارات المركزية عدد ٢٧ إدارة عامة ، وموضح تفصيل تلك الإدارات ومسمياتها وتبعيتها في الخريطة التنظيمية المرفقة ((هيكل الصناعة)) (ملاحق الدراسة)

ثانياً : هيكل التجارة

يتبع التجارة عدد ١٠ هيئات كالتالي :

١٠. الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات
١١. الهيئة العامة لشئون المعارض والأسواق الدولية.
١٢. الهيئة العامة للتحكيم واختبارات القطن
١٣. مركز تنمية الصادرات المصرية
١٤. الشركة المصرية لضمان الصادرات

١٥. صندوق تنمية الصادرات

١٦. جهاز نقطة الاتصال لشئون حماية الملكية الفكرية

١٧. جهاز حماية المنافسة ومع المنافسة الاحتكارية

١٨. مركز تدريب التجارة الخارجية

١٩. البنك المصري لتنمية الصادرات

يتكون هيكل التجارة من عدد ٧ قطاعات رئيسية وهي :

قطاع مكتب الوزير والأجهزة الملحقة

○ قطاع الخدمات المركزية

○ قطاع سياسة تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

○ قطاع البحوث الاقتصادية والمعلومات

○ قطاع الاتفاقات التجارية

○ قطاع التجارة الخارجية

○ قطاع نقطة التجارة الدولية

- ويتبع قطاع مكتب الوزير من عدد ٢ إدارة مركزية هما:

○ الإدارة المركزية للشئون القانونية ويتبعها عدد (٢) إدارة عامة

○ إدارة مركزية مكتب الوزير لشئون التجارة الخارجية ويتبعها ٦ إدارات عامة

- كما يتبع الوزير مباشرة جهاز التمثيل التجاري ، ويتبع قطاع الوزير إدارتين فرعيتين هما إدارة الإحصاءات المركزية ، وإدارة تحليل تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات.

- يتبع قطاع الخدمات المركزية عدد (٢) إدارة مركزية وتتبعها عدد (٥) إدارات عامة.

- يتبع قطاع سياسة تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة عدد (٢) إدارة مركزية وتتبعها عدد (٥) إدارات عامة.

- يتبع قطاع البحوث الاقتصادية والمعلومات عدد (٣) إدارة مركزية تتبعها عدد (٩) إدارات عامة.

- يتبع قطاع الاتفاقات التجارية عدد (٣) إدارة مركزية تتبعها عدد (١١) إدارات عامة.

- يتبع قطاع التجارة الخارجية عدد (٣) إدارة مركزية تتبعها عدد (١٤) إدارات عامة.

- يتبع قطاع نقطة التجارة الدولية عدد (٣) إدارة مركزية تتبعها عدد (٧) إدارات عامة.

وموضح تفصيل تلك الإدارات ومسمياتها وتبعيتها في الخريطة التنظيمية المرفقة ((هيكل التجارة)) (ملاحق الدراسة) وبالتالي ووفقا لما سبق يتكون كلاً من هيكل الصناعة والتجارة مما يلي :

(الوضع قبل الهيكلية)

المسمى الوظيفي	هيكل التجارة	هيكل الصناعة	الإجمالي
قطاع	٧	٦	١٣
إدارة مركزية	١٨	١١	٢٩
إدارة عامة	٦٠	٢٧	٨٧

٢- الدراسة التطبيقية :

دراسة ميدانية تطبيقاً على وزارة التجارة والصناعة المصرية (عينة الدراسة) من خلال تصميم استبيان موجه الى عينة موجه الى عينة من العاملين والقيادات بالوزارة واجراء بعض المقابلات الشخصية في محاولة لمعرفة تأثير إعادة الهيكلة على المورد البشري

تاسعاً : الأطار النظري

مفهوم إعادة الهيكلة

عرف (Sinha ، ٢٠٠٨) إعادة الهيكلة على أنها جهد واع لإعادة هيكلة السياسات والبرامج والمنتجات والعمليات والأفراد لخدمة السياسات المعاد تعريفها ، على أساس مستدام ، وذلك لأن معظم سياسات إعادة الهيكلة يتم تنفيذها برد فعل عنيف تجاه متغيرات السوق أو لحل المشاكل الداخلية دون محاولة جديّة للنظر في النتائج (أو المستدامة) على المدى الطويل.

وعرفها (Liběna Tetřevová) بأنه عادة ما يُنظر إلى إعادة الهيكلة على أنها تغيير في هيكل كائن حي معين ، يمكننا بعد ذلك التمييز بين التغييرات في المستويات الكلية والجزئية ، كنتائج من التعريف التالي.

"إعادة الهيكلة - تغيير هيكل منطقة اقتصادية معينة ، وتغيير برامج الإنتاج والأنشطة المبادرة /المغامرة.

وعند التعامل مع تغيير هيكل في الاقتصاد الوطني ، نستخدم هنا مصطلح إعادة هيكلة الاقتصاد الكلي، أما إذا تم إجراء تغيير في هيكل المؤسسة ، فإننا نستخدم مصطلحاً - إعادة هيكلة اقتصادية صغيرة.

وعرفتها (خطاب، ٢٠٠٩) إدارة العمالة الفائضة أو إعادة هيكلة العمالة على أنها مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء.

وأوضح Drljača, 2015 بان إعادة الهيكلة تعني التدخلات الشاملة للجميع على تغيير الهيكل وإدخال تقنيات جديدة ، وكذلك دورة استثمار جديدة. وتعني أيضاً تغييرات في العناصر الهيكلية لنظام الإدارة ومجموعة واسعة من البرامج والأنشطة بهدف أساسي هو زيادة كفاءة المؤسسة ككل. في البداية ، كان ينظر إلى إعادة الهيكلة كعملية للتغيرات المختلفة في هيكل الملكية (الدمج ، الاستحواذ ، عمليات الاستحواذ ، المبيعات ، عمليات الدمج) ، وفي المرحلة اللاحقة يشمل هذا المصطلح ، إلى جانب الملكية ، أيضاً إعادة التنظيم والتنظيم والتوجه السوقي للمؤسسة ، الأنشطة التجارية والمحافظة. إنها عملية مستمرة للتحسينات والتحويلات المختلفة للهيكل الحالية والابتكار المستمر في أساليب وتقنيات إدارة المنظمة وعملياتها التجارية.

وعرفها عبدالجواد، ٢٠١٦ بأنها كافة العمليات التي تتعلق بعناصر المنظمات الحكومية المختلفة سواء تنظيمية أو بشرية أو مالية ، والهادفة الى إحداث تغيرات لتلك العناصر.

ويعرفها الباحث بأنها " عملية تغيير مخططة ومدروسة ، مجموعة الأنشطة والعمليات والإجراءات التي يتم تصميمها ثم تنفيذها لإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية و/ أو الهياكل المالية والموارد البشرية للمنظمات ، والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، من أجل التغلب على نقاط الضعف والمشاكل التي قد تواجه المنظمة ، أو تطوير وتحديث نظامها القائم ، بما يضمن زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء وزيادة الرضا ، والنمو والبقاء في سوق الأعمال ، وهي ليست غاية في حد ذاتها بل أنها وسيلة إدارية تستخدم لتحقيق اهداف المنظمات.

أوجه التشابه والاختلاف بين إعادة الهيكلة وأدوات التطوير الشبيهة بها

يوجد تشابه بين إعادة الهيكلة وعدد من أدوات التطوير الإداري الأخرى الشبيهة يوضحه الجدول التالي

مقارنة بين المداخل المختلفة للتطوير التنظيمي

إعادة التنظيم	الأتمته	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	الترشيق	إعادة هندسة الأعمال	مفاهيم التغيير
ReOrganizing	Automation	TQM	Restructuring	Downsizing	Business Reengineering	
المنظمة بالكامل باستثناء العمليات	التطبيقات التقنية	حاجات الزبائن	العلاقة بين المستويات الإدارية	حجم القوى العاملة	كل شيء في المنظمة	مجالات البحث
لتنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً)	النظم	البداية من القاعدة الى القمة	الهيكل التنظيمي	القوى العاملة والمهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها	الإجراءات	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	اتجاهات تدفقات العملية الإدارية	التركيز
تدرجية	تراكمية /تدرجية	تراكمية /تدرجية	تراكمية /تدرجية	تراكمية /تدرجية	خارقة وسريعة وجذرية	أهداف التغيير

المصدر : السكارنه ، بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري ، كلية العلوم المالية والإدارية ، جامعة الاسراء، ص ١٤٦ ، نقلًا عن (ثابت ، محمد جمال الدين، ١٩٩٥، الدليل العلمي للهندرة ، القاهرة)

ويرى الباحث أن أبعاد إعادة الهيكلة وفقاً لتناول الدراسات السابقة تمثلت في الهيكلة المالية والهيكلية التنظيمية وهيكلية المورد البشري ، بينما المعوقات التي يمكن ان تواجه عملية إعادة الهيكلة يمكن تقسيمها الى معوقات ترجع الى المورد البشري نفسه ، ومعوقات داخلية تنظيمية داخل المنظمة ومعوقات خارجية من البيئة المحيطة (نظام سياسي - اجتماعي - اقتصادي - قوانين وتشريعات).

مفهوم الأداء

الأداء لغة : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدي ، قام بأداء واجبه بإنجازه ، بإتماله ، ويقال كان أداة للنص سليمًا : أسلوب تعبيره وطريقته.

الأداء اصطلاحاً : يعني الإنجاز ، او النتائج العملية ، أو ما يؤدي الفرد من أعمال.

عرفه ying,2012 ، فقد أوضح بأنه عادة ما يتم تعريف الأداء على أنه إلى أي مدى يستطيع الفرد في المنظمة أن يشارك في تحقيق أهداف المنظمة ، أداء الموظف في الأساس هو ما يفعله الموظف من عمل أو ما لا يفعله ، وأداء العاملين يمكن أن يتضمن كمية الإنتاج ، جودة الإنتاج ، توقيت الإنتاج ، الحضور في المواعيد ، التعاون ، ويمكن تعريف أداء الموظف ببساطة في الأنشطة ذات الصلة المتوقعة من العامل ومدى تنفيذ تلك الأنشطة ، كما يمكن تعريف بأنه سجل المخرجات التي تم إنجازها لكل وظيفة ، خلال فترة زمنية معينة ، وعرفه Cambwill,2003:194 بقوله أنه يجب تحديد الأداء وفهمه بوضوح من قبل الموظف الذي من المتوقع أن يؤدي أداءً جيداً في العمل ، والأداء له جوانب متعددة ، على سبيل المثال ، قد يتطلب أداء المديرين التنفيذيين للمبيعات مهارات إدارية ومهارات مالية بالإضافة إلى المهارات الشخصية اللازمة لتحفيز قوة المبيعات.

وذهب LLOYD & LESLIE 2006 الى أن الأداء يشير إلى درجة إنجاز المهام التي تشكل وظيفة الموظف ، وإنه يحدد مدى استيفاء الموظف لمتطلبات الوظيفة ، وهو التأثير الصافي لجهد الموظف كما تم تعديله من خلال قدراته وتصورات (أو مهامه) ، وبالتالي يمكن أن ينظر إلى موقف الأداء على أنه ناتج العلاقة المتبادلة الصلة بين كل من الجهد والقدرات وتصورات الأدوار ، والسلوك والإدراك ، وأن الجهد الذي ينتج عن التحفيز ، يشير إلى مقدار الطاقة (الجسدية والعقلية) التي يستخدمها الفرد في أداء المهمة ، وأن الأداء الوظيفي هو نتيجة الجهد الصافي للفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك مهام العمل الذي يشير إلى مدى تحقيق الأنشطة والمهام لوظيفة الفرد ، إنجاز الفرد للأهداف التنظيمية المنشودة باستعمال الموارد بكفاءة وفاعلية ، ونتاج جهد الموظف من خلال أدائه للمهام المنوط بها في المنظمة (فرج ، ٢٠١٧)

وعرف Thao & Hwang أداء الموظف هو أن ينجح بإنهاء المهام المحددة من قبل الفرد أو الأفراد ، كما هو ويوضع ويتم قياسه من قبل المشرف أو المنظمة ، وفقاً لمعايير محددة مسبقاً ومقبولة ، ويتم باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وفقاً للظروف البيئية المتغيرة .

وأقترح الباحث تعريف للأداء

((أنه ما يقوم به الفرد من جهد ونشاط ذهني وبدني ، ولديه الرغبة والدوافع السلوكية الإيجابية ، اعتماداً على المهارات والقدرات والقدرات لإنجاز الأعمال الموكولة إليه بكفاءة وفاعلية ، وفي الوقت المحدد ، في ظل الظروف التي تفرضها بيئة العمل مع الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة)).

- ويرى الباحث أن العوامل التي من شأنها التأثير على الأداء الوظيفي ترجع إلى نوعين العوامل هما :

- عوامل داخلية (الفرد ذاته) وتشمل الرغبة والقدرة والفروق الفردية والحالة السيكولوجية
- عوامل خارجية (المنظمة) وتشمل مدى فهم الرؤية والرسالة والسياسات والإجراءات داخل المنظمة والتحفيز وسياسة التدريب ، وأسلوب ونمط الإدارة ، بيئة العمل ، واختيار وصيانة المورد البشري.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يرى الباحث أنه يمكن تنفيذ مجموعة من الخطوات للوصول لحكم جيد على أداء العاملين يوضحها تتمثل فيما يلي :

- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها

- تحديد معدلات ومعايير قياس (K.P.I) يمكن الاعتماد عليها للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف
- قياس الأداء الفعلي
- مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط
- معرفة الانحرافات ومسبباتها
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية
- التغذية العكسية

عاشراً : تصميم البحث

أولاً: مجتمع الدراسة وحجم العينة كما يلي:

يتمثل مجتمع الدراسة الذي حدده الباحث (وزارة التجارة والصناعة المصرية) وكذلك تحديد واختيار حجم عينة الدراسة بطريقة عشوائية لعدد (٣١٥ إستمارة إستقصاء) موزعة علي المهتمين بإعادة الهيكلة والموارد البشرية ،كعينة ممثلة للمجتمع ويُمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

أ - مجتمع البحث : يشمل العاملين والمديرين بوزارة التجارة والصناعة مقسم كما يلي :

عدد العاملين	القطاع
134	مركزية الموارد البشرية
331	قطاع التجارة الخارجية
38	قطاع المعالجات والحماية التجارية
315	مكتب الوزير
55	تكنولوجيا المعلومات
124	الصناعة
218	البحوث التجارية
41	التفتيش
5	التخطيط الاستراتيجي
535	الأمانة العامة
9	السياسات
1805	الإجمالي

المصدر: وزارة التجارة والصناعة المصرية

ب - عينة البحث

تشير عينة البحث الى مجموعة جزئية من مفردات مجتمع البحث ويتم اختيارها من المجتمع بحيث تكون ممثلة للمجتمع تمثيل صحيح ، فالعينة جزء من كل تشير الى عدد أصغر من عدد المجتمع ككل تتوزع فيه خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع ، ويجب أن يراعى ان تكون العينة ممثلة تمثيلاً صحيحاً لمجتمع البحث (عيد، ٢٠١٦) تم تحديد حجم العينة بمعلومية مجتمع البحث وفقاً للمعادلة التالية (Sekaran2013) عيد، ٢٠١٦

$$n = \frac{P(1-P)}{(Z)^2} + \frac{P(1-P)}{N}$$

$$n = \frac{50\%(1-50\%)}{(1.96)^2} + \frac{50\%(1-50\%)}{1805}$$

$$= 316.74$$

N	تمثل حجم المجتمع
n	تمثل حجم العينة في المجتمع
Z	القيمة المعيارية وهي ١,٩٦ عند مستوى معنوية ٠,٠٥
P	نسبة توافر الظاهرة الرئيسية محل البحث أكبر قيمة للعينة تتحقق عندما تكون نسبة توافر الظاهرة في المجتمع ٥٠٪
1-P	نسبة عدم توافر الظاهرة الرئيسية محل البحث
e	خطأ المعاينة ٥٪

حجم العينة المختارة موزعة على القطاعات والادارات

الاستثمارات الموزعة	الجهات التي تم توزيع الاستثمارات عليها
45	مركزية الموارد البشرية
65	التجارة الخارجية
15	المعالجات والحماية التجارية
60	مكتب الوزير
10	تكنولوجيا المعلومات
31	الصناعة
50	البحوث التجارية
5	التفتيش
2	التخطيط الاستراتيجي
50	الامانة العامة
2	السياسات
335	الاجمالي

ج - بيانات البحث

إعتمد الباحث في الحصول على البيانات اللازمة الأولية والثانوية على الوجه التالي :

- ١ - البيانات الثانوية : من التقارير المتاحة بالوزارة والقرارات الوزارية والبيانات المتاحة بالموارد البشرية
 - ٢ - البيانات الأولية من خلال
- أسلوب قائمة الإستقصاء:

إعتمد الباحث بشكل أساسي في الحصول علي البيانات وقد قام بإعداد القائمة في شكل عبارات وإستفسارات يُمكن من خلالها دراسة وتحليل الردود عليها لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فروضها , حيث قام الباحث بتوزيع الإستثمارات على عينة الدراسة من السادة العاملين بالوزارة كما هو موضح اعلاه ، وقد تم فحص هذه الإستثمارات الواردة كل إستثمار على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحيتهما للتحليل الإحصائي، وتم إستبعاد الإستثمارات الغير صالحة، وبلغت الإستثمارات الصالحة للتحليل ٣١٥ إستثمار أي بنسبة ٩٤% من الإستثمارات الموزعة وعددها ٣٣٥ إستثمار إستقصاء.

٢- أسلوب المقابلة الشخصية:

حيث قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مفردات العينة للإجابة علي إستفساراتهم بشأن العبارات والإستفسارات الواردة بقائمة الإستقصاء وذلك لتوضيح الهدف من الدراسة التي يقوم بها الباحث والجدول التالي يبين الإستثمارات الموزعة والتي تم إستلامها والمستبعدة من التحليل والتي اجري عليها التحليل الإحصائي كما يلي:

الإستثمارات التي اجري عليها التحليل

بيان	الإستثمارات الموزعة	الإستثمارات المستلمة	الإستثمارات غير المستلمة	الإستثمارات المستبعدة	الإستثمارات التي اجري عليها التحليل
العدد	٣٣٥	٣١٩	١٢	٤	٣١٥
النسبة	%١٠٠	%٩٥,٢	%3.6	%1.2	%٩٤

بعد تجميع إستثمارات الاستقصاء ومراجعتها، قام الباحث بترميز عبارات الإستقصاء داخل كل بعد من أبعاد الدراسة وإعطاء الوزن الترجيحي طبقاً لمقياس ليكرت المتدرج الخماسي كما في الجدول التالي:

د – مقياس البحث

اعتمد الباحث على ما تم مراجعته من الدراسات السابقة وتم الاعتماد على مقياس دراسة (هاشم ، ٢٠١٥) ، ودراسة (الحسيني ، ٢٠١٦) ، دراسة (عبدالجواد ، ٢٠١٦) مع اجراء بعض التعديل والحذف والاضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث

د – أساليب تحليل البيانات

أولاً : الأساليب الإحصائية الوصفية:

سيتم الاعتماد على بعض المقاييس الوصفية لوصف بيانات البحث كما يلي:

الوسط الحسابي:

وهو مؤشر لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر السؤال والأوزان النسبية التي تم تخصيصها لردود مفردات العينة على أسئلة الإستقصاء

الانحراف المعياري:

وهو أحد مقاييس التشتت ويستخدم كمؤشر لتحديد إنحرافات القيم عن وسطها الحسابي ويحسب بالجزر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن وسطها الحسابي، ويفيد في قياس التشتت أو التجانس بين الآراء، ويزيد التجانس بين الآراء عندما يقل الانحراف المعياري، ويزيد التشتت بين الآراء عندما يزيد الانحراف المعياري

معامل الاختلاف:

ويقاس نسبة إختلاف المبحوثين حول المتوسط ويحسب بقسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي. وكلما كان معامل الإختلاف صغير كلما كان أفضل ويشير الى تجانس العينة.

ثانياً- الأساليب الإحصائية الاستدلالية :

إختبار فريدمان(الأهمية النسبية) Friedman Test

وهو اختبار لا معلمي ويستخدم لاختبار درجة التوافق أو الإختلاف بين آراء العينة ككل حول العبارات أي إختلاف الأهمية النسبية للعبارات. فإذا كانت قيمة الدلالة P-Value أكبر من ٥٪ فهذا يعني تساوي الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر المبحوثين في العينة أما إذا كانت أقل من ٥٪ فإن هذا يعني وجود إختلاف في الأهمية النسبية للعبارات .

إختبار كروسكال – ويلز :

ويستخدم تحليل التباين لقياس مدي الاتفاق أو الإختلاف في آراء مجموعات العينة المختلفة في كل عبارة أو مشكلة من مشكلات الدراسة. ويستخدم برنامج SPSS في إيجاد هذا التحليل حيث أن قيمة المعنوية P-Value مؤشر لمدي إختلاف بين الآراء. فإذا كانت قيمة المعنوية P-Value أقل من ٥٪ دل ذلك علي إختلاف في آراء مجموعات العينة، أما إذا كانت قيمة المعنوية P-Value أكبر من ٥٪ فإن هذا يعني عدم وجود إختلافات بين آراء مجموعات العينة .

إختبار "ت" T Test:

وهو إختبار يستخدم في معرفة الفرق المعنوي للوسط الحسابي المحسوب للعينة، من حيث كونه معنوياً أو غير معنوي، فإذا كانت مستوى المعنوية (p-value (sig) أقل من ٠,٠٥ فتكون هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، أي أنه يوجد إختلاف أو فروق معنوية. أما إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ فإن ذلك يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، أي أنه لا يوجد إختلاف أو فروق معنوية.

الانحدار الخطي:

ويعطي شكل العلاقة الخطية بين متغيرين يؤثر أحدهما وهو المتغير المستقل في الآخر وهو المتغير التابع ويعطي برنامج SPSS قيمة معامل الانحدار والدلالة P-Value للمجاهيل أ و ب فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية ٥٪ هذا يعني وجود علاقة بين المتغيرين.

وكذلك تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise regression والذي يعتمد على إدخال المتغيرات المؤثرة فقط والأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع.

معامل التحديد:

ويستخدم معامل التحديد لبيان النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، ويرمز له بالرمز R2.

معامل ألفا (كرونباخ):

يمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الإختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزأين من أجزاء الإختبار. فقد اعتمد الباحث على معامل كرونباخ ألفا بهدف دراسة معامل الثبات (درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع الأبعاد الخاصة باستمرار الاستقصاء.

معامل الارتباط Correlation Coefficient

ويستخدم معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين متغيرين، وتعتبر قيمة هذا المعامل- بصرف النظر عن الإشارة- عن قوة العلاقة بين المتغيرين ورغم أنه لا توجد علاقة محددة لوصف درجة العلاقة بين المتغيرين بناء على قيمة معامل الارتباط إلا أنه يمكن استخدام بعض المؤشرات التقريبية للحكم على درجة هذه العلاقة.

وبرنامج SPSS يعطي قيمة الدلالة P-Value حيث نقوم بمقارنتها بقيمة المعنوية ٥٪ فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية ٥٪ إذا قبل الفرض القائل بوجود علاقة بين المتغيرين والعكس صحيح.

نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وإختبار الفروض

تناول الباحث في هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المرتبطة بفروض الدراسة وذلك من خلال تطبيق بعض الأساليب والإختبارات الإحصائية بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لكل عبارات قائمة الإستقصاء علي حدا وذلك لبيان مدي صحة أو عدم صحة كل فرض من فروض الدراسة، ولتحقيق الهدف من هذا المبحث تناول الباحث الدراسة الميدانية من خلال:

- الجداول التكرارية والنسبية Frequency Tables
- قياس ثبات ابعاد الدراسة باستخدام معامل الفاكرونباخ
- الإحصاءات الوصفية وإختبار T.
- إختبارات فروض الدراسة

الجدول التكرارية والنسبية Frequency Tables

إستخدم الباحث هذه الجداول لاستنتاج عدد ونسبة الإستجابات من المبحوثين ووضعها في جدول من عمودين يمثل الأول التكرار والثاني النسبة من حجم العينة

الصدق الداخلي:

أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعيد اعادة الهيكلة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠,٦٨٠ : ٠,٩٠١) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠,٠١. وفقا للجدول التالي

م	عناصر بعد اعادة الهيكلة	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
١	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بكفاءة	٠,٩٠١	أقل من ٠,٠١
٢	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بفاعلية	0.896	أقل من ٠,٠١
٣	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على التعامل مع الازمات بحكمة	٠,٨٦١	أقل من ٠,٠١
٤	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على القيادة وتحمل مسؤوليات أعلى	٠.889	أقل من ٠,٠١
٥	زادت امكانيات العاملين على الابداع	٠.834	أقل من ٠,٠١
٦	استطاع العاملين التكيف والتأقلم مع التغيرات والتطورات الجديدة في الوزارة	٠.730	أقل من ٠,٠١
٧	أدت إعادة الهيكلة بدرجة كبيرة الى توحيد الحافز المادي في قطاعات الوزارة	٠.801	أقل من ٠,٠١
٨	نجحت الهيكلة في تبسيط الاجراءات والحد من الاجراءات الروتينية	٠.807	أقل من ٠,٠١
٩	أدت الهيكلة الى تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة	٠.848	أقل من ٠,٠١
١٠	أدت الهيكلة الي تنمية مهارات وقدرات العاملين	٠.839	أقل من ٠,٠١
١١	التوسع في استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الحديثة من ثمار الهيكلة	٠.762	أقل من ٠,٠١
١٢	أدت الهيكلة لتحسين وتطوير بيئة العمل	٠.793	أقل من ٠,٠١
١٣	من ثمار الهيكلة انشاء ادارات هامة كالتخطيط الاستراتيجي	٠.680	أقل من ٠,٠١

١٤	ساهمت الهيكلية في تخفيض عدد الموازنات المالية في ديوان عام الوزارة	٠.612	أقل من ٠.٠١
١٥	أدت الهيكلية الى الغاء بعض القطاعات والإدارات العامة والمركزية	٠.780	أقل من ٠.٠١
١٦	الهيكل التنظيمي الجديد حدد الصلاحيات والمسئوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح	٠.672	أقل من ٠.٠١
١٧	ساعد الهيكل التنظيمي الجديد في تحسين أداء العاملين	٠.866	أقل من ٠.٠١
١٨	تمت الموازنة بين السلطات والمسئوليات في الهيكل التنظيمي الجديد	٠.844	أقل من ٠.٠١
١٩	يساعد الهيكل التنظيمي الجديد على إدارة التغيير لتحقيق الاهداف المنشودة	٠.848	أقل من ٠.٠١
٢٠	في ظل الهيكل التنظيمي الجديد أصبحت اجراءات العمل أيسر واسهل عن الهياكل السابقة	٠.837	أقل من ٠.٠١

كما أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعدها انتاجية العاملين حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠,٦٩٥ : ٠,٨٨٣) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠,٠١.

كما أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعدها الحالة النفسية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠,٧٧٨ : ٠,٥٣٧) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠,٠١.

كما أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعدها الرضا الوظيفي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠,٩١٤ : ٠,٨٢٧) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠,٠١.

كما أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعدها الكفاءة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠,٨٩٦ : ٠,٨٠٧) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠,٠١.

كما أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعدها المرونة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠,٨٧٦ : ٠,٧١٠) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠,٠١.

الأهمية النسبية لعبارات أبعاد الدراسة

أوضحت نتائج فريدمان لعبارات كل بُعد وذلك لقياس الأهمية النسبية لجميع العبارات محاور الدراسة (إعادة الهيكلة المورد البشري) عن وجود إختلاف في الأهمية النسبية لجميع عبارات الأبعاد من وجه نظر المبحوثين ، حيث بلغ مستوى المعنوية لإختبار كا^٢ أقل من ١٪ وفقا للجدول التالي :

نتائج الأهمية النسبية لعناصر بُعد إعادة الهيكلة

م	عناصر بعد المحاسبة عن إعادة الهيكلة	متوسط الرتب	الترتيب	كا	المعنوية
١	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بكفاءة	10.57	11	360.783	أقل من ٠.٠١
٢	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بفاعلية	10.79	7		
٣	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على التعامل مع الازمات بحكمة	10.24	12		
٤	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على القيادة وتحمل مسؤوليات أعلى	10.58	10		
٥	زادت امكانيات العاملين على الابداع	9.39	17		
٦	استطاع العاملين التكيف والتأقلم مع التغيرات والتطورات الجديدة في الوزارة	11.35	4		
٧	أدت إعادة الهيكلة بدرجة كبيرة الى توحيد الحافز المادي في قطاعات الوزارة	9.31	19		
٨	نجحت الهيكلة في تبسيط الاجراءات والحد من الاجراءات الروتينية	9.83	13		
٩	أدت الهيكلة الى تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة	10.68	8		
١٠	أدت الهيكلة الي تنمية مهارات وقدرات العاملين	9.82	14		
١١	التوسع في استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الحديثة من ثمار الهيكلة	11.05	6		
١٢	أدت الهيكلة لتحسين وتطوير بيئة العمل	9.16	20		
١٣	من ثمار الهيكلة انشاء ادارات هامة كالتخطيط الاستراتيجي	11.83	2		
١٤	ساهمت الهيكلة في تخفيض عدد الموازنات المالية في ديوان عام الوزارة	11.56	3		
١٥	أدت الهيكلة الى الغاء بعض القطاعات والإدارات العامة والمركزية	13.46	1		
١٦	الهيكل التنظيمي الجديد حدد الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح	10.61	9		

		16	9.55	ساعد الهيكل التنظيمي الجديد في تحسين أداء العاملين	١٧
		5	11.27	تمت الموازنة بين السلطات والمسئوليات في الهيكل التنظيمي الجديد	١٨
		18	9.37	يساعد الهيكل التنظيمي الجديد على إدارة التغيير لتحقيق الاهداف المنشودة	١٩
		15	9.60	في ظل الهيكل التنظيمي الجديد أصبحت اجراءات العمل أيسر واسهل عن الهياكل السابقة	٢٠

معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الدراسة	
٠.969	٢٠	اداء انتاجية العاملين	البعد الأول
٠.887	٦	الحالة النفسية للعاملين	البعد الثاني
٠.860	٧	الرضا الوظيفي	البعد الثالث
٠.856	٣	الكفاءه	البعد الرابع
٠.906	٤	مرونة المورد البشري	البعد الخامس
0.978	٤٤	المقياس ككل	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠٪ لجميع إبعاد الدراسة وعلى ذلك يُمكن الإعتماد عليها في قياس محاور الدراسة.

الإحصاءات الوصفية واختبار T :

١ - الأحصاءات الوصفية لُبعد اعادة الهيكلة .

نتائج إختبار "ت" لُبعد اعادة الهيكلة

م	عناصر بُعد إعادة الهيكلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T	المعنوية
١	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بكفاءة	3.1651	1.11077	0.35	2.638	0.009
٢	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على انجاز العمل بفاعلية	3.2095	1.06802	0.332	3.482	0.001
٣	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على التعامل مع الازمات بحكمة	3.1302	1.04617	0.334	2.208	0.028
٤	أدت الهيكلة الى زيادة قدرة ومهارة العاملين على القيادة وتحمل مسؤوليات أعلى	3.1778	1.06783	0.336	2.955	0.003
٥	زادت امكانيات العاملين على الابداع	3.0413	1.06248	0.349	0.689	0.491
٦	استطاع العاملين التكيف والتأقلم مع التغيرات والتطورات الجديدة في الوزارة	3.3492	0.96365	0.287	6.432	0.000
٧	أدت إعادة الهيكلة بدرجة كبيرة الى توحيد الحافز المادي في قطاعات الوزارة	3.0032	1.12442	0.374	0.05	0.96
٨	نجحت الهيكلة في تبسيط الاجراءات والحد من الاجراءات الروتينية	3.0794	1.00162	0.325	1.406	0.161
٩	أدت الهيكلة الى تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة	3.1937	1.11044	0.347	3.095	0.002
١٠	أدت الهيكلة الى تنمية مهارات وقدرات العاملين	3.0921	1.01318	0.327	1.613	10.80%
١١	التوسع في استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الحديثة من ثمار الهيكلة	3.273	0.99764	0.304	4.857	0.00%
١٢	أدت الهيكلة لتحسين وتطوير بيئة العمل	2.9746	1.04941	0.352	- .430-	0.668
١٣	من ثمار الهيكلة انشاء ادارات هامة كالتخطيط الاستراتيجي	3.4032	1.02173	0.3	7.003	0.00%
١٤	ساهمت الهيكلة في تخفيض عدد الموازنات المالية في ديوان عام الوزارة	3.3556	1.06803	0.318	5.909	0.00%
١٥	أدت الهيكلة الى الغاء بعض القطاعات والإدارات العامة والمركزية	3.8127	1.11725	0.293	12.91	0.00%
١٦	الهيكل التنظيمي الجديد حدد الصلاحيات والمسئوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح	3.2603	1.1324	0.347	4.08	0.00%
١٧	ساعد الهيكل التنظيمي الجديد في تحسين أداء العاملين	3.054	1.04681	0.342	0.915	0.361
١٨	تمت الموازنة بين السلطات والمسئوليات في الهيكل التنظيمي الجديد	3.3048	0.94892	0.287	5.7	0.00%
١٩	يساعد الهيكل التنظيمي الجديد على إدارة التغيير لتحقيق الاهداف المنشودة	3.0095	1.09278	0.363	0.155	0.877
٢٠	في ظل الهيكل التنظيمي الجديد أصبحت اجراءات العمل أيسر وأسهل عن الهياكل السابقة	3.0603	1.1228	0.366	0.953	0.341
	بُعد إعادة الهيكلة	3.1975	0.8416	0.26	4.164	0.00%

من خلال نتائج اختبار " ت " لبعء إعادة الهيكلة يمكن استنتاج ما يلي :

- متوسط العبارات أكبر من ٣ وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو (الموافقة) على بعد إعادة الهيكلة.
- الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير وذلك يدل على إنخفاض التشتت في إستجابات العينة لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد.
- معامل الإختلاف لجميع العبارات أقل من 50% مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، أي أن نسبة اتفاق العينة على الوسط الحسابي مقبولة.
- يلاحظ من إختبار ت أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من ١%، وجميع العبارات متوسطها أكبر من ٣ ، كما أن متوسط البعد (إعادة الهيكلة) بصفة عامة متوسطة أكبر من ٣ وهو دال عند مستوى معنوية ١٪ مما يؤكد على موافقة معظم العينة على هذا البعد.

٢- الاحصاءات الوصفية لبعء اداء انتاجية العاملين

قام الباحث بإيجاد الاحصاءات الوصفية لبعء اداء انتاجية العاملين وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف و أختبار ت وتوصل الى النتائج التالية :

نتائج إختبار "ت" لبعء أنشطة اداء انتاجية العاملين

- متوسط العبارات أكبر من ٣ وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو (الموافقة) على بعد اداء انتاجية العاملين.
- الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير وذلك يدل على إنخفاض التشتت في إستجابات العينة لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد.
- معامل الإختلاف لجميع العبارات أقل من 50% مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، أي أن نسبة اتفاق العينة على الوسط الحسابي مقبولة.
- يلاحظ من إختبار ت أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات أقل من ١%، وجميع العبارات متوسطها أكبر من ٣ ماعدا (اداء انتاجية العاملين، مشاركة العاملين في تطبيق الهيكلة ساهم في نجاحها وسهولة تنفيذها)، كما أن متوسط البعد (اداء انتاجية العاملين) بصفة عامة متوسطة أكبر من ٣ وهو دال عند مستوى معنوية ١٪ مما يؤكد على موافقة معظم العينة على هذا البعد.

٣ - الاحصاءات الوصفية لبعء الحالة النفسية للعاملين

قام الباحث بإيجاد الاحصاءات الوصفية الحالة النفسية للعاملين وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف و أختبار ت وتوصل الى النتائج التالية :

- متوسط العبارات أكبر من ٣ وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو (الموافقة) على بعد بُعد الحالة النفسية للعاملين.
- الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير وذلك يدل على إنخفاض التشتت في إستجابات العينة لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد.
- معامل الإختلاف لجميع العبارات أقل من 50% مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، أي أن نسبة اتفاق العينة على الوسط الحسابي مقبولة.
- يلاحظ من إختبار ت أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من ١%، وجميع العبارات متوسطها أكبر من ٣ ، كما أن متوسط البعد (بُعد الحالة النفسية للعاملين) بصفة عامة متوسطة أكبر من ٣ وهو دال عند مستوى معنوية ١٪ مما يؤكد على موافقة معظم العينة على هذا البعد

٤ - الاحصاءات الوصفية لبعء الرضا الوظيفي

قام الباحث بإيجاد الاحصاءات الوصفية لبعء الرضا الوظيفي وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتوصل للآتي :

- متوسط العبارات أكبر من ٣ وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو (الموافقة) علي بعد الرضا الوظيفي.
- الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد.
- معامل الإختلاف لجميع العبارات أقل من ٣٥٪ مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، أي أن نسبة اتفاق العينة علي الوسط الحسابي مقبولة.
- نلاحظ من اختبارات أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات أقل من ١٪، ومتوسط العبارات أكبر من ٣، ما عد(استخدام الإدارة وسائل متنوعة من التحفيز أدي الى زيادة الانتماء للوزارة , استخدام الإدارة وسائل متنوعة من التحفيز أدي الى زيادة الانتماء للوزارة) , (كما أن متوسط بعد (الرضا الوظيفي) بصفة عامة متوسطة أكبر من ٣ وهو دال عند مستوي معنوية ١٪ مما يؤكد علي موافقة معظم العينة علي هذا البعد.

٥- نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد الكفاءة

- متوسط العبارات أكبر من ٣ وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو (الموافقة) علي بعد الكفاءة
- الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد.
- معامل الإختلاف لمعظم العبارات أقل من 50٪ ما عدا (أدت الهيكله الي تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد) مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، أي أن نسبة اتفاق العينة علي الوسط الحسابي مقبولة.
- يلاحظ من إختبارات أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من ١٪، وجميع العبارات متوسطها أكبر من ٣ ، كما أن متوسط البعد (بعد الكفاءة) بصفة عامة متوسطة أكبر من ٣ وهو دال عند مستوي معنوية ١٪ مما يؤكد علي موافقة معظم العينة علي هذا البعد

٦- نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد المرونة :

- متوسط العبارات أكبر من ٣ وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو (الموافقة) علي بعد المرونة
- الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد.
- معامل الإختلاف لجميع العبارات أقل من 50٪ مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، أي أن نسبة اتفاق العينة علي الوسط الحسابي مقبولة.
- يلاحظ من إختبارات أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من ١٪، وجميع العبارات متوسطها أكبر من ٣ ، كما أن متوسط البعد (انشطه بعد المرونة) بصفة عامة متوسطة أكبر من ٣ وهو دال عند مستوي معنوية ١٪ مما يؤكد علي موافقة معظم العينة علي هذا البعد.

التحليل الاحصائي لفروض البحث:

لتحقيق أهداف البحث وسعيًا للتغلب علي مشكلة البحث فإن الباحث سوف يعتمد في إعداد البحث علي الفروض التالية:-

الفرض الرئيسي الأول :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي الجديد (دمج الصناعة والتجارة معاً في هيكل واحد) في تحسين الأداء

تحليل الإنحدار لمُتغير الهيكل التنظيمي الجديد
(دمج الصناعة والتجارة معاً في هيكل واحد) على تحسين الاداء.

المعاملات	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	R2 معامل التحديد	F	الدلالة
الثابت	١,١٥	١٣,٨	٠,٠٠	.709	٧٦٢,٥	٠,٠٠
الهيكل التنظيمي الجديد	٠,٧٠٤	٢٧,٦	٠,٠٠			

أكدت نتائج الجدول السابق على :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد (الهيكل التنظيمي الجديد) على تحسين الاداء, وذلك بناء على معنوية اختبار T حيث نجد أن مستوى الدلالة اقل من ١٪, كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جدا. وجاء معامل الانحدار موجب أي أنه كلما زادت الهيكل التنظيمي الجديد زاد تحسين الاداء
 - وأخيرا يلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² بلغت قيمته ٠,٧٠٩, وهي نسبة عالية مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (تحسين الاداء) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي الجديد) بلغت ٧٠,٩٪.
- وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض القائل أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي الجديد و تحسين الاداء

الفرض الثاني :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اداء انتاجية العاملين واعداد الهيكله
تحليل الانحدار للمتغير اعادة الهيكله على اداء انتاجية العاملين.

المعاملات	التقدير	قيمة احصاء T	الدلالة	R ² معامل التحديد	F	الدلالة
اعادة الهيكله	٠.921	29.144	٠,٠٠٠	٠.731	849.385	اقل من ٠,٠١

أكدت نتائج الجدول السابق على :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد (اعادة الهيكله) على انتاجية العاملين , وذلك بناء على معنوية اختبار T حيث نجد أن مستوى الدلالة اقل من ١٪, كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جدا. وجاء معامل الانحدار موجب أي أنه زادت انتاجية العاملين
 - وأخيرا يلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² بلغت قيمته ٠,٧٣١, وهي نسبة عالية مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (اداء انتاجية العاملين) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (اعادة الهيكله) بلغت ٧١,١٪.
- وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض القائل أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة اداء انتاجية العاملين وبين (اعادة الهيكله)

الفرض الثالث :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الحالة النفسيه للعاملين وبين اعادة الهيكله.

تحليل الانحدار للمتغير اعادة الهيكله وبين الحالة النفسيه للعاملين

المعاملات	التقدير	قيمة احصاء T	الدلالة	R ² معامل التحديد	F	الدلالة
اعادة الهيكله	٠.680	18.531	٠,٠٠٠	٠.523	343.408	اقل من ٠,٠١

أكدت نتائج الجدول السابق على :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اعادة الهيكله وبين (الحالة النفسية للعاملين) , وذلك بناء على معنوية اختبار T حيث نجد أن مستوى الدلالة اقل من ١٪, كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جدا. وجاء معامل الانحدار موجب أي أنه كلما زادت الحالة النفسية للعاملين كلما زادت (اعادة الهيكله)
 - وأخيرا يلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² بلغت قيمته 0.523 وهي نسبة عالية مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (الحالة النفسية للعاملين) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (اعادة الهيكله) بلغت 52.3%.
- وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض القائل أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة اداء انتاجية العاملين وبين (اعادة الهيكله).

الفرض الرابع :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإختلاف بين الرضا الوظيفي وبين اعادة الهيكلة.
تحليل الإنحدار للمتغير اعادة الهيكلة وبين الرضا الوظيفي .

المعاملات	التقدير	قيمة احصاء T	الدلالة	R ² معامل التحديد	F	الدلالة
اعادة الهيكلة	٠,٨٩٣	22.667	٠,٠٠	٠.621	513.804	أقل من ٠,٠١

أكدت نتائج الجدول السابق على :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اعادة الهيكلة وبين (الرضا الوظيفي) , وذلك بناء على معنوية اختبار T حيث نجد أن مستوى الدلالة اقل من ١٪ , كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جدا. وجاء معامل الانحدار موجب أي أنه كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين كلما زادت (اعادة الهيكلة)

- وأخيرا يلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² بلغت قيمته ٠,٦٢١ وهي نسبة عالية مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (اعادة الهيكلة) بلغت ٦٢,١٪. وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض القائل أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين انشطة اداء الرضا الوظيفي وبين (اعادة الهيكلة).
الفرض الخامس :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية كفاءة العاملين وبين اعادة الهيكلة.
تحليل الإنحدار للمتغير اعادة الهيكلة وبين عناصر كفاءة العاملين.

المعاملات	التقدير	قيمة احصاء T	الدلالة	R ² معامل التحديد	F	الدلالة
اعادة الهيكلة	٠.876	23.819	0.00	٠.644	567.347	أقل من 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اعادة الهيكلة وبين (الكفاءة) , وذلك بناء على معنوية اختبار T حيث نجد أن مستوى الدلالة اقل من ١٪ , كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جدا. وجاء معامل الانحدار موجب أي أنه كلما زادت كفاءة للعاملين كلما زادت (اعادة الهيكلة)

- وأخيرا يلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² بلغت قيمته ٠,٦٤٤ وهي نسبة عالية مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (كفاءة العاملين) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (اعادة الهيكلة) بلغت ٦٤,٤٪. وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض القائل أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين انشطة اداء كفاءة العاملين وبين (اعادة الهيكلة).

الفرض السادس:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مرونة المورد البشري و اعادة الهيكلة

تحليل الإنحدار للمتغير اعادة الهيكلة و بين مرونة المورد البشري.

الدلالة	F	R ² معامل التحديد	الدلالة	قيمة احصاء T	التقدير	المعاملات
أقل من 0.01	178.204	٠.363	٠,٠٠٠	13.349	٠.592	اعادة الهيكلة

أكدت نتائج الجدول السابق على :

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اعادة الهيكلة

وبين(مرونة المورد البشرى) , وذلك بناء على معنوية اختبار T حيث نجد أن مستوى الدلالة اقل من ١٪ , كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جدا. وجاء معامل الانحدار موجب أي أنه كلما زادت مرونة المورد البشرى كلما زادت (اعادة الهيكلة)

- وأخيرا يلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² بلغت قيمته ٠,٣٦٣ , وهي نسبة منخفضة الى حد ما مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (مرونة المورد البشرى) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (اعادة الهيكلة) بلغت ٣٦,٣٪.

وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض القائل أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مرونة المورد البشرى وبين (اعادة الهيكلة).

ملخص نتائج اختبارات الفروض :

وبناء على ما سبق وبعد إجراء التحليلات للفروض اللازمة توصل الباحث الى النتائج التالية :

أكدت النتائج على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد اعادة الهيكلة وبين ابعاد المورد البشرى , وذلك بناء على معنوية اختبار T , حيث نجد أن مستوى الدلالة اقل من ١٪ لجميع معاملات النموذج , كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جدا.

وأخيرا يلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² تتراوح ما بين (٠,٣٦٣ : ٠,٧٣١ %) وهي نسبة عالية , مما يشير إلى ان المتغير المستقل (اعادة الهيكلة) يفسر حوالي ٣٦,٣ % من نسبة التغيرات في المتغير التابع (انتاجية العاملين والحالة النفسية , الرضا الوظيفي , الكفاءة , المرونة) وقد تصل الى ٧٣,١ % في بعض الابعاد .

نتائج الدراسة

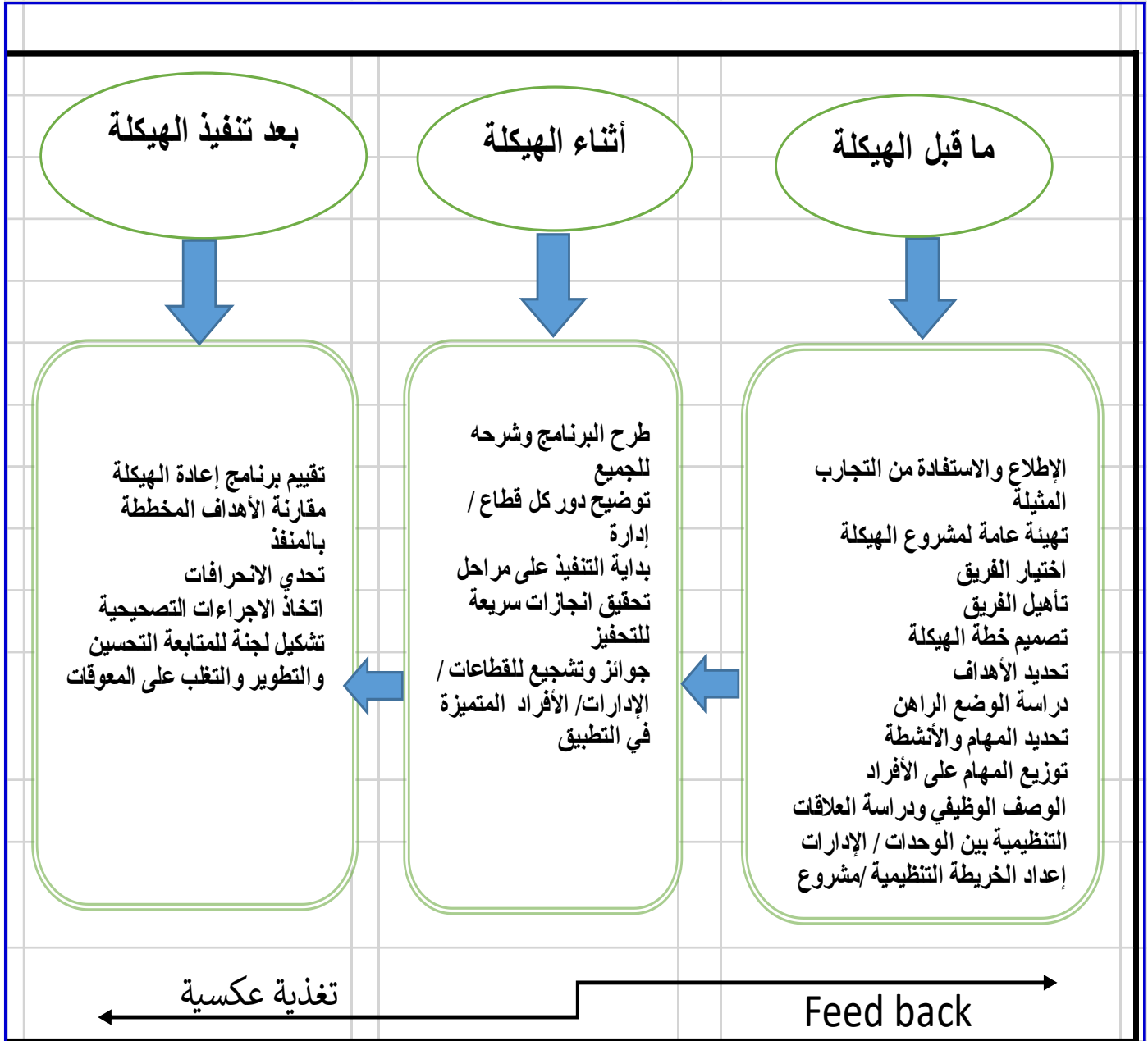
- أثبتت الدراسة صحة الفرض الرئيسي الأول ، وكذلك الفرض الرئيسي الثاني والفروض الفرعية المنبثقة منه وأن هناك علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي المدمج وأداء العاملين وان الهيكل المدمج له تأثير معنوي موجب على اداء العاملين.
- هناك علاقة قوية بين إعادة الهيكلة والانتاجية وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي ومرونة المورد البشري وتختلف درجة قوة هذه العلاقة كونها موجبة أو سالبة .
- ان هناك تأثير ايجابي موجب لإعادة الهيكلة على أداء العاملين بوزارة التجارة والصناعة بصفة عامة ، وبصفة خاصة أثرت الهيكلة بدرجة كبيرة على انتاجية العاملين وكفاءتهم ، وادى ذلك لزيادة الدافعية والرغبة وبذل الوقت والجهد الكافي لانجاز الأعمال.
- أثرت الهيكلة على الحالة النفسية للعاملين والرضا الوظيفي ومرونة المورد البشري بدرجة متوسطة.
- القرار الوزاري الذي صدر بطمانة العاملين أدى الى تقليل مقاومة العاملين للتغيير.
- التواصل ومشاركة البيانات والمعلومات وتبنى هياكل تنظيمية مرنة من شأنه أن يؤدي الى نتائج ايجابية في إعادة الهيكلة.
- أن إعادة الهيكلة تؤثر على مؤشرات الأداء الرئيسية للعنصر البشري وتؤدي لتحسين الأداء بشكل ملحوظ وزيادة الإنتاجية.
- أبرز العقبات التي واجهت إعادة الهيكلة في وزارة الصناعة ضعف التعاون لان بعض العاملين والمديرين يرون في الهيكلة تهديد للمصالح الشخصية والمكاسب التي يحققونها في ظل الأوضاع الراهنة
- أدت الهيكلة الى نتائج ايجابية لعل من اهمها :

- استحداث ادارة مركزية للتخطيط الاستراتيجي لم تكن موجودة من قبل.
- توحيد المعاملات المالية (الحافز) لكل القطاعات مما أدى الى شعور العاملين بالعدالة الى حد كبير.
- دمج موازنات الوزارة المالية وعدد اربع موازنات في موازنة واحدة مما سهل التعامل وأدى الى سرعة في التنفيذ وفهم شامل ومتكامل .
- دمج عدد ٤ إدارة للموارد البشرية وكذا الشئون الإدارية تحت مظلة إدارة مركزية واحدة للموارد البشرية سهل العمل والغي تكرارية بعض الاجراءات دون داع.
- أظهرت الدراسة ان استخدام التكنولوجيا الحديثة وتفهم العاملين لها زاد من سرعة انجاز الأعمال.
- أدى برنامج إعادة الهيكلة الى تشجيع العمل بروح الفريق.
- أدت إعادة الهيكلة الى اضافة بعض المهارات لدى العاملين وأصبح لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى والتفكير في الحلول المختلفة لمشاكل العمل.
- دمج هيكل الصناعة مع هيكل التجارة وتخفيض قطاعات الوزارة من ١٣ قطاع الى ٧ قطاعات وحذف ٩ ادارات مركزية وتخفيض الإدارات العامة من ٨٧ ادارة الى ٦٣ إدارة عامة الى القضاء على تخمة الهياكل القديمة وسهولة التواصل والاتصالات بين القطاعات والإدارات .

○ كما كان للهيكلة ايجابيات كانت هناك ايضا سلبيات لعل من أهمها:

- الافتقار الى مشاركة العاملين عند التخطيط لبرنامج الهيكلة.
- لم تؤد الهيكلة لتحسن العلاقات الانسانية وبيئة العمل والاتصالات بين العاملين بالدرجة المطلوبة.
- تأثير الهيكلة على الرضا الوظيفي للعاملين كان ضعيف.
- ضعف مساندة وتشجيع الأفكار الإبداعية في العمل وتنمية روح الابتكار والتجديد.
- لم تؤدي الى زيادة سرعة العاملين في التكيف والتأقلم مع الظروف الطارئة بسرعة
- ضعف تفهم بعض القادة في وزارة الصناعة والتجارة لدورها في دعم مشروع إعادة الهيكلة وتهيئة الافراد وتهيئة بيئة العمل.
- اغفال بعض الافراد المؤثرين في ضمهم لفريق عمل إعادة الهيكلة.
- ذكر عدد من الموظفين التي تم مقابلتهم أنهم لم يكونوا على علم بالتغييرات التي تحدث حتي بعد اكتمال التغيير ولم يعطوا الفرصة للتعليق وكان عليهم فقط قبول التغيير.
- قدمت الدراسة نموذج استرشادي لخطوات عملية إعادة الهيكلة

نموذج استرشادي لخطوات عملية إعادة الهيكلة



المصدر : من إعداد الباحث

توصيات الدراسة

- من خلال البحث التطبيقي الذي تم اجراءه على وزارة الصناعة والتجارة المصرية ومن خلال البيانات الواردة في قوائم الاستقصاء وما تم من مقابلات شخصية وبناء على التحليل الاحصائي لتلك البيانات يوصى البحث القادة في وزارة الصناعة والتجارة بالآتي :
- أهمية دعم المستويات الإدارية العليا بما فيها مجلس الوزراء والوزراء المعنيين بعملية الإصلاح الإداري بشكل عام وبرامج إعادة الهيكلة بشكل خاص.
- يمكن تطبيق التغيير على قطاع واحد ((كـنموذج)) لمعرفة إيجابيات وسلبيات التجربة لمراعاة ذلك عند التطبيق الكلي.

- التأكد من ان فريق عمل التطوير شمل كافة الافراد المؤثرين ولم يغفل اي منهم .
- مراجعة الهياكل التنظيمية بصورة دورية وتعديلها كلما أقتضت الضرورة ذلك
- اهتمام الإدارة بتشجيع العاملين على الأداء المتميز الخلاق.
- بناء قاعدة من القوى البشرية المتخصصة في إعادة الهيكلة والتطوير الإداري تساعد الهيئات التابعة للوزارة في برامج إعادة الهيكلة.
- اعادة صياغة وهيكله التشريعات التي تحكم عمل المؤسسات الحكومية في ضوء توجهات إعادة الهيكلة
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واعتبارهم حجر الزاوية في مشروعات التغيير.
- زيادة الوعي لدى المديرين في الوزارة لتفهم دورهم في دعم مشروع التغيير
- اخذ الجوانب النفسية والمعنوية للعاملين في الجهاز الحكومي بعين الاعتبار في برامج وسياسات إعادة الهيكلة.
- الاهتمام بالتدريب التحويلي وسياسة التدوير الداخلي لإعادة الاستفادة بالعمالة المقتنعة غير المنتجة في إدارات أخرى جديدة قد يكونوا أكثر ايجابية بها بعد تأهيلهم وتدريبهم وتوعيتهم بماهية التغيير الذي تسعى المنظمة نحو تطبيقه والفوائد المرجوة منه

المراجع

اولا : المراجع العربية

- ١ جمال ، عبدالله محمد ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، ٢٠١٤ ، دار المعزز للنشر والتوزيع
- ٢ السكارنه ، بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري ، كلية العلوم المالية والإدارية ، جامعة الاسراء ، ص ١٤٦
- ٣ خطاب ، عايدة سيد ، ٢٠٠٩ ، إدارة الاندماج من منظور إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ص 131.
- ٤ عيد ، أيمن عادل.(٢٠١٦).، البحث العلمي -مدخل تطبيقي ، الطبعة الأولى ، كلية التجارة ، جامعة السادات ، ص ص ٢٩٤ - ٢٩٥.
- ٥ محمد ، السيد منصور ، بدر ، سامية توفيق. (٢٠٠٨-٢٠٠٩) ، المبادئ والأصول العلمية للإدارة بين النظرية والتطبيق ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ص 357
- ٦ احمد ، محمد هاشم .(٢٠١٥). " إعادة الهيكلة كمدخل للإصلاح بالتطبيق على تجربة مصر للطيران " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة القاهرة.
- ٧ (الحجرف ، مبارك خالد ، ٢٠١٦) " دور الإصلاح الإداري في تحقيق المزايا التنافسية بدولة الكويت خلال الفترة من ١٩٩٠-٢٠٠٩ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة القاهرة.
- ٨ (البرغوثي ، سلوى محمود ، ٢٠١٤) " إدارة الأداء الشامل واثره في رضا العملاء ، دراسة تطبيقية على مختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- ٩ الحسيني ، جبهان محمود عبدالوهاب ، (٢٠١٦) " اثر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخلوية " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ملحق المجلد السابع
- ١٠ (الرمال ، محمد ابراهيم محمد، ٢٠١٦) " دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على الرضا الوظيفي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة
- ١١ الصقر ، ابراهيم عبدالرحمن ، (٢٠١٥). " تطوير كلية التربية الاساسية بدولة الكويت باستخدام مدخل إعادة الهيكلة "رسالة دكتوراه غير منشورة" كلية الاقتصاد ، جامعة القاهرة.
- ١٢ عبدالجواد ، هشام حسين .(٢٠١٦). " تقييم اتجاهات العاملين نحو تطبيق إعادة الهيكلة بالمنظمات العامة المصرية وأثره على الأداء ". مع دراسة حالة إعادة هيكلة الشركة القابضة لمياة الشرب والصرف الصحي - رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، قسم الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، ص ٢٢ ، ص ص ٢٤-٢٨.
- ١٣ فراج ، هبه احمد محمد ، (٢٠١٥) " دراسة وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة
- ١٤ محمود، السيد امام، ٢٠١٩، أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين : دراسة ميدانية على شركات السياحة بالقاهرة فئة "أ" بالقاهرة : مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE ، مجلد ٣ ، العدد ١ ، مارس ٢٠١٩

1. **English books** Le Tran Thach Thao & Chiou-shu J. Hwang, **factos affecting employee performance** evidence from petrovietnam engineering consultancy J.S.C, Vitnam.
2. *Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, 2006, Human Resource Management, 8th edition, McGraw-Hill Irwin, New York, San Francisco street, p222*
3. **Harold Dale Townsend, 2014, Effect of Air Carrier Restructuring Strategies on Post-bankruptcy Performance**, Embry-Riddle Aeronautical University – Worldwide , <https://commons.erau.edu/edt/52>
4. **Yeti Kuswati ,2020, The Effect of Motivation on Employee Performance**, Faculty Public and Administration, Majalengka University, Indonesia , Budapest International Research and Critics Institute: Humanities and Social Sciences (BIRCI-Journal)2020, PP.995-1002
5. **Yousif Al-Jedaiaa and Ahmed Mehreza ,2020,The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation** , *Management Science Letters* **10 (2020) 2077–2088**, homepage: www.GrowingScience.com/msl
6. **Fleming Maria(2017)The Effects of Organizational Restructuring and Acceptance of Change on Employees' Motivation** , Walden University Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Education
7. **Hinds, Imogen.M.2011,Performance analysis of Shanxi coal industry restructuring** Central south University, People Republic of China. Master degree Publishing 2011,10555878
8. **Girod.S.J.G. Whittington,R, Reconfiguration, Restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism** ,2017, *Strategic Management Journal*, 38(5),pp.1121-1133.
9. **John S., Levin University Restructuring and the Reconfiguration of Faculty Members' Work Context in a Public State University in Mexico** , *Journal of Hispanic Higher Education*, v12 n1 p49-71 Jan 2013 Montero-Hernandez, Virginia.
10. **Ksur,D, Srivastava,S., Corporate Debt Restructuring and firm performance: A study of Indian firms**,2017, *Serbian Journal of Management* ,12(2),art .no.11916,.
11. **Liběna Tetřevová, Concept of Corporate Restructuring and Reengineering** , Institute of Economics, Faculty of Economics and Administration, University of Pardubice,
12. **Luo, Ting, Research on asset restructuring performance of china's listed military companies** , Beijing Institute of Technology , People's Republic of China, master degree, publishing ,2010,10352052.
13. **MacLellan, Duncan,2012, Educational Restructuring and the Policy Process: The Toronto District School Board 1997-2003**
14. **Ng, Stella,2013The Impact of Organisational Restructuring on the Working Lives and Identities of Faculty-based Administrative Staff: A Study of Australian Universities**, Faculty of Arts and Social Sciences University of Technology, Sydney
15. **Ririhena & John ,2019, The effect of organization restructuring on organization performance** viewed from employee performance and leadership effectiveness at Maluku provincial education office , Zainuddin Notanubun, Ribka Lemi Ririhena, John Rafafy Batlolona , Primary Teacher Education, Faculty of Teachers Training and Education, University of Pattimura, Indonesia, *Journal of Education and Learning (EduLearn)* Vol. 13, No. 1, February 2019, pp. 118-124 , ISSN: 2089-9823 DOI: 10.11591/edulearn.v13i1.11222,
16. **Sharma,2019,Impact of Corporate restructuring on Employee Reward and Recognition: a case study of Sun Pharmaceuticals & Ranbaxy Laboratories** Neha Marejaa , Dr. Vaishali Sharma a Research Scholar, E-2/199 Sector-2 Chitrakoot Gandhipath, Jaipur, India, Professor, Jagannath University, Jaipur, India, *International Conference on Advancements in Computing & Management (ICACM-2019)*
17. **Sinha, Pradip Kumar, 2008, Mergers, acquisitions and corporate restructuring**, Himalaya Publishing House, 2008