

|   |                   |
|---|-------------------|
| قياس كفاءة الهياكل التنظيمية في المؤسسات العامة   | العنوان:          |
| العداسي، حسن يعقوب أحمد   | المؤلف الرئيسي:   |
| الخضرا، بشير محمد(مشرف)   | مؤلفين آخرين:     |
| 1986  | التاريخ الميلادي: |
| عمان  | موقع:             |
| 1 - 142   | الصفحات:          |
| 550200  | رقم MD:           |
| رسائل جامعية  | نوع المحتوى:      |
| Arabic  | اللغة:            |
| رسالة ماجستير   | الدرجة العلمية:   |
| الجامعة الاردنية  | الجامعة:          |
| كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  | الكلية:           |
| الاردن  | الدولة:           |
| Dissertations   | قواعد المعلومات:  |
| الكفاءة ، الهياكل التنظيمية، المؤسسات العامة، الاقتصاد  | مواضيع:           |
| <a href="https://search.mandumah.com/Record/550200">https://search.mandumah.com/Record/550200</a> | رابط:             |

قياس كفاءة الهياكل التنظيمية

في

المؤسسات العامة

" رسالة ماجستير "

اعداد

الطالب / حسن يعقوب أحمد العذاسي

اشرف

الدكتور/ بشير محمد الخضراء

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات  
درجة الماجستير في الاداره العامه بكلية  
الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعة الاردنية



ولم يكن لهذا البحث أن يخرج الى حيز الوجود ،دون تضافر الجهود  
جميعها التي حظيت بها من اسرتي ومن استاذي ،فالشكر لهم واجب واهدائي  
لهم هذا البحث حق لهم عليّ .

وأود أن أوجه الشكر الجزيل لاساتذته الافاضل الدكتور زياد رمضان،  
والدكتور محمد الذنيبات على الملاحظات والتوجيهات التي قدّمها لي وكان  
لها اثر كبير في اظهار هذا البحث بهذه الصورة ،وكذلك للدكتور مفيد  
عزّام لمراجعته المعادلات الرياضيه والعلاقات الاحصائيه المذكوره في متن  
البحث .

عمان ١٩٨٦/٣/٢

## قائمة المحتويات

| الموضوع         | الصفحة |
|-----------------|--------|
| - إهداء         |        |
| - مقدمة         | أ      |
| - هوامش المقدمة | هـ     |

### الباب الأول

#### دراسة شاملة للهيكل التنظيمي

|         |   |
|---------|---|
| 1       | - الفصل الأول<br>الهيكل التنظيمي - مقدمة                |
| 8       | - الفصل الثاني<br>مركبات الهيكل التنظيمي                |
| 8       | - المبحث الأول :<br>درجة التعقيد                        |
| 9       | 01 التمايز الأفقي                                       |
| 10      | 02 التمايز الرأسي                                       |
| 11      | 03 الانتشار المكاني                                     |
| 12      | - المبحث الثاني :<br>الترسيم                            |
| 14      | - المبحث الثالث :<br>المركزية                           |
| 15 = 19 | - المبحث الرابع :<br>العلاقة بين مركبات الهيكل التنظيمي |
| 17      | 01 العلاقة بين درجة التعقيد والترسيم                    |
| 17      | 02 = = = = والمركزية                                    |
| 17      | 03 = = = = الترسيم والمركزية                            |

|         |  |
|---------|--|
|         | - المبحث الخامس :                            |
| ١٨      | الدراسات السابقة حول مركبات الهيكل التنظيمي  |
|         | ٠١ الدراسات السابقة حول العلاقة بين درجة     |
| ١٨      | التعقيد والترسيم .                           |
|         | ٠٢ الدراسات السابقة حول العلاقة بين درجة     |
| ٢٢      | التعقيد والمركزية .                          |
|         | ٠٣ الدراسات السابقة حول العلاقة بين المركزية |
| ٢٥      | والترسيم .                                   |
|         | - الفصل الثالث :                             |
| ٢٥ - ٢٨ | قياس مركبات الهيكل التنظيمي .                |
|         | - المبحث الأول :                             |
| ٢٨      | قياس درجة التعقيد                            |
| ٢٨      | ٠١ مقاييس التمايز الأفقي                     |
| ٢٩      | ٠٢ مقاييس التمايز الرأسي                     |
| ٢٩      | ٠٣ مقاييس الانتشار المكاني                   |
|         | - المبحث الثاني :                            |
| ٣١      | قياس الترسيم                                 |
|         | - المبحث الثالث :                            |
| ٣٣      | قياس المركزية                                |
|         | - الفصل الرابع :                             |
| ٣٦      | كفاءة الهيكل التنظيمي                        |
| ٤٢      | - خلاصة الباب الأول                          |
| ٤٣      | - هوامش الباب الثاني                         |

## الباب الثاني

### الدراسة الميدانية

قياس كفاءة الهياكل التنظيمية في بعض المؤسسات العامة  
في المملكة الأردنية الهاشمية .

|    |                       |
|----|-----------------------|
|    | - الفصل الأول :       |
| ٥٢ | إطار الدراسة والتحليل |
|    | - الفصل الثاني :      |
| ٦١ | تحليل المعلومات       |

|           |   |
|-----------|---|
| ٦١        | أولاً : الترسيم                                     |
| ٦١        | ثانياً : المركزية                                   |
| ٦٢        | ثالثاً : درجة التعقيد                               |
| ٦٢        | رابعاً : الحجم                                      |
| ٦٣        | خامساً : علاقة الترسيم بالمركزية                    |
| ٦٧        | سادساً : = = = بدرجة التعقيد                        |
| ٧٠        | سابعاً : = = = بالحجم                               |
| ٧٢        | ثامناً : = = = المركزية بالحجم                      |
| ٧٣        | تاسعاً : = = = بدرجة التعقيد                        |
| ٧٥        | عاشراً : = = = درجة التعقيد بالحجم                  |
| ٧٦        | أحد عشر : = الكفاءة بمركبات الهيكل التنظيمي وبالحجم |
| ٧٧        | اثني عشر : مقارنة البحث مع البحوث السابقة .         |
| ٩٤        | - خلاصة الباب الثاني                                |
| ٩٥        | - هوامش الباب الثاني                                |
| ٩٦        | - الخاتمة   |
| ١٠١       | - لوحة رقم (١)                                      |
|           | - الجداول الاحصائية                                 |
| ١٠٢ - ١٢٠ | ( ١ - ٢٠ )  |
| ١٢١       | - الملحق رقم ( ١ )                                  |
| ١٣٠       | - قائمة المصادر العربية                             |
| ١٣٣       | - قائمة المصادر الاجنبية                            |
|           | - ملخص بالانجليزية                                  |
| 1.        | Summery in English                                  |

\*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*



(ب)

$$ك = \frac{ج}{م} \times 100 \%$$

ويمثل المنظمه كصندوق اسود ،بلاظ مدى تأثر كفاءة المنظمه ،  
بكفاءة الهيكل التنظيمي .

وقد تضاربت تعاريف الكفاءة ،كما سنتعرض لها في متن هذه الدراره  
فهي التخفيض النسبي في تكاليف الانتاج (١٠) ،وهي مقدار المصادر الضرورية  
لانتاج وحده من المخرجات (١١) .

ويعتمد البحث على ما اثبتته دراسات سابقه (١٢) سنطرق لها لاحقا  
من أن قياس كفاءة الهياكل التنظيميه يعتمد على قياس مركباتها (١٣)  
وهذه المركبات هي : درجة التعقيد والترسيم والمركزيه .

وسوف يعتمد الباحث في دراسته اعتمادا رئيسيا على نموذج بلاو- هيج  
المتماثل (١٤) ،والذي ترتبط فيه درجة التعقيد ارتباطا سلبيا ( عكسيا )  
بكل من الترسيم والمركزيه ،وارتباطا ايجابيا ( طرديا ) بالحجم ،أما  
مركبتا الترسيم والمركزيه فترتبطان طرديا مع بعضها البعض .

وقياس كفاءة الهيكل التنظيمي ،هو قياس مستوى مكوناته ( مركباته )  
والتي تشير الى مدى صحة الهيكل . وبذلك فان كفاءة الهيكل التنظيمي  
هي دالة لمركباته الثلاث الترسيم ،والمركزيه . ودرجة التعقيد ،أي أن :

$$ك ه = دالة ( س ، م ، ع )$$

حيث ك ه هي كفاءة الهيكل و س ، م ، ع هي مستويات الترسيم والمركزيه  
ودرجة التعقيد على التوالي .

ولمعرفة مدى تأثير مركبات الهيكل التنظيمي على بعضها البعض  
نرى هنا لزاما علينا أن ندرس علاقات الارتباط بين مركبات الهيكل التنظيمي  
لأن علاقات الارتباط هذه تعطينا الاطار العام للهيكل التنظيمي ومعرفة  
اتجاه وتركيب عناصره ومكوناته ،ومدى تأثير كل عنصر على الآخر واتجاه  
هذا التأثير .

(ج)

وسيقوم الباحث باستخدام المنظور العلمي ، الذي يتمثل باستخدام  
الاسلوب الرياضي الحسائي في عملية القياس والتحليل . فعلاقة الارتباط  
واتجاهها بين أي مركبتين من مركبات الهيكل التنظيمي ، أو أي عنصريين  
من عناصره ، يمكن الاستدلال عليها من معامل الارتباط (١٥) ، والذي نستطيع  
حسابه بدقه ، ويعطينا معامل الارتباط هذا اشارة لنوع العلاقة هل هي  
علاقة دالية ، أم أن العنصرين لا تربطهما أي علاقته .

ويمكننا ايضا استخدام الاحداثيات الفراغية ( التمثيل الثلاثي  
الابعاد ) وحساب المتجهات (١٦) ، لتمثيل مركبات الهيكل التنظيمي . وتعطينا  
هذه الطريقة فرصه فريده لقياس كفاءة الهيكل التنظيمي .

وبذلك فاننا في هذا البحث سنقوم بقياس مركبات الهياكل التنظيمية  
ومعرفة علاقات الارتباط فيما بينهما ، وقياسها ، كما أننا سنقوم بحساب  
كفاءة الهياكل التنظيمية للمؤسسات من واقع قياس مركباتها ، ولكي يكون  
للدراسة مضمون عملي ، وتجسيد فعلي ، فاننا سنقوم باجرائها على عدد من  
المؤسسات العامة الاردنية . وتظهر أهمية الدراسة الميدانية ، وحلول  
المؤسسات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية ، من كون هذه المؤسسات  
تشكل وزنا كبيرا في مجموعة الاجهزة العامة في المملكة ( انظر اللوحه  
رقم ١ ) . ولكي تكون الدراسة ذات مدلول حول المؤسسات العامة في الاردن  
فقد اختار الباحث خمس عشرة مؤسسه عامه وقام بتصميم استبيان خاص لهذه  
الغايه ( ملحق ١ ) ، يتكون من ثلاثة اجزاء تعنى بالترسيم والمركزية  
ودرجة التعقيد ويحتوي الاستبيان على ٣٥ سؤالا ، منها ١٦ سؤالا ( ١ ت ١ -  
١٦ ت ١٦ ) تتعلق بالترسيم وتسعة اسئلة ( ١٧ م ١ - ٢٥ م ٩ ) تختص  
بالمركزية ، وعشرة اسئلة ( ٢٦ ع ١ - ٣٥ ع ١٠ ) تتركز حول درجة التعقيد .

ويتكون هذا البحث من بابين رئيسيين : الباب الأول وبشكل الاطلسار  
النظري للدراسة ، أما الباب الثاني فيمثل الاطار العملي لها . وسيتناول  
الباب الأول التعريف بالهيكل التنظيمي ومركباته الثلاث ( الترسيم ،  
المركزية ، درجة التعقيد ) ، ودراسة العلاقة بينهما ، وطرق قياس مركبات  
الهيكل التنظيمي ، والدراسات السابقه التي جرت على هذه المركبات .  
وأخيرا ، التعريف بالكفاءة وبكفاءة الهيكل التنظيمي والدراسات السابقه  
في هذا الموضوع .

(د)

ويتضمن الباب الثاني ، الدراسة الميدانية ، التي اجريت على المؤسسات العامة الاردنية وتحليل نتائجها ، ورسم الصورة العامة لهياكل تلك المؤسسات واستخراج علاقات الارتباط بين عناصر تلك الهياكل ، وقياس كفاءة هياكل المؤسسات العامة الاردنية . وأخيرا اشتقاق علاقة ارتباط مركبات الهياكل ، والكفاءة بأحجام المؤسسات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية .

والله من وراء القصد

هوامش المقدمة

- 1- Jay R. Galbraith, Applying Theory to the Management of Organizations, in Frontiers in Organizations and Management (edited) by William M. Evan, New York: Praeger Publishers, 1980, P 151. -١
- ٢- على السلي ، تطور الفكر التنظيمي ، الطبعة الثالثة ، الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٨٠ ، ص ٣٠٣ -٢
- ٣- نفس المصدر ، ص ١٦١ -٣
- 4- Stephen P. Robbins, Organization Theory, The Structure and Design of Organizations. 1st ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1983, P 6. -٤
- 5- Barry R. Armandi, Organizational Structure and Efficiency. 1st ed., Washington D.C : University Press of America, 1981, P 10. -٥
- 6- Stephen P. Robbins, op cit P 61. -٦
- 7- I bid P 77. -٧
- 8- Barry R. Armandi, op cit P 12. -٨

(و)

٩- المنجد في اللغة والادب والعلم ، الطبعة ١٧ ، بيروت :  
ع ٦٩٠

10- Barry R. Armandi, op cit P 13. -١٠

11- I bid P 14. -١١

12- I bid PP 21-73. -١٢

13- I bid P 81. -١٣

14- I bid P 82. -١٤

١٥- صادق بشارة ، الرياضيات العليا للمهندسين (الطبعة الثانية)  
الاسكندرية : دار المعارف ، ١٩٦٣ ، ص (٤٨٩ - ٥١٣) .

١٦- ابراهيم رفعت ، حماد يوسف حماد ، الاستاتيكا الهندسية  
(الطبعة الثانية) ، الاسكندرية : مؤسسة المطبوعات الحديثة ،  
١٩٦١ ، ص (١ - ٢٢) .

x \_ x