مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: الديون غير المنتجة وأثرها في ربحية المصارف الخاصة التقليدية دراسة تحليلية على المصارف السورية الخاصة التقليدية
اسم الكاتب: ذو الفقار حسن دعبول
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/20
تاريخ الاسترداد: 2025/04/20 09:44 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على
info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل

"دراسة مقارنة على العاملين في مستشفيات ريف دمشق"

محمد ديب نمور*

الملخص

الهدف الرئيس للبحث هو التعرف إلى أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل، بمستشفى القلمون العامة في مدينة النبك، ومستشفى جامعة القلمون الخاصة في بلدة دير عطية.

من أجل تحقيق هذا الهدف تمّ اتباع المدخل الكمي وتوزيع الاستبانة على عينة حجمها 357، وتوصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية، التعقيد، الاتصال) في جودة علاقات العمل في كلا المستشفيين محل الدراسة.**
- **يوجد فروق تتعلق بتأثير طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق باختلاف نوع المستشفى (عام، خاص)، وقد جاءت تلك الفروقات لصالح مستشفى القلمون الخاصة ببلدة دير عطية في بُعد الرسمية، ولصالح مستشفى القلمون العامة بمدينة النبك في بُعد الاتصالات.**
- **توجد فروق دالة إحصائياً فيما يتعلق بأثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل تعزى إلى المتغيرات التالية (نوع المستشفى، الجنس، فئات العمر، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة) ولا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.**

الكلمات مفتاحية: الهيكل التنظيمي، جودة علاقات العمل.

*قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق.

The Effect of The Nature of Organizational Structure in The Quality of Labor Relations
"A comparative study on workers in hospitals in Damascus Countryside country"

*Mohamed Dib Namour

Abstract

The main objective of the research is to identify the nature of the organizational structure in the quality of labor relations at the Kalamoun General Hospital in the city of Nabek and the Kalamoun Private University Hospital. In order to achieve this goal, the quantitative entry and the distribution of a sample size of 357, the study reached a number of results, the most important of which are:

- **A statistically significant effect of the organizational structure with its dimensions (formal, complexity, communication) on the quality of labor relations in both hospitals under study.**
- **The general impact of the organizational structure on the quality of labor relations in various disciplines, and psychology at Al-Kalamoun Hospital (public and private).**
- **There are numbers statistically in the nature of the organizational structure in the nature of work in the following variables (type of hospital, gender, job age, and years of service).**

Key words: organizational structure, quality of labor relations.

* Department of Business Administration, Faculty of Economics – Damascus University

1. المقدمة:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيّف مع المتغيرات العالمية والمحليّة التي تحدث داخل المنظمات وبالأخصّ ما يتعلق منها بالهياكل التنظيمية، لكون المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً تؤثر وتتأثر بمحيطها، وهي بحاجة ماسّة لتفاعل الأفراد الذين يخضعون لمجموعة من القواعد والقوانين التنظيمية بغية تحقيق أهداف معينة، ينتج عن هذا التفاعل أشكال مختلفة من العلاقات، وتبادل المعلومات. وهذه العلاقات تسمى (علاقات العمل) التي تشكل ميداناً يهتم بدراسة المشكلات المرتبطة بطريقة اندماج الفرد مع جماعة العمل ضمن بيئة العمل والصعوبات التي تعترض العاملين في أثناء عملهم، كما تهتمّ بالنظم التي يخضع لها العاملون من نظم أجور وساعات العمل والسلامة المهنية، وغيرها.

2. الدراسات السابقة: Previous Study

نرصد فيما يلي عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية الأكثر حداثة التي تناولت طبيعة الهيكل التنظيمي وجودة علاقات العمل التي استطاع الباحث الحصول عليها عند إعداد هذه البحث.

دراسة (Xu et al, 2019) بعنوان:

Reversing the lens: How followers influence leader-member exchange quality

"على غير المألوف: كيف يؤثر التابعون في جودة العلاقة المتبادلة بين القائد والأعضاء"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مشاركة الأتباع في تبادل سلوكيات القيادة وكيف يؤثر هذا الترابط في علاقات التبادل بين الأعضاء والقادة، وقد تمت الدراسة من خلال مقابلات مسح ميداني في الصين على عينة مؤلفة من 230 علاقة فردية بين القائد والتابع وفق المنهج الاستكشافي. وأشارت النتائج إلى أن: موارد الخدمات المدركة للقائد ممثلة بالجهود والإجراءات التي يقوم بها التابع تجعل عمل القائد أكثر فعالية بعدِّه أساس هذه العلاقة. وأن

القادة الذين يسعون لتحقيق الأهداف هم أكثر عرضة للاعتراف بقيمة الخدمة الخاصة بالأتباع، وتطوير علاقات عالية الجودة معهم، هذه الدراسة تدفع نظرية العلاقات المتبادلة بين القائد والأتباع للأمام، من خلال تطوير العلاقة المتبادلة بين القائد والأتباع من حيث جودة العلاقة المتبادلة وسلوك التابعين.

دراسة (الحنيطي والقعيد، 2019) بعنوان: أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الهياكل التنظيمية بأبعادها: (المركزية، الرسمية، الاتصالات، التخصص، النمطية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع) في منظمات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة للدروة 2014–2015 وعددها (7) منظمات. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وعددهم (208) عامل. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، والتعامل البنّاء مع النزاعات داخل المنظمة والسيطرة عليها لزيادة قدرتها على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية.

دراسة (Moreno & Gutierrez-Garcia, 2018) بعنوان:

Collective action in organizational Structures

"النشاط الجماعي في الهياكل التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العمل الجماعي داخل الهياكل التنظيمية حيث يكون تفاعل الأفراد متأثراً بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي. وتأخذ بالحسبان أن الأفراد قد يغيرون

تصرفاتهم الشخصية من متعاونين إلى أنانيين أو العكس بناءً على هيكل المنظمة. وللقيام بذلك تم تصميم نظام محاكاة منطقي للسماح بالتعديل التراكمي لصفات العاملين في وجود متغيرات غامضة مثل: موقف الأفراد تجاه ضغط المجموعة أو تصورهم حول تعاون الآخرين. وكانت أهم النتائج: يتم تعزيز التعاون في الهياكل التنظيمية عندما يكون هناك نموذج جماعي يحدّد هيكل آليات العقوبات التي تستخدمها المنظمات. ووجود وحدات تنظيمية متعددة، وصغيرة تعزز ضغط المجموعة، وتسلط الضوء على التصور الإيجابي حول تعاون الآخرين، مما يؤدي إلى تطوير منظمات تقدِّم مساهماتٍ كبيرةً نسبياً. وعند إدخال أنظمة جزائية فعالة يرتفع مستوى المساهمة الإجمالية التي بدورها تزداد بازدياد عدد المستويات في الهيكل التنظيمي.

دراسة (Worley & Doolen,2015) بعنوان:

Organizational structure, employee problem solving, and lean implementation

"الهيكل التنظيمي وحل مشكلات العمل واجراءات الاعتماد على الغير"

هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإجراءات الاعتماد على الغير، واكتشاف تأثير الاعتماد على تنمية مهارات حل المشكلات لدى العاملين. تم استخدام منهج البحث النوعي، وتحديداً دراسة الحالة التي أجريت في مصنع الكترونيات شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية لمدة أشهر جمع فيها الباحثون بياناتٍ من مصادر متنوعة في موقع التصنيع. وكان من أهم نتائج الدراسة: الافتقار إلى العاملين المتفانين، بسبب الاجراءات المعتمدة على ممارسات الاعتماد على نطاق واسع على الغير، كما دُعّمت هذه الدراسة بالأدلة التي تبين إجراءات الاعتماد على مهارات حل المشكلات لدى العاملين بشكل إيجابي.

دراسة (الزعبي، 2009)، بعنوان: جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين.

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين جودة علاقات العمل الاجتماعية (العلاقة بين الزملاء والعلاقة مع الرؤساء) من جهة مع مستوى الالتزام الوظيفي ومستوى شعور العامل بالرفاه النفسي في العمل من جهة أخرى، أجريت الدراسة على 159 عاملاً يعملون في مصنع لإنتاج الأغذية المعلبة، واستخدمت أربعة مقاييس لقياس متغيرات الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وقد أشارت نتائج تحليل الانحدار: إلى وجود علاقة إيجابية بين المستوى المرتفع للعلاقات الاجتماعية في العمل وكل من الالتزام الوظيفي والشعور بالرفاه النفسي في العمل. وكان من أبرز نتائجها: وجود ارتباط بين علاقات العمل الاجتماعية (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الرؤساء) ومستوى الالتزام الوظيفي. وإن العلاقات بين الزملاء ترتبط بمستوى الالتزام الوظيفي الذي يبديه العاملون تجاه المنظمة. وإن سوء العلاقة مع الرؤساء ترتبط بمستوى شعور العاملين بالرفاه النفسي في العمل.

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

نرى مما تقدم أن ثمّة قلة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وجودة علاقات العمل، وأن أغلبها كانت للعلاقة بين الهيكل التنظيمي أو جودة علاقات العمل، أما هذه الدراسة فتناولت أثر بعض أبعاد الهيكل التنظيمي السائد ومنها الرسمية والمركزية والتعقيد والاتصال في جودة علاقات العمل، كما تناولت بعض متغيرات جودة علاقات العمل متمثلة (الاحترام المهني، الثقة، التأثير المتبادل، الولاء، والمساهمة) وهو ما يميز هذه الدراسة عن غيرها، وقد تكون هي الدراسة الأولى من نوعها بالتطبيق على العاملين في كل من مستشفى القلمون العامة بالنبك ومستشفى جامعة القلمون الخاصة بدير عطية، على حد علم الباحث.

3. مشكلة البحث: Research Problem

تعد الموارد البشرية في كل منظمة العنصر الرئيس في تحقيق أهدافها، ويأتي ذلك عن طريق توفير الظروف الملائمة التي تكفل تحقيق الاستخدام الأمثل لجهود العاملين من خلال توفير هيكل تنظيمي يوفر البيئة المناسبة من: ترشيد عمليات المنظمة، وتبسيط الإجراءات وطرق العمل، من خلال تصميم هيكل تنظيمي فعّال، والذي يعد أداة تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها. وفي سبيل الوقوف على المشكلات التي يعاني منها العاملون في كل مستشفى (النبك ودير عطية)، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية في إحدى مستشفيات ريف دمشق من خلال لقاءات مباشرة وتم توجيه سؤالٍ عامٍ هو: ما أهم المشكلات التي يُعاني منها العاملون في المستشفى؟ فكانت أغلب الإجابات أن هناك العديد من المشكلات أهمها النزاعات الناجمة عن ضعف أو تدني مستوى علاقات العمل في المستشفى، وأنها ليست بالمستوى أو الجودة المطلوبة، وعند السؤال عن السبب أجاب أغلب الأفراد هو: المركزية الشديدة، الرسمية وجودة المشرفين أو المديرين، وضعف نظام التواصل، والبعض الآخر عزا الأمر إلى طبيعة شخصية الأفراد ومركزهم الوظيفي، وهذا ما ساعد الباحث في تحديد مشكلة الدراسة التي يمكن حصرها بالإجابة على التساؤل التالي:

ما أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل للعاملين في مستشفيات ريف دمشق؟

4. فرضية البحث ومتغيراته: Research Hypotheses

للإجابة على التساؤل الرئيس للبحث تم وضع الفرضية الرئيسة التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية، الاتصالات) في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق.

5. أهمية البحث: Research Importance

تظهر أهمية البحث من الناحيتين التاليتين:

1/5 من الناحية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من ارتباطها بنظرية المنظمة، بوصفها نظاماً اجتماعياً رسمياً، تخضع لقوانين وقواعد حاكمة لعمل الأفراد فيها، وتعيش في بيئة ديناميكية متغيرة تؤثر في المنظمة وتتأثر فيها، ويعد الموضوع المدروس من الموضوعات المهمة في علم الإدارة بوجه عام، وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، كونه يرتبط بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي من جهة، وبنتائج هذا البناء وانعكاسها على سلوك العاملين من حيث جودة العلاقات فيما بينهم من جهة أخرى، حيث ما زالت العلاقة بين هيكل المنظمة وجودة العلاقات بين العاملين والنتائج المرتبطة بها مثار جدل قائم بين الباحثين.

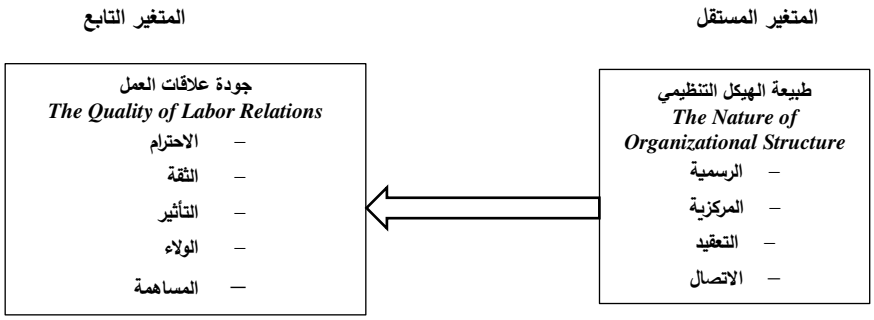
2/5 من الناحية العملية:

- التعرف إلى مستوى تقييم العاملين لأبعاد الهيكل التنظيمي الموجودة في المستشفيين المدروستين.
- إمكانية تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد إدارة المستشفى، بما يعزز نقاط القوة التي تتميز بها سياسة الدوران، وكذلك تجاوز بعض السلبيات أو نقاط الضعف التي تعاني منها.

6. هدف البحث: Research Goals

يكمن الهدف الرئيس للبحث في اختبار تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل لدى العاملين في مستشفيات ريف دمشق.

7. نموذج البحث، ومتغيراته: Model & Variables research



الشكل رقم (1): نموذج البحث ومتغيراته.

المصدر: من إعداد الباحث

8. منهجية البحث وأسلوبه Research method

بما أن العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة هي علاقة جدلية، لم تنته بعد، وأن هدف البحث هو اختبار علاقة التأثير المحتملة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وجودة علاقات العمل، لذلك فقد اعتمد الباحث على الأسلوب الاستنباطي أو الاستنتاجي Deductive Approach كون العلاقة بين المتغيرين المدروسين تعتمد على نظرية معرفية وثمة دراسات عديدة تناولت المتغيرين.

ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من المصادر الثانوية: بالرجوع إلى أدبيات الفكر الإداري المعاصرة، والدراسات السابقة من كتب ومجلات علمية متخصصة ذات الصلة بالموضوع المدروس. ومن المصادر الأولية: بالاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها من قبل

الباحث، بوصفها الأداة المناسبة في جمع البيانات المرتكزة على مقياس ليكرت الخماسي، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS في تحليلها والوصول إلى النتائج.

9. مجتمع البحث وعينته: Society & Sample Research

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مستشفيات ريف دمشق العامة والخاصة من المديرين ورؤساء الأقسام والأطباء والفنيين وغيرهم (دراسة مقارنة بين مستشفى القلمون العامة في النبك ومستشفى جامعة القلمون الخاصة في دير عطية). أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة طبقية من العاملين في المستشفيات المدروسة ممن يعملون في مختلف المستويات، ويمثلون عينة البحث أفضل تمثيل، وقد بلغ عدد العاملين (522) عامل في مستشفى القلمون العامة بالنبك و(193) عامل في مستشفى جامعة القلمون الخاصة بدير عطية*. حيث تم جمع أكبر عدد ممكن من الاستبانات.

10. الإطار النظري للبحث: Theoretical Framework

1/10 مفهوم الهيكل التنظيمي: لم يتفق الباحثون في مجال الهيكل التنظيمي والإدارة على تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم يرون أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداء لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن فكرة التنظيم يمكن أن تشبه بهيكل البناء الذي له دعامات وجدران داخلية وأسقف وممرات، وهذا الهيكل هو الذي يحدد تحركات ونشاطات الأفراد الذين يتواجدون بداخله (القحطاني: 2002، 327). كما يعرف على أنه البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم

*–تم جمع المعلومات خلال فترة معينة من الزمن مع العلم أن عدد العاملين في هذه المستشفيات في تغير مستمر ضمن مستشفيات القلمون بشكل عام حسب الاحصائيات المقدمة من قبل هيئة مشافي القلمون الموجودة في النبك.

بمختلف الأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح جودة العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها (الدوري: 2010، 112). وفي تعريف آخر فإن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهمات والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل عامل، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها (Robbins & Timothy: 2017,63).

2/10 أهمية الهيكل التنظيمي: يُعد الهيكل التنظيمي أداةً تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، فمن خلاله يمكن تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها: تركيز الجهود لربط النشاطات بالأهداف المنشودة، وتوضيح كيفية تدفق العمل وتسهيله، وتجنب الازدواجية بين العمليات والنشاطات الإدارية المختلفة، وتحديد أدوار الأفراد العاملين في المنظمة، وكذلك تقليل ضغوط العمل والتعارض في المهمات من ناحية وتنسيق الجهود والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، سواء أكانت مالية أم بشرية، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ أهدافها بسهولة ويسر وتنظيم العائد فيها، بالإضافة إلى تحقيق المواءمة بين حاجات العامل وحاجات المنظمة من ناحية أخرى. كما يساهم في زيادة قدرة المنظمات على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تتعرض لها المنظمة ويساعد على تجنب اختناقات العمل (حريم: 2009، 93).

3/10 تحديد العلاقات التنظيمية: تمثل هذه المرحلة أساساً في تحديد العلاقات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة لتعمل مع بعضها بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. ويشمل ذلك تحديد العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقات الأفقية فيما بين الرؤساء في الوحدات التنظيمية المختلفة.

إن إنشاء علاقات سليمة خالية إلى حد كبير من حالات النزاع والتضارب والاحتكاك، يتطلب بناء نظام متين ومتماسك من الروابط بين السلطات والمسؤوليات في المنظمات.

ويقتضي ذلك توزيع وتحديد السلطات والمسؤوليات بمنتهى البراعة والدقة والوضوح (حريم: 2009، 123)، تصنف السلطات في المنظمات إلى ثلاثة أنواع:

- **السلطة التنفيذية Line Authority**
- **السلطة الاستشارية Staff Authority**
- **السلطة الوظيفية Functional Authority**

تستند السلطة التنفيذية إلى علاقة الرئيس والمرؤوس، أما السلطة الاستشارية فتستند إلى الخبرة، في حين تستمد السلطة الوظيفية من الوظيفة وتتم ممارستها من قبل الرئيس على وحدات لا تتبع له مباشرة. ولا بد من تحديد السلطات بأنواعها المختلفة بصورة سليمة، لا سيما فيما يتعلق بالسلطة التنفيذية، فكلما زادت السلطات الوظيفية الممنوحة لمديري الوحدات الاستشارية تقلصت سلطات مديري الوحدات التنفيذية (الإنتاج والتسويق والمالية)، مما يجعلهم غير قادرين على الاضطلاع بمهماتهم ومسؤولياتهم، لذا يجب استخدام السلطة الوظيفية في حدود معقولة، وحيثما دعت الحاجة فقط، ومن العوامل الواجب مراعاتها في تحديد السلطات:

- **وحدة الأمر/ القيادة.**
- **تكافؤ السلطة والمسؤولية.**
- **تفويض السلطة بشكل مناسب وفعال.**
- **تحقيق درجة مناسبة من اللامركزية أو توازن مناسب بين المركزية واللامركزية وفي ضوء ظروف ومتطلبات المنظمة (Robbins & Mathew: 2009, 461).**

4/10 مفهوم علاقات العمل: Concept of Labor Relations

تُعد العلاقة بين الأفراد من العلاقات المهمة في بيئة العمل، التي يوجد فيها العديد من المدخلات (الثقة، والاحترام المتبادل، والعدالة، ...إلخ). والعديد من المخرجات سواء على

مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. وتشير علاقات العمل إلى طبيعة العلاقات بين الأفراد والتي يمكن تحقيقها أثناء العمل وهي تتحدد وفقاً للوحدات التنظيمية التي يتم تكوينها بموجب قرارات تتخذها الإدارة وتعهد مسؤولية الإشراف على جماعات العمل للرؤساء لتنسيق الجهود نحو الأهداف (خرفان: 2016، 194). وإن لطبيعة العلاقات القائمة بين زملاء العمل أثراً كبيراً في توحيد أو تشتت توجه العاملين نحو أهداف المنظمة، وتشير مختلف التعريفات التي أعطيت لعلاقات العمل بتسمياتها المتنوعة: (العلاقات الصناعية، العلاقات الإنسانية، العلاقات المهنية...) إلى المناخ السائد بين العاملين والكيفيات التي يتعاملون بها فيما بينهم، وهو التصور الذي ينطلق من أن لعلاقات العمل بُعدين، أحدهما مادي، ويشمل آثار عقد العمل وصورة العاملين كأداة إنتاجية. والبعد الآخر إنساني يتجلى في العلاقات التي تسهم في توحيد رأي العاملين تجاه أهداف المنظمة وتتحدد طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين فيما بينهم (زملاء العمل) انطلاقاً من عناصر عدة أهمها:

- **إبداء الرأي داخل الجماعة.**
- **وضوح أهداف العمل ووحدتها.**
- **التكامل الوظيفي بين العاملين.**
- **الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين.**
- **التعاون والمشاركة مع الزملاء.**
- **تبادل المعلومات.**
- **الشعور بالانتماء (المغربي: 2007، 276).**

5/10 مفهوم جودة علاقات العمل: The Concept of Labor Relations Quality

تعد جودة علاقات العمل السائدة في المنظمة أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فإن تحسين جودة علاقات العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية هي مسؤولية اجتماعية

وأخلاقية ومعنوية، تتحملها المنظمات، ويتفق كتّاب إدارة الموارد البشرية على أن كفاية المنظمة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهودها من حيث النمو والازدهار والتكيف مع المتطلبات البيئية. فنجاح المنظمة بتوفير مستوى معين من جودة العلاقات يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين خدمةً لرسالتها وأهدافها (العالي: 2019، 51).

كما يُعدّ موضوع جودة علاقات العمل إحدى نظريات القيادة المعاصرة التي تركز على سلوكيات المرؤوسين ومواقفهم حيث تعمل على خلق العلاقات التبادلية المشتركة بين القائد والعاملين بعكس نظريات القيادة التقليدية التي ركزت فقط على خصائص وصفات القائد، ومن هنا جاءت نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس كرد فعل لمفهوم القيادة المتوسطة الذي افترض بأن القائد يستعمل أسلوب موحد في التعامل مع جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة. وهذا ما أكدته نظريات القيادة التقليدية التي فسرت القيادة على أنها تستند على الخصائص الشخصية والسلوكية للقائد. ومن هنا جاءت مساهمات الباحثين في بناء وتطوير منهج بديل لدراسة القيادة ينص على أن بناء القيادة الفاعلة يجب أن يشمل ثلاثة عناصر وهي: القائد والأتباع والعلاقة بينهما (راضي: 2017، 32).

عُرفت جودة علاقات العمل تعريفات متعددة اختلفت فيما بينها باختلاف وجهات نظر الباحثين حول موضوعها، ومن هذه التعريفات:

تشير جودة علاقات العمل إلى طبيعة العلاقات بين الأفراد التي يمكن تحقيقها أثناء العمل، وهي تتحدد وفقاً للوحدات التنظيمية التي يتم تكوينها بموجب قرارات تتخذها الإدارة، وتعهد مسؤولية الإشراف على جماعات العمل للرؤساء لتنسيق الجهود نحو الأهداف (خرفان: 2017، 194). كما تعرف بأنها: منظور للقيادة تؤطر علاقات العمل الشخصية الثنائية بين القائد والمرؤوس، كونهم العجلة المحركة لهذه العلاقة بعدّهم مشاركين في عملية مستمرة من التفاعلات والتبادلات الإيجابية الاجتماعية لتحقيق النجاح التنظيمي (Sin:

(2009, 1048. كذلك يقصد بها المدخل الذي يستخدمه القائد للتعامل مع المرؤوسين والذي يقسم العلاقات مع المرؤوسين إلى علاقات داخل المجموعة، وعلاقات خارج المجموعة (Soldner: 2009, 316)

9- الإطار العملي للبحث: Practical Framework

1/11 اختبار التوزيع الطبيعي (شرط الاعتدالية):

لمعرفة فيما إذا كانت عينة البحث مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، تم التحقق من ذلك باستخدام اختبار كولموجورف سميرنوف، وكانت النتائج كما في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) نتائج اختبار سميرنوف للاعتدالية.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أبعاد الهيكل التنظيمي	المركزية	التعقيد	الرسمية	الاتصالات	أبعاد جودة علاقات العمل	الاحترام	الثقة	الولاء	المساهمة	التأثير
N		252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.74	2.506	2.90	2.96	2.61	2.684	3.07	2.11	2.71	3.01	2.52
	Std. Deviation	.522	.910	.776	.925	.783	.647	.919	.665	.904	1.03	1.04
Most Extreme Differences	Absolute	.082	.167	.056	.166	.189	.078	.205	.141	.103	.152	.145
	Positive	.044	.167	.056	.092	.126	.054	.100	.114	.078	.090	.145
	Negative	-.082	-.081	-.054	-.166	-.189	-.078	-.205	-.141	-.103	-.152	-.079
Test Statistic		0.082	0.167	0.056	.166	.189	.078	.205	.141	.103	.152	.145
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000[c]	.000[c]	.052[c]	.000[c]	.000[c]	.001[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

.c. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات SPSS V.25

نجد من الجدول (1) أن مستوى المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلق بمؤشر اختبار سميرنوف لكافة المتغيرات، باستثناء متغير التعقيد، كانت أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن البيانات غير موزعة بشكل طبيعي وشرط الاعتدالية غير محقق، بمعنى آخر نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أن توزيع البيانات طبيعي، أي أن المقاييس الثلاثة

(المتوسط الحسابي للبيانات، وسيط البيانات، المنوال للبيانات) غير متساوية، وذلك لكل متغير (باستثناء التعقيد). وبالتالي تكون الأساليب الإحصائية اللامعلمية هي المناسبة لاختبار فرضيات البحث.

2/11 ثبات أداة الدراسة وصدقها:

1/2/11 الصدق الظاهري لأداة الدراسة: Face Validity

قام الباحث بتحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، وذلك للحكم على صدق المحتوى للاستبانة، حيث تم وضع مجموعة من الملاحظات على مضمون الاستبانة ومنها على صياغة بعض الأسئلة، ووجه بعض المحكمين إلى إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف بعضها الآخر ورأى بعضهم الآخر ضرورة إضافة عدد من الأسئلة. وتمّ الأخذ بها، وبذلك أصبح صدق المحتوى للاستبانة محققاً ويوضح الملحق/A/ في البحث الاستبانة بصورتها النهائية. (كما يتضمن الملحق B قائمة بأسماء المحكمين). تم توزيع الاستبانات في كل مستشفى وفق حجم العينة المقدر في كل منها وتم الحصول على الآتي:

الجدول (2): توزيع الاستبانات في كل مستشفى وفق حجم العينة المقدر في كل منها.

المستشفى	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات غير المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
القلمون بمدينة النبك	227	199	28	19	180
جامعة القلمون بدير عطية	130	94	36	22	72
المجموع	357	288	64	41	252

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول أعلاه أن حجم العينة المعتمد في التحليل هو 252 استبانة، حيث تبلغ نسبة الاستبانات غير المستردة من إجمالي الاستبانات الموزعة 17.9%، ونسبة الاستبانات المستبعدة من إجمالي الاستبانات الموزعة 11.5%، وذلك لاقتصار الإجابة على

عدد محدود من الأسئلة أو استردادها بيضاء دون إجابة. كما أن نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 70.6% وهي نسبة جيدة ومقبولة للتحليل.

2/2/11 الصدق البنائي (المحتوى): Constract Validity

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث، تمَّ التأكد من ثبات وصدق أداة الاستقصاء وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ للحكم على ثبات أسئلة أداة البحث على عينة استطلاعية مكونة من (30) عامل وقد تمّ استبعادها من العينة الكلية، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من الواحد الصحيح، كلما دلّ ذلك على ثبات المقياس. ويحسب معامل الصدق بأخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وتمَّ حساب المعاملين لكل متغير من متغيرات البحث (المحاور الرئيسة والفرعية)، ولكامل أسئلة الاستبانة والنتائج موضحة كما في الجدول (3) الآتي:

الجدول(3) معاملا ألفا كرونباخ والصدق لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
أبعاد الهيكل التنظيمي	18	0.781	0.884
المركزية	5	0.811	0.901
التعقيد	5	0.816	0.903
الرسمية	4	0.784	0.885
الاتصالات	4	0.815	0.903
أبعاد جودة علاقات العمل	19	0.905	0.951
الاحترام	4	0.826	0.909
الثقة	4	0.832	0.912
الولاء	4	0.845	0.919
المساهمة	3	0.865	0.930
التأثير	4	0.823	0.907
كامل الاستبانة	37	0.905	0.951

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.905) لإجمالي فقرات الاستبانة، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.781 كحد أدنى وبين 0.905 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد 0.70 كحد

أدنى للثبات. كما أن قيم معامل الصدق الواردة في الجدول أعلاه تتجاوز القيمة المقبولة /70%/ في العلوم الاجتماعية والاقتصادية (Nunnally: 1994, 164)، وبالتالي محاور الاستبانة أعطت مؤشرات جيدة ومطمئنة يمكن الوثوق والصدق بها، وعليه ومن خلال نتائج الثبات والصدق (الاتساق الداخلي) يتضح لدينا ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

10- اختبار الفرضية الرئيسة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، والمركزية، التعقيد، الاتصال) في جودة علاقات العمل في المستشفيين المدروسين.

لاختبار هذه الفرضية يجب معرفة قوة وشدة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة ومعنوية هذه العلاقة، لذلك نحسب معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته الذي يناسب طبيعة المتغيرات ذات القياس الرتبي وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (4) معاملات ارتباط سبيرمان ومعنويتها بين أبعاد الهيكل التنظيمي وأبعاد جودة علاقات العمل على مستوى العينة ككل.

Correlations							
		أبعاد الهيكل التنظيمي	المركزية	التعقيد	الرسمية	الاتصالات
Spearman's rho	أبعاد جودة علاقات العمل	Correlation Coefficient	.567**	0.013	.221**	.654**	443**
		Sig. (2-tailed)	0.000	0.837	0.000	0.000	0.000
		N	252	252	252	252	252
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول (4) معاملات الارتباط بين المتغير المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي ككل والمتغير التابع أبعاد جودة علاقات العمل، وبين كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي على حده والمتغير التابع أبعاد جودة علاقات العمل. حيث يبين الجدول الآتي:

- إن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي وأبعاد جودة علاقات العمل هي 0.567 بمستوى معنوية 0.000 أقل من (5%) أي أن الارتباط معنوي ومتوسط وموجب بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط بين بعد المركزية والمتغير أبعاد جودة علاقات العمل هو 0.013، أي قريب من الصفر وبمستوى معنوية 0.837 أكبر من (5%) وبالتالي الارتباط غير معنوي وشبه معدوم بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط بين بعد التعقيد والمتغير أبعاد جودة علاقات العمل هو 0.221 وبمستوى معنوية 0.000 أقل من (5%) وبالتالي الارتباط معنوي وموجب وضعيف بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط بين بعد الرسمية والمتغير أبعاد جودة علاقات العمل هو 0.654 وبمستوى معنوية 0.000 أقل من (5%) وبالتالي الارتباط معنوي وموجب ومقبول بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط بين بعد الاتصالات والمتغير أبعاد جودة علاقات العمل هو 0.443 وبمستوى معنوية 0.000 أقل من (5%) وبالتالي الارتباط معنوي وموجب وضعيف بين المتغيرين.

الجدول (5): ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها بين متغيري أبعاد الهيكل التنظيمي وأبعاد جودة علاقات العمل على مستوى العينة ككل.

Coefficients[a]					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.529	.169		3.128	.002
أبعاد الهيكل التنظيمي	.786	.061	.634	12.979	.000
a. Dependent Variable أبعاد جودة علاقات العمل					

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) (a) هي 0.529 بمستوى معنوية sig. (0.002) أقل من (5%) فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت

(معامل الانحدار b) المتعلق بالمتغير المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي هي 0.786 بمستوى معنوية 0.000 أقل من (5%) وبالتالي الثابت دال إحصائياً، بمعنى كل زيادة في أبعاد الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في أبعاد جودة علاقات العمل بمقدار 0.786 درجة، وفي ظل غياب أبعاد الهيكل التنظيمي، فإن مستوى جودة علاقات العمل هو 0.529 ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر كما يلي:

$$\hat{y} = 0.529 + 0.786X$$

نتيجة اختبار الفرضية الأولى: نقبل الفرضية القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، والمركزية، التعقيد، الاتصالات) في جودة علاقات العمل في المستشفيين المدروسين جزئياً. ونرفض الفرضية البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية السائدة في جودة علاقات العمل في المستشفيين المدروسين.

الجدول (6): ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها بين متغيري الرسمية وأبعاد جودة علاقات العمل على مستوى العينة ككل.

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.177	.094		12.561	.000
	الرسمية	.510	.030	.729	16.844	.000
a. Dependent Variable: أبعاد جودة علاقات العمل						

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) (a) هي 1.177 بمستوى معنوية sig. =0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار b) المتعلق بالمتغير المستقل الرسمية هي 0.510 بمستوى معنوية 0.000 أقل من (5%) وبالتالي الثابت دال إحصائياً بمعنى، كلما زاد بعد الرسمية بمقدار وحدة واحدة، كلما زاد أبعاد جودة علاقات العمل بمقدار 0.510 درجة، وفي ظل غياب الرسمية

فإن مستوى جودة علاقات العمل هو 1.177 ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر كما يلي:

$$\hat{y} = 1.177 + 0.510x_1$$

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نقبل الفرضية القائلة يوجد أثر دال احصائياً للرسمية في أبعاد جودة علاقات العمل في المستشفيات محل الدراسة. ونرفض الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأساسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية السائدة في جودة علاقات العمل في المستشفيين المدروسين.

الجدول (7): ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها بين متغيري المركزية وأبعاد جودة علاقات العمل على مستوى العينة ككل.

Coefficients[a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	22.772		.120	2.727	(Constant)	1
.699	-.387	-.024	.045	-.017	المركزية	
a. Dependent Variable: أبعاد جودة علاقات العمل						

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) (a) هي 2.727 بمستوى معنوية sig. (0.000) أقل من (5%) فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار b) المتعلق بالمتغير المستقل المركزية هي 0.017- بمستوى معنوية 0.699 أكبر من (5%) وبالتالي الثابت غير دال إحصائياً.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نقبل الفرضية القائلة: لا يوجد أثر دال إحصائياً بين المركزية وأبعاد جودة علاقات العمل في المستشفيات محل الدراسة. ونرفض الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الأساسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد السائد في جودة علاقات العمل في المستشفيين المدروسين.

الجدول (8): ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها بين متغيري التعقيد وأبعاد جودة علاقات العمل على مستوى العينة ككل.

Coefficients[a]						
Sig.	t	Coefficients Standardized	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	13.305		.152	2.027	(Constant)	1
.000	4.460	.272	.051	.226	التعقيد	
a. Dependent Variable: أبعاد جودة علاقات العمل						

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) (a) هي 2.027 بمستوى معنوية sig. =0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار b) المتعلق بالمتغير المستقل التعقيد هي 0.226 بمستوى معنوية 0.000 أقل من (5%) وبالتالي الثابت دال إحصائياً بمعنى كلما زاد التعقيد بمقدار وحدة واحدة، كلما زاد أبعاد جودة علاقات العمل بمقدار 0.226 درجة، وفي ظل غياب التعقيد فإن مستوى جودة علاقات العمل هو 2.027 ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر كما يلي:

$$\hat{y} = 2.027 + 0.226x_3$$

<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:</u> نقبل الفرضية القائلة يوجد أثر دال إحصائياً بين التعقيد كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي في أبعاد جودة علاقات العمل في المستشفيات محل الدراسة. ونرفض الفرضية البديلة.

<u>اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الأساسية الأولى:</u>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في جودة علاقات العمل في المستشفيين المدروسين.

الجدول (9): ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها
بين متغيري الاتصالات وأبعاد جودة علاقات العمل على مستوى العينة ككل.

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.414	.115		12.332	.000
	الاتصالات	.487	.042	.590	11.556	.000
a. Dependent Variable: أبعاد جودة علاقات العمل						

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) (a) هي 1.414 بمستوى معنوية sig. = 0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار b) المتعلق بالمتغير المستقل الاتصالات هي 0.487 بمستوى معنوية (0.000) أقل من (5%) وبالتالي الثابت دال إحصائياً بمعنى، كلما زاد بعد الاتصالات بمقدار وحدة واحدة، كلما زادت أبعاد جودة علاقات العمل بمقدار 0.487 درجة، وفي ظل غياب الاتصالات فإن مستوى جودة علاقات العمل هو 1.414 ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر كما يلي:

$$\hat{y} = 1.414 + 0.487x_4$$

<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:</u> نقبل الفرضية القائلة يوجد أثر دال إحصائياً للاتصالات في أبعاد جودة علاقات العمل في المستشفيات محل الدراسة.

نموذج الانحدار الخطي المتعدد على مستوى العينة: لمعرفة أي بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي الأكثر تأثيراً في جودة علاقات العمل تم تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يأخذ الشكل العام التالي:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4$$

وفيما يلي نتائج تقدير النموذج كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (10): ثوابت نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها بين متغيرات أبعاد الهيكل التنظيمي وأبعاد جودة علاقات العمل على مستوى العينة ككل.

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.703	.130		5.395	.000
	الرسمية	.423	.029	.605	14.776	.000
	المركزية	.031	.027	.043	1.140	.255
	التعقيد	−.074	.036	-.088	-2.069	.040
	الاتصالات	.333	.036	.403	9.196	.000
a. Dependent Variable: أبعاد جودة علاقات العمل						

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) (a_0) هي 0.703 بمستوى معنوية sig. 0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (a_1) المتعلق بالمتغير المستقل الرسمية هي 0.423 بمستوى معنوية (0.000) أقل من 5% وبالتالي الثابت دال إحصائياً، أن قيمة الثابت(a_2) المتعلق بالمتغير المستقل المركزية هي 0.031 بمستوى معنوية 0.255 أكبر من 5% وبالتالي الثابت غير دال إحصائياً، أن قيمة الثابت (a_3) المتعلق بالمتغير المستقل التعقيد هي (-0.074) بمستوى معنوية 0.040 أقل من (5%) وبالتالي الثابت دال إحصائياً، أن قيمة الثابت (a_4) المتعلق بالمتغير المستقل الاتصالات هي (0.333) بمستوى معنوية 0.000 أقل من 5% وبالتالي الثابت دال إحصائياً ويكون نموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر كما يلي:

$$Y = 0.703 + 0.423X_1 + 0.031X_2 - 0.074X_3 + 0.333X_4$$

<u>النتيجة</u>: هناك لبعد الرسمية الأثر الموجب الأكبر من بقية أبعاد الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل بفرض ثبات هذه الأبعاد، يليه بُعد الاتصالات، ومن ثم بُعد التعقيد ذو الأثر السلبي، أما بعد المركزية لا تأثير له في جودة علاقات العمل في المستشفيات محل الدراسة.

11- النتائج: Results

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

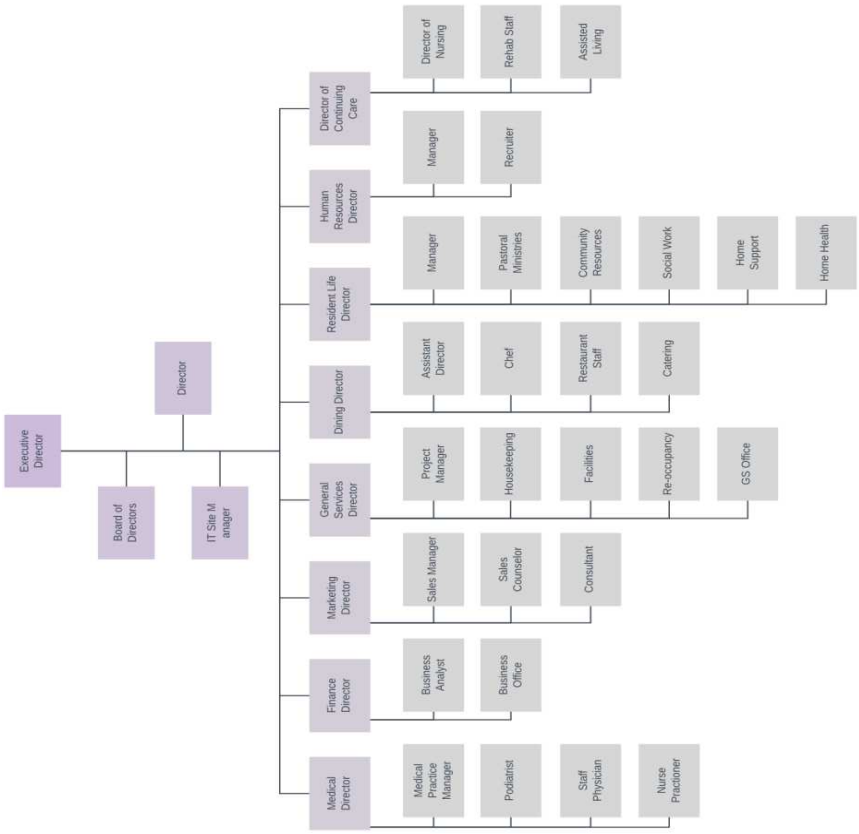
الرفض الجزئي للفرضية الرئيسة الأولى القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية، الاتصالات) في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر دال معنوياً لطبيعة الهيكل التنظيمي ممثلاً بالمركزية في جودة علاقات العمل.
- يوجد أثر دال معنوياً لطبيعة الهيكل التنظيمي ممثلاً بالتعقيد في جودة علاقات العمل.
- يوجد أثر دال معنوياً لطبيعة الهيكل التنظيمي ممثلاً الرسمية في جودة علاقات العمل.
- يوجد أثر دال معنوياً لطبيعة الهيكل التنظيمي ممثلاً بالاتصالات في جودة علاقات العمل.

12- التوصيات: Recommendations

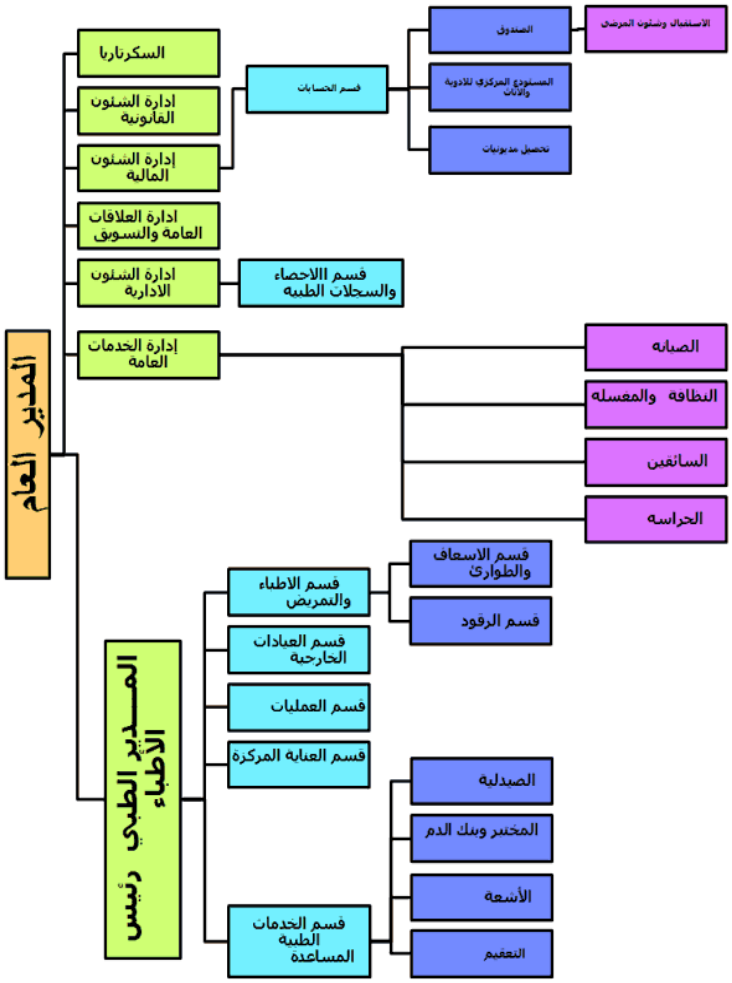
- أن يدركوا أهمية المركزية وطرق تحقيقها ضمن المنظمات، وتوظيفها في تعزيز جودة علاقات العمل.
- أن تدرك إدارة الموارد البشرية أن التعقيد يمكن أن يأخذ أحد شكلين، تعقيد أفقي أو تعقيد عمودي ويجب عليها تحقيق التوازن بينهما، مما يضمن زيادة جودة العلاقة بين العاملين ضمن المستشفيات محل الدراسة.
- المحافظة على درجة من الرسمية في المستشفيات المدروسة، على اعتبار أن لها الأثر الأكبر في زيادة جودة العلاقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
- أن يدركوا أهمية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والاستمرار في تطبيقهما بشكل متكامل كي تستجيب لمتطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ولكونها من العوامل التي تملك أثر كبير في رفع جودة العلاقة بين العاملين في المستشفيات المدروسة.

ملحق (1)



الهيكل التنظيمي لمستشفى جامعة القلمون الخاصة في دير عطية

ملحق (2)



الهيكل التنظيمي لمستشفى القلمون العامة في النبك

المراجع: References

- الدوري، زكريا، العزاوي، نجم، السكارنة، بلال خلف، العملة، شفيق شاكر & القادر، محمد عبد (2010): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الاردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر.
- راضي، هادي عبد الوهاب عبد الامام، الحمزة مالك (2017): تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استكشافية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية. مجلة العلوم.
- العالي، نشوان محمد عبد (2019): جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي- دراسة استطلاعية في المعهد التقني/ نينوى. تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 121، ص. ص 50-70.
- القحطاني، سالم بن سعيد (2002): المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد 2، ص. ص 327-373.
- القعيد، أحمد الحنيطي، مرزوق (2019): أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 1، ص. ص 1-20.
- المغربي، عبد الحميد (2007): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2009): إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خرفان، رولا هاني حسني (2017): علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 37، العدد 1، ص. ص 193-212.
- مروان الزعبي (2009): جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين. دراسات- العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 36، ص. ص 465-479.

- A.Judge, Stephen P.Robbins and Timothy (2017); Organiational Behavior, England, Pearson Education Limited.
- Angela J. Xu, Raymond Loi, Zhenyao Cai, and Robert C. Liden (2019); Reversing the lens: How followers influence leader–member exchange quality. Journal of Occupational and Organizational Psychology, PP 1-23.
- Gutierrez-Garcia, Sergio F. Góngora y MorenoJ. Octavio (2018); Collective action in organizational structures. Computational and Mathematical Organization Theory, Volume 24, Issue 1, PP 1-33.
- June M. Worley Toni L. Doolen (2015); Organizational structure, employee problem solving, and lean implementation, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 6 Issue 1, PP 39-58. P.41.
- Mathew, Stephen P. Robbins & Mary (2009); Organization Theory Structure, Design and Applications., India, Pearson Education.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F.P. (2009); Understanding why they don,t see eye-to-eye: A meta-analytic examination of leader-member exchange (LMX) agreement. Journal of Applied Psychology, Vol 94, No 4, PP 1048-1057.
- Soldner, J.L. (2009); Relationships Among Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Gender, And Dyadic Duration in A Rehabilitation Organization. Degree of Doctor of Philosophy in the field of Rehabilitation., The Dissertation is submitted of the Southern Illinois University.

تاريخ ورود البحث:2020/08/13
تاريخ الموافقة على نشر البحث:2020/11/19