



جامعة الزقازيق
كلية التجارة
قسم الاحصاء والتأمين

أثر إعادة هيكلة شركات التأمين المصريه "قطاع عام" على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مصر للتأمين

مقدم من

الباحثة/ بسمة عبد البديع أحمد إبراهيم

تحت إشراف

أ.د/ حسين محمد السلاموني

أستاذ التأمين

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

ملخص الدراسة:

قامت الدراسة بهدف توضيح أثر برنامج إعادة هيكلة شركات التأمين المصريه كقطاع عام على الأداء التنظيمي ، وتم التطبيق على شركة مصر للتأمين، حيث عرضت الدراسة أهم المفاهيم والأساليب المتصلة بإعادة الهيكلة بصفه عامه وإعادة الهيكلة التنظيمية بصفه خاصه وكذلك طرق تقييم الأداء للشركه محل الدراسه ومراحل تنفيذ البرنامج، وأعدمت الدراسة على أسلوب الإستقصاء وأستخدمت 8 مؤشرات لتقييم الاداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق برنامج إعادة الهيكلة أدى الى زيادة مستوى الأداء التنظيمي للشركة محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة العمل على زيادة التوجه الديمقراطي وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات، كما أن برنامج إعاده الهيكله هو الإجراء الصحيح للشركات بدلا من الإتجاه الى التصفيه.

١. المقدمة:

واجهت المنظمات خلال القرن الحادي والعشرون الكثير من التغيرات والصعوبات، حيث وجد العديد من المفاهيم الحديثه مثل العولمة، والإتحاد والتكامل بين المنظمات في الأسواق المحلية والعالمية، وبالتالي زيادة حدة المنافسة القائمة بين تلك المنظمات والشركات الحكومية وغير الحكومية لذلك تواجه المنظمات الكثير من التحديات الناتجة عن تأثير هذه التغيرات عليها وعلى أهدافها وإستراتيجيتها الإدارية، وبالتالي كان لزاماً أن تقوم المنظمات بالعديد من التحولات والتغيرات حتى تتلائم مع التحديات التي تواجهها في البيئه الخارجيه عن طريق تطبيق وأستعمال التكنولوجيا الحديثه^(١).

ومن أساليب التغيير إعادة الهيكلة والتي تتعدد أنواعها ومن ضمنها إعادة الهيكلة التنظيمية والتي تعد شكلاً من أشكال التغيير التنظيمي، والتي تؤثر على تبعية العلاقات الرسمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي^(٢).

ولما كان التغيير هو السمة الغالبة في هذا العصر فقد لحق هذا التغيير أيضا المجتمع المصري، وكان على جميع المنظمات المصرية أن تقابل هذا التغيير عن طريق التكيف معه ومسايرته من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال، ومن ضمن هذه التغيرات التي نتجت عندمج شركات التأمين (الشرق للتأمين - المصرية لاعادة التأمين) في شركة مصر للتأمين، ثم عندما تم

(1) Barkama. H.G. and et al. "Management challenges in a new times", the academy of management Journal, Vol 45, No 5 October 2002, PP. 916-627.

(2) Steven, W.B, &Gilly, M.C, Problem solving networks organizations international design and emergent struvture, social science research, 1993.

فصل نشاطى تأمين الحياة والممتلكات فى شركتين مستقلتين وذلك بهدف التكامل بين الشركات بدلاً من المنافسة التى كانت قائمة بينهم⁽¹⁾.

لذلك فإنه من الضرورى دراسة وتقييم عملية إعادة الهيكلة التى تمت لشركات التأمين فى القطاع العام ومعرفة تأثيرها على أدائها التنظيمى.

٢. مشكلة الدراسة:

تتعرض المنظمات والشركات فى الوقت الحالى للكثير من التحديات التى يلزمها التغيير من أجل النجاح وحتى لا تتعرض لخطر التصفية، حيث يعتمد إستمرارها على درجة تحقيق الأهداف التى تمكنها من التأقلم مع تلك التحديات والتحديث الذى يمكنها من تحقيق البقاء والإستمرارية، ويحدث ذلك عن طريق التناسب فى الأساليب الإدارية التى تستخدمها المنظمات وبين التى تفرضها عليها تلك المتغيرات والتحديات البيئية التى تتعرض لها، حيث تواجه المنظمات المختلفة سواء الضعيفه أو القوية العديد من الصعوبات التى تعرضها للتعثر وهذه سمة طبيعية من سمات الاقتصاد، ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات فى مواجهة تلك التحديات عن طريق إستخدام الأساليب المناسبة التى تخرجها من عثرتها⁽²⁾.

ومن أبرز التغيرات تلك التى شهدها سوق التأمين المصرى فى الأونة الأخيرة من جراء عملية إعادة هيكلة شركات التأمين قطاع الأعمال العام، ويتطلب الأمر دراسة ومعرفة مدى قدرة إعادة الهيكلة على تصويب الهياكل التنظيمية وطبيعة العمل داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عملية إعادة الهيكلة لشركات التأمين قطاع الأعمال العام على الأداء التنظيمى لتلك الشركات، وذلك من خلال معرفة نتيجة تطبيق عملية إعادة الهيكلة على مستوى الأداء التنظيمى للشركات.

٣. أهداف الدراسة وأهميتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم عملية إعادة الهيكلة التى تمت لشركات التأمين المصرية "قطاع أعمال عام" ومعرفة تأثير ذلك على أدائها التنظيمى.

(1) <http://www.misrlife.com/new/59/news-32.html>.

(2) سامى محمد الخرابشة، "التنظيم القانونى لإعادة هيكلة الشركات المساهمة العامة"، دار الثقافة والتوزيع، 2008.

وترجع أهمية هذه الدراسة الى:

أهمية إعادة الهيكلة كمفهوم إدارى جديد وكأحد الأساليب الحديثة لتحسين الأداء التنظيمي، وحاجة شركات التأمين لاتباع أساليب حديثة تمكنها من تحسين أدائها والعمل على نجاحها وإستمرارها في بيئة الأعمال، والتوصل إلى نتائج بشأن تطبيق إعادة الهيكلة لشركات على أدائها التنظيمي.

٤. فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة في قياس وتحليل آثار إعادة الهيكلة على الأداء التنظيمي لشركات التأمين المصرية وتتمثل في:

(١) يؤدي تطبيق عملية إعادة هيكلة العمليات إلى عدم زيادة مستوى الأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

(٢) لا يوجد فرق معنوى في الأداء التنظيمي وفقاً للمستوى التعليمي.

(٣) لا يوجد فرق معنوى في الأداء التنظيمي وفقاً لمستوى الخبرة الوظيفية.

٥. المنهج المستخدم للدراسة:

تستخدم الدراسة المناهج التالية:

- المنهج النظرى: وقد إعتمدت الدراسه في هذا الجانب على المراجع المختلفة التى تناولت موضوع الدراسة وذلك للوقوف على أهم المفاهيم والأساليب المتصلة بإعادة الهيكلة واعادة الهيكلة التنظيمية وطرق تقييم الأداء في شركات التأمين.
- المنهج التطبيقي: وذلك من خلال إستخدام الاستقصاء للوقوف على الأداء التنظيمي الشركات.

٦. بعض المفاهيم المستخدمة لتعريف إعادة الهيكلة:

أ - تعريف إعادة الهيكلة:

إعادة الهيكلة هي نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة المحيطة بها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجالات المختلفة بما يتماشى ويتوافق مع التغير البيئي الحادث.

فمن الناحية الإجرائية تعرف إعادة الهيكلة بأنها "كل الإجراءات المنهجية المخططة التي يتم بها التدخل في الوضع السائد بما في ذلك الأنماط الفكرية والتنظيمية والمالية والبشرية والفنية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق أكبر مستوى من الرضا لجميع الأطراف"^(١).
ومن ناحية الأهداف فإن "إعادة الهيكلة كثيراً ما يتم استخدامها كوسيلة لإصلاح ما تعاني منه بعض الشركات من الخلل الذي أدى إلى تعثرها، سواء كانت أسباب التعثر مالية أو غير مالية"^(٢). أما في الأحوال العادية فتستخدم "إعادة الهيكلة كعملية منهجية مخططة لتطوير الجوانب الهيكلية والبشرية والمالية والتشريعية للمنظمة".

ب - أسباب إعادة الهيكلة:

هناك مجموعة من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى القيام بإعادة الهيكلة، أهمها:

- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وميكنة الإنتاج وما يترتب عليها من دمج أو إلغاء وأتحوير بعض الأقسام أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي^(٣).
- الحاجة الملحة لوضع سياسات لتخطيط شامل للقوى العاملة في المنظمة، مما يستتج ضرورة وضع معدلات واقعية للأداء كأساس لتقييم كفاءة العاملين ودرجة إجادتهم للأعمال والمسؤوليات.

(١) متولى السيد متولى: "إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح الجهاز الحكومي في مصر، ورقة عمل مقدمة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 2005، ص 14.

(٢) عبد الله محمود سالم: "الخصخصة وتقييم الأصول والأسهم في البورصة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 17.

(٣) موسى اللوزي: "التنمية الإدارية، المفاهيم: الأسس - التطبيقات"، الجامعة الأردنية، عمان، كلية إدارة الأعمال، 2000، ص: 268.

- الاقتصاد البطئ الذي أصبح ظاهرة عالمية بعد أحداث 11 سبتمبر، وكذلك ارتفاع تكاليف الإنتاج وانتشار ظاهرة الاندماجات والاستحواذ على الشركات بالإضافة إلى التغيير المستمر وضرورة التوجه نحو العميل وإفتقار المنظمة للتشريعات المتجانسة والموائمة للمستجدات والظروف التي تعيشها والتي تتوافق مع الأهداف المستقبلية⁽¹⁾.
- الأسباب التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية المتسارعة أو التوجهات السياسية، كإعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص وإفساح المجال أمام مبادرات تشجيع الاستثمار الخاص⁽²⁾.

ت - أهداف إعادة الهيكلة:

يتوقف النجاح لأي منظمة ليس فقط على درجة تحقيق أهدافها، وإنما أيضاً على حسن اختيارها للأهداف ذاتها، وبصفة عامة يوجد العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة العليا لأي منظمة لتحقيقها من خلال تطبيق برنامج إعادة الهيكلة، ومنها⁽³⁾:

- (1) ضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية والفنية للأنشطة، بحيث تكون متناسبة مع معايير الأداء المحددة.
- (2) تكريس مفاهيم اللامركزية وتدعيم التنظيم القطاعي والتخطيط الإقليمي بما يحقق تحويل المنظمة إلى مجموعة من الكيانات الاقتصادية والوحدات الإدارية المنتجة.
- (3) حسن إدارة وترشيد استخدام الموارد المتاحة والمحتملة.
- (4) العمل على تطوير وتدريب العاملين بشكل يراعى التطورات المتلاحقة في ظروف وأدوات العمل المختلفة.
- (5) التخطيط السليم للتحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- (6) تحليل الوضع الداخلي للشركة ونقاط القوة والضعف والعوامل اللازمة للنجاح.

(1) Richard C. Whitely, The customer driven company, INY: Addison Wesley, 1991.

(2) مصطفى حسين المتوكل: "الخصصة خلق آفاق جديدة أمام القطاع الخاص، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الخامس حول: مستقبل البحث في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية"، صنعاء، جامعة صنعاء، كلية التجارة والإقتصاد، 2001.

(3) ثامر بن ملوح المطيري: مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 11.

٧) إعادة التوازن للهيكل المالي للشركة وتحسين موقف السيولة.

٨) ضمان نجاح وإستمرار الشركة وتخفيض التهديدات الخارجية.

ث -أنواع برامج إعادة الهيكلة:

يمكن تقسيم برامج إعادة الهيكلة تبعاً لوجه النشاط التي تتناولها المنظمة إلى أربعة مجموعات وهي (إعادة الهيكلة التنظيمية - إعادة الهيكلة المالية - إعادة الهيكلة البشرية - إعادة الهيكلة التشريعية)، ونتناول في هذه الدراسة إعادة الهيكلة التنظيمية.

٧. بعض المفاهيم المستخدمة لتعريف إعادة الهيكلة التنظيمية:

أ - للتعرف على مفهوم إعادة الهيكلة التنظيمية سوف نستعرض مجموعة التعريفات التالية:

- يقصد بإعادة الهيكلة التنظيمية بأنها "عملية منهجية مخططة يترتب عليها إعادة ترتيب أو تغيير في الترتيبات التنظيمية القائمة، بما تشمل من هياكل تنظيمية واختصاصات (سلطات ومسئوليات) وعلاقات وأوضاع ووظائف وإجراءات عمل، بما يؤدي إلى المساهمة في تحسين الأداء وزيادة الفعالية وتحقيق أهداف المنظمة"^(١).
- إعادة الهيكلة التنظيمية "هي إعادة بناء التنظيم، حيث تركز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج أو الحذف أو إضافة وظائف وأنشطة جديدة، وقد يظهر كنتيجة لذلك تخفيض حجم العمالة وتصغير حجم المنظمة وذلك بهدف زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات والمنافسة وتأتي إعادة الهيكلة نتيجة أما ظروف الركود أو التطور التكنولوجي أو إعادة تصميم الأعمال"^(٢).
- "إعادة الهيكلة التنظيمية هي عملية تتم عادة عندما ترى المنظمة ضرورة إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وأساليب العمل والإجراءات القائمة لتواكب أهدافها الجديدة والتي تقتضيها المستجدات التي قد تطرأ أثناء مسيرتها"^(٣).

(١) مصطفى محمد بسين، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 69.

(٢) قلش عبدالله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 35، 2007.

(٣) طارق حسين طاهر، سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فعالية أداء العلمين، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الغذائية، رسالة مقدمة للحصول على ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمل، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.

- "إعادة الهيكلة التنظيمية تقتضى ضرورة تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الجديدة وفقا للمستجدات الحالية والمستقبلية أو العمل على إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتحديد المهام والمسئوليات والسلطات لتصبح أكثر مرونة من أجل رفع كفاءة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية"⁽¹⁾.

ب - مبررات إعادة الهيكلة التنظيمية:

هناك العديد من المبررات التى تدعو المنظمات المختلفة القيام بإعادة الهيكلة التنظيمية من أهمها⁽²⁾:

- ثبات الهياكل التنظيمية والوظيفية لفترة طويلة دون إجراء أى تغيير لموائمة الظروف السائدة، بمعنى الجمود التام وعدم وجود أى اهتمام نحو تطويرها، بحجة أن تطوير تلك الهياكل يقع على عاتق أجهزة خارجية مثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.
- التضخم التنظيمى لكثير من المنظمات نتيجة التوسع غير المدروس فى إعداد الهياكل، ويرجع ذلك بالطبع إلى عدم وجود خطط عمل تحدد الأهداف والأنشطة التى يتم هيكلتها فى شكل تقسيمات تنظيمية (الهيكلة التنظيمية).
- ترتب على وجود مواقع لبعض الوحدات التنظيمية فى الهياكل التنظيمية حساسية فى العلاقات بين بعض الأجهزة، خاصة فى بعض وحدات الإدارة المحلية ، الأمر الذى يعتبر بمثابة تدخل فى شئون هذه الوحدات ويصاحب ذلك عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التنظيمية (السلطة التنفيذية والوظيفية).
- عدم ملاءمة مسميات بعض التقسيمات التنظيمية مع أهدافها وطبيعة نشاطها والإفراط فى عدد التقسيمات الفرعية التابعة لبعض التقسيمات الرئيسية.

ج - مراحل إعادة الهيكلة التنظيمية⁽³⁾:

(1) ماجد محمد حمدى بطشه، "إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء فى المنظمات التعاونية الزراعية (دراسة تطبيقية)"، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2011، ص: 61.

(2) مصطفى محمد يسين، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 75.

(3) Kaplan, T.M, and Kaplan, E.E., "Organizational restructuring how managers can actively assist in shaping a firm's new architecture", Management Review, January 1994, PP: 15-21.

تمر عملية إعادة الهيكلة التنظيمية بمجموعة من المراحل وذلك حتى يتم تطبيق إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية بنجاح. وفيما يلي أحد النماذج التي تناولت المراحل التي تتم بها إعادة الهيكلة التنظيمية والذي قدمه كل من (Kaplan & Kaplan) على النحو التالي:

المرحلة الاولى: المبادرة باعادة التنظيم:

تعتبر المبادرة باعادة التنظيم المرحلة الاولى من مراحل اعادة الهيكلة التنظيمية، وتعنى نمو وتطور فكرة القيام باعادة تنظيم المنظمة لدى الإدارة العليا من اجل القيام بعملية اعادة الهيكلة التنظيمية لهذه المنظمة.

المرحلة الثانية: التحليل التنظيمي:

وفى هذه المرحلة يتم اختيار الخطة الافضل للتنظيم من بين الخطط المقترحة، وهى عملية نظامية للغاية وغالبا ما تكون هناك فترة تجرية وخط أ قبل ان يتم اختيار أكثر الخطط ملائم ة، وبالتالي لابد أن يكون هناك أفكار محددة للغاية لما يريد أن يحققه المديرون عن طريق إعادة الهيكلة. وهناك ثلاث خطوات فى هذه المرحلة، الخطوة الأولى يتم فيها اختيار الاهداف والمعايير وترتيب هذه الاهداف وفقا لاهميتها. أما الخطوة الثانية فيتم فيها فحص الهياكل التنظيمية البديلة لإختيار أكثر من هيكل ملائم لمقابلة المعايير أو الاهداف المحددة، ثم اختيار التنظيم الأفضل من بين هذه الهياكل التنظيمية، وبعد ذلك تحدد الجداول الزمنية للمشروع. اما الخطوة الثالثة فتتمثل فى كسب دعم وتأييد الإدارة لهذه الخطة.

المرحلة الثالثة: تعديل خطة اعادة التنظيم:

تتضمن المرحلة الثالثة مستوى رفيعاً من الدقة لكل النشاطات الرئيسية للهيكل التنظيمي الذى وقع الاختيار عليه، وينصبّ التركيز فى هذه المرحلة على: تعريف المهام المتخصصة فى الإدارة، وتحديد نطاق التحكم المطلوب لمناصب الوحدة الفرعية، وتقييم مستوى المهارات المطلوبة لها، بما فى ذلك المناصب التي تم ترقيتها والمناصب التي أنشئت حديثاً.

وبالإضافة إلى زيادة مشاركة المدير التنفيذى فى إعادة التنظيم وذلك لتهيئته نفسياً لقبول التغييرات عندما تحدث وايضا للإستفادة من خبراته فى إحداث التغييرات المطلوبة. وتنتهى هذه المرحلة بخطة مفصلة لجميع الأنشطة الرئيسية التي نحتاج إلى تقديمها للإدارة العليا للحصول على موافقتها النهائية.

المرحلة الرابعة: تطبيق خطة العمل:

بعد ان تتم دراسة وتنسيق إعادة الهيكلة توضع خطة للتطبيق بالتعاون مع الإدارة العليا. وتركز هذه المرحلة على موضوعين:-

الاول:كيف يتعين ان يتم جدولة الأنشطة بحيث تحقق الاهداف المتوقعة؟

الثانى:مامدى الالتزام الذى يجب على المنظمة أن تتعهد به فيما يتصل بتخصيص الموارد المالية الإدارية وغيرها من الموارد للمشروع؟

ويتم تطوير خطة العمل عن طريق ترتيب كافة المهام وفقاً لأولوية تسلسلها، وتحديد الشخص أو الاشخاص المعنيين لتحمل المسؤولية، واخيراً إنجاز الأنشطة والانتهاى منها وفقاً لجدول زمنى مبرمج، ثم التطبيق الفعلى لإعادة البناء التنظيمى، ويتم فى العادة تقويم هذا التطبيق خلال عام بعد الانتهاى من التغييرات.

المرحلة الخامسة: المتابعة والرقابة:

وتعد هذهالمرحلة بأنها عملية مستمرة تقيس وتقوم بتنفيذ الاهداف المعلنة، ويمكن صياغة النتائج بلغة الأهداف التى حددت فى المرحلة الاولى لإعادة الهيكلة أو مخرجات الأفراد، مثل: انخفاض معدل ترك العمل وانخفاض معدل الغياب، وتعظيم العائد من الموارد المتاحة، علاوةً على تقييم النجاح فى إعادة التنظيم. ومن الأهمية تحديد مدى الحاجة إلى التعديلات فى إعادة الهيكلة التنظيمية، ويمكن أن يساعد نظام المتابعة الفعال على اكتشاف الخطأ إذا انحرفت الخطة عن هدفها ويضاف إلى ذلك أن المتابعة الفعالة والرقابة تساعدان الإدارة العليا أو المدير التنفيذى على الانتقال من كل مرحلة فى عملية إعادة الهيكلة بعد إنجازها.

٨. مراحل برنامج إعادة هيكلة شركات التأمين المملوكة للدولة:

جاءت إعادة الهيكلة لشركات التأمين المصرية المملوكة للدولة بناء على أسس ودوافع محددة وواضحة حيث قامت مجموعة عمل استشارية محلية ودولية (لجنة الكونسورتيوم) بالعديد من الدراسات المستفيضة لشركات التأمين المملوكة للدولة آنذاك وكانت أربع شركات وهي (مصر - الشرق - المصرية لاعادة التأمين - الأهلية) فى كافة النواحي حيث وجد العديد من السلبيات فى أداء تلك الشركات تمثل فى انخفاض القدرة التنافسية المستمرة للشركات، زيادة استحواذ الشركات العالمية على الحصص السوقية، انخفاض مخصصات الشركة المصرية لاعادة التأمين، الى غير ذلك من الاسباب ، لذلك كان لزاما عمل برنامج لاعادة الهيكلة يساعد فى الحد من هذه السلبيات

ورفع القدرة التنافسية وزياد الملاءة المالية لتلك الشركات لذلك جاءت الخطوات التنفيذية للبرنامج كما يلي⁽¹⁾:

المرحلة الاولى: بدء من عام 2006:

1- انشاء اطار مؤسسى تدار من خلاله شركات التأمين المملوكة للدولة وذلك باصدار القرار الجمهورى رقم 246 لسنة 2006 بتأسيس الشركة القابضة للتأمين، على أن تتبع هذه الشركة الأم شركات التأمين الأربعة (شركة مصر للتأمين، شركة الشرق للتأمين، الشركة الأهلية للتأمين، الشركة المصرية لإعادة التأمين)، ويكون وزير الاستثمار هو الوزير المختص بتطبيق الأحكام واللوائح التنفيذية لهذا القانون.

2- آلت شركة مصر للتأمين الى الشركة القابضة للتأمين، وفى 30-6-2007 تم دمج شركتى الشرق للتأمين وشركة مصر للتأمين حيث تبين بدراسة وضع الشركتين أن الحل الأمثل هو إندماجهما في كيان تأميني واحد لكى يتم إعادة هيكلتهما، وكذلك إندماج الشركة المصرية لإعادة التأمين في شركة مصر للتأمين حيث أن الشركة المصرية لإعادة التأمين هي الشركة الوحيدة التي كانت تمارس إعادة التأمين في السوق المصرى ونظراً لصغر حجم رأسمالها وعدم تحقيقها للنتائج المرجوة في معدلات إعادة التأمين الذى يمثل صناعة دولية وليست محلية وجد أن الحل الافضل هو ضمها لشركة مصر للتأمين

3- بقاء الشركة الأهلية للتأمين تابعة للشركة القابضة للتأمين، حيث فضلت الدولة الإبقاء على الشركة الأهلية للتأمين كما هي تزاوّل أنشطتها التأمينية بالإضافة إلى وثائق الحياة الجماعية التابعة للدولة.

المرحلة الثانية: (بدء من عام 2009):

أثناء عملية الدمج صدر القانون رقم 118 لسنة 2008 والذى الزم شركات التأمين التى تجمع بين نشاطى تأمين الحياة والممتلكات بأن تفصل بينهم فى شركتين مستقلتين⁽²⁾، ومن ثم تم الاتى:

1- شركة مصر لتأمينات الحياة:

(1) Misrholding.Col Pages/276/Restructuring2.html

مقاله بعنوان برنامج تطوير وإعادة هيكله شركات التأمين المملوكة للدولة
(2) الهيئة العامة للرقابة المالية: القانون رقم 118 لسنة 2008.

تم اتخاذ كافة الاجراءات لنقل محفظة تأمينات الممتلكات من الشركة الأهلية للتأمين الى شركة مصر للتأمين ومن ثم نقل العمالة والانظمة المرتبطة بالمحفظة واعادة تنظيم الهيكل الادارى بالشركة.

2- شركة مصر لتأمين الممتلكات:

تم اتخاذ كافة الاجراءات لنقل محفظة الحياة من شركة مصر للتأمين إلى الشركة الأهلية للتأمين والتي أطلق عليها شركة مصر لتأمينات الحياة ومن ثم نقل العمالة والانظمة المرتبطة بالمحفظة واعادة تنظيم الهيكل الادارى بالشركة.

9. تعريف الأداء:

يحتل الأداء التنظيمى المقام الأول من حيث أهميته فى جميع مراحل حياة المنظمة، وفى مرحلة البقاء تهدف المنظمة إلى تحقيق مستوى الأداء الذى يمكنها من الاستمرار والنمو فى حجم أعمالها، وفى مرحلة الاستقرار تعمل المنظمة على المحافظة على مستوى أدائها المرتفع بما يكفل لها الإستقرار عند مستوى معين يدفعها دائماً إلى محاولة بلوغ مستوى أعلى وهو مستوى القيادة فى الصناعة والذى يتطلب بلوغه تحقيق معدلات غير عادية من الأداء التنظيمى. ويلاحظ أن الإهتمام بالأداء الكلى للتنظيم يرجع إلى كونه المحصلة النهائية لكافة القرارات التى يتم إتخاذها على مستوى المنظمة ككل، وكونه يمثل الهدف النهائى لكافة الجهود والأنشطة وأبحاث التطوير التى تتم داخل المنظمة، فكل منظمة بغض النظر عن نوعيتها وأهدافها تسعى فى النهاية إلى تحسين مستوى أدائها التنظيمى⁽¹⁾. وهناك ثلاث مستويات للأداء:

- مستوى الفرد أو الآلة (الأداء الفردى) : وهو الذى يعبر عن مدى نجاح الفرد فى إنجاز عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه، ومؤشر القياس هو الإنتاجية (Productivity).
- مستوى الجماعة أو الإدارة (الأداء الإدارى): ويقصد به أداء الإدارة فى الوحدات التنظيمية الداخلية، ومؤشر القياس هو الكفاءة (Efficiency).
- مستوى المنظمة (الأداء التنظيمى): وهو ناتج أداء جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، وكذلك الإدارات الموجودة بها، والذى يحدد قدرتها على تحقيق أهدافها وله جانبان، الأول مادى ملموس وهو القابل للقياس الكمي، والآخر غير مادى وغير ملموس وهو الذى لا يخضع

(1) يسرى السيد جودة: "مفهوم الأداء: دراسة ميدانية لنموذج محدد بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة الزقازيق، 1982، ص 1-19.

للمقياس الكمي كمرعاة المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية، ومؤشر القياس هو الفعالية التنظيمية (Organizational effectiveness)⁽¹⁾.

• مفهوم الفعالية التنظيمية:

يشير الأداء التنظيمي إلى مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق نتائج محددة لنشاط الأعمال الذي تقوم به، لذلك فإن تحسن مستوى الأداء التنظيمي لا بد أن يكون مرتبطاً بحدوث تغييراً إيجابياً قابلاً للقياس طبقاً لمعايير محددة مثل الجودة الأعلى، التكلفة الأقل، الحصة السوقية الأكبر⁽²⁾.

وكذلك عادة ما يستخدم مصطلح الفعالية ليشير إلى الأداء الكلي على مستوى المنظمة، حيث يرتبط مفهوم الأداء التنظيمي بمفهوم الفعالية التنظيمية، وهناك العديد من الدراسات التي تربط الأداء التنظيمي بالفعالية التنظيمية، لذلك يستخدم مصطلح الفعالية ليشير إلى الأداء الكلي للمنظمة، ولقد تعددت الآراء والتعريفات فيما يتعلق بمفهوم الفعالية التنظيمية، ويرجع ذلك لاختلاف القيم والتفضيلات الفردية للباحثين، ولطبيعة مفهوم الفعالية ذاته لكونه مركب مفاهيمي مختلف المعاني متعدد الأبعاد⁽³⁾.

١٠. تحديد المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء التنظيمي:

قد سبق وتم تناول مقاييس الأداء و سريتم عرض وتحديد المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء التنظيمي لشركة التأمين محل الدراسة اعتماداً على عدد من المؤشرات المستخدمة لتقييم الجانب التنظيمي للشركة بعد القيام بعملية إعادة الهيكلة، وعليه يمكن عرض المقاييس والمؤشرات المستخدمة للدراسة على النحو التالي:

ويتم من خلال هذا المقياس إجابة العاملين على مجموعة من الاسئلة باستخدام إستمارة إستقصاء تشتمل على مجموعة من العناصر الرئيسية لقياس وتقييم الجانب التنظيمي وهي:
(المركزية ولا مركزية - الهيكل التنظيمي - نطاق الاشراف - الانفتاح على البيئة - نمط القيادة - طبيعة العمل - التطوير والتحديث - درجة وضوح القوانين ولوائح العمل).

(1) السيد عبده ناجي: "الرقابة على الأداء"، القاهرة، دار النهضة العربية، 1990، ص 67.
(2) عوض بدير الحداد: "التدريب المواجهة للأداء"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 23، 2002، ص 15.

(3) متولى السيد متولى: نظرية التنظيم: رؤية جديدة لمفاهيم قديمة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997، ص 443.

بعد دراسة وتحليل المفاهيم الخاصة بإعادة الهيكلة وإعادة الهيكلة التنظيمية والتي هي إحدى أنواع إعادة الهيكلة الشاملة وكذلك مفهوم الأداء ومؤشرات الخاصة بتقييم الأداء التنظيمي كما سبق التعرض له، ومن هنا كان لا بد من دراسة أثر إعادة الهيكلة التي تمت على الأداء التنظيمي، وهل كان لإعادة الهيكلة التي تمت تأثير إيجابي أو سلبي، وهل أدت الى زيادة مستوى مؤشرات الأداء التنظيمي أم الى إنخفاض مؤشرات الأداء التنظيمي.

ولدراسة وتحليل أثر إعاد الهيكلة على الأداء التنظيمي فقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة عن طريق إستماره إستقصاء تحتوي على عدد من المحاور (المؤشرات) تستهدف الكشف عن جوانب مشكلة البحث وقد تضمن كل محور (مؤشر) على مجموعة من الأسئلة المتعلقة به، وذلك لدراسة الجانب التنظيمي ومحاوره هي:

- المركزية واللامركزية.
- الهيكل التنظيمي.
- نطاق الإشراف.
- الإنفتاح على البيئة.
- نمط القيادة.
- طبيعة العمل.
- التطوير والتحديث.
- درجة وضوح القوانين وإجراءات العمل.

١١ . مجتمع الدراسة وحجم العينة:

فقد تم جمع البيانات الخاصة بإستمارة الإستقصاء من شركة مصر للتأمين، حيث نجد أن مجتمع الدراسة قد إحتوى على المستويات الإدارية المختلفة في الشركة محل الدراسة مثل: العاملين بالشركة والإدارة الاشرافية (رؤساء أقسام ومشرفين) والإدارة المتوسطة (مدير إدارة) والإدارة العليا (رؤساء إدارة ورؤساء قطاعات).

ولتحديد حجم العينة للشركة محل الدراسة بحيث لا يزيد الخطأ في التقدير عن (0,05) فيمكننا إستخدام الصيغة التالية لتحديد حجم العينة^(١):

(1) Steven K,Thompson, 2012. "Sampling", Third Edition, P:59-60.

حيث أن:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 / z^2) + p(1-p)]}$$

n حجم العينة

N حجم المجتمع

d نسبة الخطأ المسموح به وتساوي 0,05

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0,05 ومستوى الثقة 0,95

وتساوي 1,96

P القيمة الإحتمالية = 0,50

وبالتطبيق نجد أن:

400 عامل \approx مفردة (عامل) $n = 356.8$

لوحظ أن حجم العينة المطلوبة هي 357 مفردة ولكن تم استخدام 400 مفردة وذلك نظراً لإحتمال التعرض لفقد بعض الإستثمارات أو عدم الحصول على إجابات واضحة للبعض الآخر وأيضاً أخذ رأي أكبر عدد ممكن من مفردات مجتمع البحث لمعرفة رأيهم بخصوص عملية إعادة الهيكلة التي تمت، وبعد توزيع قوائم الإستقصاء وتعبئتها فقد تم مراجعته كل إستماره إستقصاء مستلمة من المستقضي منهم للتأكد من إكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات في التحليل الإحصائي حيث تم إستبعاد عدد من الإستثمارات الغير مكتملة وبالتالي يكون عدد الإستثمارات الصحيحة هي (320) إستمارة، وتم تفرغ البيانات على برنامج Excel وإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss).

١٢. تطبيق المقاييس المستخدمة في التقييم:

أ- اختبار الثبات والصدق:

وهي تلك الأساليب التي تُعنى بإعطاء نتائج الاعتمادية لأسئلة استثمارات الإستقصاء، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة التطبيقية في تعميم النتائج من عدمه وذلك من خلال:

- اختبار معامل الثبات (الفا كرونباخ Cronbach's Alpha):

ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي Spss لحساب معاملات الثبات وجد أن معامل الثبات لنتائج العينة الإسترشادية والتي حجمها 30 مفردة هي = 0,868 وهذه قيمة جيدة لهذا المعامل مما يدل على أن الإستمارة بأسئلتها الحالية تعد معبرة عن طبيعة الظاهرة، الأمر الذي يجعلنا نقوم بتعميم هذه الإستمارة على مفردات العينة الكلية.

- اختبار الصدق العاملي:

تم إستخدام إختبار كيندال (Kendall's rau-b) لحساب معاملات ارتباطات للأداء التنظيمي، فنجد أنها قد دلت على معاملات صدق داخلي مقبولة وذات دلالة إحصائية، ويمكن توضيح ذلك بجدول (1) كما يلي.

جدول (1)

إرتباطات الأداء التنظيمي

Kendall's rau-b	المركزية واللامركزية		الهيكل التنظيمي		نطاق الإشراف		الانفتاح على البيئة		نمط القيادة		طبيعة العمل		التطوير والتحديث		درجة وضوح القوانين وإجراءات العمل		مؤشر الأداء التنظيمي
	Sig	قيمة الارتباط	Sig	قيمة الارتباط	Sig	قيمة الارتباط	Sig	قيمة الارتباط	Sig	قيمة الارتباط	Sig	قيمة الارتباط	Sig	قيمة الارتباط	Sig	قيمة الارتباط	
المركزية واللامركزية	0,000	*0,224 *	0,000	*0,240 *	0,794	0,012	0,384	-	0,286	0,478	0,037	0,000	0,012	0,794	0,012	0,794	0,012
الهيكل التنظيمي	0,000	*0,276 *	0,030	-	0,145	0,067	0,039	0,089 *	0,330	0,044	0,000	0,221 **	0,032	0,096 *	1,000	0,023	*0,103
نطاق الإشراف	0,000	*0,297 *	0,124	0,066	0,003	*0,135 *	0,000	0,208 **	0,806	0,011	0,002	-	0,145 **	1,000	0,032	-	*0,100 *
الانفتاح على البيئة	0,000	*0,238 *	0,953	0,003	0,000	*0,285 *	0,000	0,197 **	0,000	0,202 **	-	1,000	0,002	0,145 **	0,000	*0,221 *	*0,098
نمط القيادة	0,000	*0,169 *	0,000	*0,176 *	0,001	*0,151 *	0,015	-	0,104 *	1,000	0,000	-	0,202 **	0,806	0,011	0,330	0,44
طبيعة العمل	0,000	*0,448 *	0,000	*0,263 *	0,000	*0,580 *	-	1,000	0,015	0,104 **	0,000	0,197 **	0,000	0,208 **	0,039	*0,089	0,384
التطوير والتحديث	0,000	*0,448 *	0,000	*0,201 *	-	1,000	0,000	0,580 **	0,001	0,151 **	0,000	0,285 **	0,003	0,135 **	0,145	0,067	0,794
درجة وضوح القوانين وإجراءات العمل	0,000	*0,162 *	-	1,000	0,000	*0,201 *	0,000	-	0,263 **	0,000	0,176 **	0,953	0,003	0,1	0,066	0,030	*0,240 *
مؤشر الأداء التنظيمي	-	1,000	0,000	*0,162 *	0,000	*0,448 *	0,000	0,499 **	0,000	0,169 **	0,000	0,238 **	0,000	0,297 **	0,000	*0,276 *	0,000

حب- اختبار الفروض الاحصائية:

- تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لاستكشاف طبيعة المتغيرات محل الدراسة واجراء الاختبارات المتعلقة بفروض وأهداف الدراسة والتي تتمثل في الآتي:
- الإحصاء الوصفي: وتتمثل المقاييس الوصفية المستخدمة في (الوسط الحسابي μ - النسب المئوية) وذلك للتعرف المبدئي على سمات البيانات الخاصة بإستمارة الإستقصاء.
 - إختبارات الفروض: بهدف اختبار الفروض الاحصائية فقد تم إستخدام الإختبار الاحصائي (T-test) وكذلك الإختبار الاحصائي تحليل التباين في إتجاه واحد (One way Anova).
- ١ المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة:

- يعرض الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية الخاصه بمؤشرات الأداء التنظيمي
- ثم يعرض الجدول الثالث جدول رقم (3) نوع التأثير للمحاور الرئيسية للمؤشرات الخاصه بالاداء التنظيمي.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية الخاصه بمؤشرات بالأداء التنظيمي

المتوسط	المحاور
4,2078	المركزية واللامركزية
3,5119	الهيكل التنظيمي
3,4344	نطاق الإشراف
4,0750	الانفتاح على البيئة
3,1867	نمط القيادة
3,7332	طبيعة العمل
3,3521	التطوير والتحديث
3,7055	درجة وضوح القوانين واجراءات العمل
3,6465	الأداء التنظيمي

جدول (3)
نوع التأثير للمحاور للمؤشرات
الخاصة بالأداء التنظيمي

نوع التأثير %			مؤشرات الأداء التنظيمي
تأثير سلبي %	تأثير محايد %	تأثير إيجابي %	
1,6%	1,6%	96,9%	المركزية واللامركزية
5,3%	11,6%	83,1%	الهيكل التنظيمي
10,3%	9,1%	80,6%	نطاق الإشراف
7,2%	-	92,8%	الانفتاح على البيئة
56,9%	24,4%	18,8%	نمط القيادة
8,1%	0,9%	90,9%	طبيعة العمل
6,3%	1,3%	92,5%	التطوير والتحديث
42,5%	18,8%	38,8%	درجة وضوح القوانين ولوائح العمل
7,8%	-	92,2%	الأداء التنظيمي

يعرض الجدول السابق نوع التأثير سواء إيجابي أو سلبي أو محايد للمؤشرات الخاصة بالأداء التنظيمي حيث نلاحظ ان:

- ١ - التأثير الإيجابي: نجد ان المؤشرات التي أوضحت تأثير إيجابي هي (المركزية واللامركزية-الهيكل التنظيمي-نطاق الأشراف-الإنفتاح على البيئة-طبيعة العمل-التطوير والتحديث) التي أوضحت التأثير الإيجابي لإعادة الهيكلة على الأداء التنظيمي.
 - ٢ - التأثير السلبي: فنلاحظ وجود مؤشرين وهما (نمط القيادة - درجة وضوح القوانين ولوائح العمل) أوضحو التأثير السلبي لإعادة الهيكلة على الأداء التنظيمي.
- وبذلك نجد أن برنامج إعادة الهيكلة قد أوضح التأثير الإيجابي له على مؤشرات الأداء التنظيمي وذلك بنسبه (92.2%).

٢ الاختبارات الاحصائية:

الفرض الأول: القائل بـ"يؤدي تطبيق عملية إعادة هيكلة العمليات إلى عدم زيادة مستوى الأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة".

لإختبار صحة هذا الفرض قد تم إستخدام إختبار (T-test)، حيث نجد أن (P-value) هي (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، لذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل "يؤدي تطبيق عملية إعادة هيكلة العمليات إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة"، حيث نجد أن قيمة T المحسوبة هي (3,6486) موجبة وهذا يدل على أن جميع الاجابات تقع في الجانب الايمن للمنحنى الذى يعبر عن جانب الموافقة والموافقة بشدة والمتوسط العام لمقياس ليكرت (3) ليعبر عن الموافقة.

الفرض الثاني: القائل بـ"لا يوجد فرق معنوى في الأداء التنظيمي وفقاً للمستوى التعليمي".

ولإختبار الفرض الثانى فقد تم إستخدام إختبار (One-way Anova) فنجد الفرض الثانى (P-value) هي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) إذا يتم رفض الفرض العدم والقائل بعدم وجود فرق معنوى في الأداء التنظيمي وفقاً للمستوى التعليمي أى وجود اختلاف للآراء حول تأثير إعادة الهيكلة على الأداء التنظيمي وفقاً للمستوى التعليمي.

الفرض الثالث: القائل بـ"لا يوجد فرق معنوى في الأداء التنظيمي وفقاً لمستوى الخبرة الوظيفية".

كذلك بالنسبة للفرض الثالث فقد تم إستخدام إختبار (One-way Anova) فنجد (P-value) هي (0,293) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي يتم قبول فرض العدم والقائل بعدم وجود فرق معنوى في الأداء التنظيمي وفقاً لمستوى الخبرة الوظيفية، أى عدم وجود اختلاف في الآراء حول تأثير إعادة الهيكلة على الأداء التنظيمي وذلك وفقاً لمستوى الخبرة الوظيفية.

13. نتائج توصيات البحث:

توصلت الباحثة الى رفض فرض العدم الأول وقبول الفرض البديل القائل "يؤدي تطبيق عملية إعادة هيكلة العمليات إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة" ، حيث نجد التأثير الإيجابي لبرنامج إعادة الهيكلة على الأداء التنظيمي ، وأيضاً رفض الفرض العدم الثانى

والقائل بعدم وجود فرق معنوى فى الأداء التنظيمى وفقاً للمستوى التعليمى أى وجود اختلاف للآراء حول تأثير إعادة الهيكلة على الأداء التنظيمى وفقاً للمستوى التعليمى، وقبول فرض عدم الثالث القائل بعدم وجود فرق معنوى فى الأداء التنظيمى وفقاً لمستوى الخبرة الوظيفية، أى عدم وجود اختلاف فى الآراء حول تأثير إعادة الهيكلة على الأداء التنظيمى وذلك وفقاً لمستوى الخبرة الوظيفية.

لذا توصي الباحثه بـ:

- العمل على زيادة التوجه الديمقراطى فى إتخاذ القرارات، وأن يتاح الفرصة للعاملين للمشاركة فى إتخاذ القرارات للمساعدة على تقديم إقتراحاتهم وزيادة التفكير الإبتكارى، تعمل على تفويض السلطات والصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى.
- يعتبر برنامج إعادة الهيكلة هو الإجراء الصحيح للشركات بدلاً من الإتجاه لتصفيتها حيث أن البرنامج يعمل على دراسة أوضاع الشركة من جميع الجوانب ويساعد على تحديد وتصحيح أوجه القصور فى المنظمات ويساعدها على إستمرار المنظمة وعلى وضع خطة متكاملة لضمان نجاح وإستمرارية المنظمات والعمل على رفع مستوى الأداء للمنظمات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

● الكتب:

- ١ - السيد عبده ناجي: "الرقابة على الأداء"، القاهرة، دار النهضة العربية، 1990، ص 67.
- ٢ - سامي محمد الخرايشة: "التنظيم القانوني لاعادة هيكلة الشركات المساهمة العامة"؟ دار الثقافة والتوزيع، 2008.
- ٣ - عبد الله محمود سالم: "الخصخصة وتقييم الأصول والأسهم في البورصة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 17.
- ٤ - متولى السيد متولى: "نظرية التنظيم: رؤية جديدة لمفاهيم قديمة"، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997، ص 443.
- ٥ - موسى اللوزي: "التنمية الإدارية، المفاهيم: الأسس - التطبيقات"، الجامعة الأردنية، عمان، كلية إدارة الأعمال، 2000، ص 268.

● البحوث العلمية:

- ١ - طارق حسين طاهر: "سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فعالية أداء العاملين، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.
- ٢ - عبد الله قلش: "اتجاهات حديثة في الفكر الإداري"، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 35، 2007.
- ٣ - عوض بدير الحداد: "التدريب المواجهة للأداء"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 23، 2002، ص 15.
- ٤ - ماجد محمد حمدى بطشه: "إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء في المنظمات التعاونية الزراعية (دراسة تطبيقية)"، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2011، ص 61.
- ٥ - مصطفى محمد يسين: "أثر استراتيجيات الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2009.

٦ - يسرى السيد جودة: "مفهوم الأداء: دراسة ميدانية لنموذج محدد بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة الزقازيق، 1982، ص 1-19.

• الندوات والمؤتمرات:

- 1- ثامر بن ملح المطيري: "إعادة الهيكلة الجدارية في الأجهزة الحكومية السعودية، ورقة عمل بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودى في عام 2020"، وزارة التخطيط، الرياض، 2002، ص 11.
- 2- مصطفى حسين المتوكل: "الخصصة خلق آفاق جديدة أمام القطاع الخاص، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمى الخامس حول: مستقبل البحث في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية"، صنعاء، جامعة صنعاء، كلية التجارة والإقتصاد، 2001.
- 3- متولى السيد متولى: "إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح الجهاز الحكومى المصرى"، ورقة عمل مقدمة للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، 2005، ص 14.

• مصادر أخرى:

١ - الهيئة العامة للرقابة المالية: القانون رقم 118 لسنة 2008.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

• Books:

1- Steven, K., Thompson, "Sampling", Third edition, 2012, P: 59-60.

• Periodicals:

- 1- Barkama. H.G. and et al. "Management challenges in a new times", the academy of management Journal, Vol 45, No 5 October 2002, PP. 916-627.
- 2- Kaplan, T.M, and Kaplan, E.E., "Organizational restructuring how managers can actively assist in shaping a firm's new architecture", Management Review, January 1994, PP: 15-21.
- 3- Steven, W.B, & Gilly, M.C, "Problem solving networks organizations international design and emergent struvture", social science research, 1993.
- 4- <http://www.misrlife.com/new/59/news-32.html>.
- 5- Misr holding. Col Pages/276/Restructuring2.html