

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أبعاد الهياكل التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية

غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية

هيا عبد الهادي عوض أبو شعيرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

أبعاد الهياكل التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية
غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية

إعداد

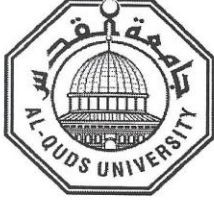
هيا عبد الهادي عوض أبو شعيرة

بكالوريوس في اللغة العربية وآدابها / جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

المشرف: د. سعدي الكرونز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة، مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

1440هـ - 2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أبعاد الهياكل التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير
الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية

اسم الطالبة: هيا عبد الهادي عوض أبو شعيرة

الرقم الجامعي: 21712259

المشرف: د. سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 9 / 7 / 2019م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز

التوقيع

2. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش

التوقيع

3. ممتحناً خارجياً: د. يوسف أبو فارة

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019 م

الإهداء

إلى روح والدي الحبيب

إلى والدتي الغالية أدامها الله فوق رؤوسنا

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أبنائي الأحباء

إلى كل من أعزهم قلبي

إقرار

أقر أنا معدة هذه الدراسة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....

هيا عبد الهادي عوض أبو شعيرة

التاريخ: 9 / 7 / 2019م

الشكر والتقدير

قال تعالى: ﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۚ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ (البقرة: آية 32).

اعترافاً بالفضل لأهله ورد المعروف إلى ذويه.. أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس ممثلة في إدارتها وهيئتها التدريسية على إتاحة الفرصة لي لنيل درجة الماجستير في التنمية المستدامة.

كما أتقدم ولساني يقف عاجزاً عن الشكر والثناء لأستاذي والمشرف على هذه الدراسة الدكتور الفاضل سعدي الكرنز، الذي منحني من وقته وعلمه وخبرته الكثير، بل إنه كان السند والعون والمرشد والموجه... فجزاه الله خير الجزاء.

ولا أنسى تقديم جزيل الشكر والعرفان للذين تفضلوا بالإشراف على مناقشة الدراسة الدكتور عزمي الأطرش والدكتور يوسف أبو فارة.

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى كل من قدم نصحاً، أو بذل جهداً، أو أمضى وقتاً، من قريب أو بعيد، لإنجاز هذه الدراسة، فجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

مصطلحات الدراسة

هناك العديد من المصطلحات التي سيتكرر ذكرها باستمرار خلال هذه الدراسة، وأهم هذه المصطلحات:

الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي يحدد الإدارات، والأقسام والأجزاء الداخلية للمنظمة، ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة (المساعدة، 2013).

الدائرة الحكومية: أي وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها (قانون الخدمة المدنية، 2005).

الأداء: نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين (جبر، 2010).

الوظيفة: هي وحدة عمل تحوي على أنشطة متشابهة في التعقيد، ثم تجميعها مع بعضها البعض في المضمون والشكل، ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر (سليمان، 2018).

الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (أبو شرح، 2010).

السلطة الوطنية الفلسطينية: إن ميلاد السلطة الوطنية الفلسطينية على أرض الوطن فلسطين، أرض الآباء والأجداد، يأتي في سياق الكفاح المرير والمستمر، الذي قدّم خلاله الشعب الفلسطيني آلاف الشهداء والجرحى والأسرى من خيرة أبنائه، لأجل نيل حقوقه الوطنية الثابتة المتمثلة في حق العودة وتقرير المصير، وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة وعاصمتها القدس بقيادة منظمة التحرير الفلسطينية الممثل الشرعي والوحيد للشعب العربي الفلسطيني أينما وجد (القانون الأساسي الفلسطيني المعدل، 2003).

ملخص

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير أبعاد الهياكل التنظيمية على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، كما طورت استبانة لجمع البيانات من المبحوثين من موظف فما فوق في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية، وذلك من خلال عينة عشوائية طبقية من (191) مبحوثاً، والذين تم اختيارهم من وزارة المالية والتخطيط، ووزارة الداخلية، ووزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة العمل، وديوان الموظفين العام، وديوان الرقابة المالية والإدارية، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة الأراضي والتسوية، حيث وزعت أداة الدراسة على (200) مبحوثاً، وتم استرداد (191) استبانة مثلت عينة الدراسة وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الرسمية قد أتى بالمرتبة الأولى من بين الأبعاد الأخرى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.901)، في حين أتى بعد التفويض والإشراف في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.487)، وفي المرتبة الثالثة أتى بعد المركزية بمتوسط حسابي (3.670)، وفي المرتبة الرابعة أتى بعد التخصصية بمتوسط حسابي (3.474)، وفي المرتبة الخامسة أتى بعد التعقيد بمتوسط حسابي (2.968)، كما أشارت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير أبعاد الهياكل التنظيمية ومتغير الأداء الوظيفي.

كذلك أشارت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، والعمر. في حين أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح (البكالوريوس)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كذلك أشارت إلى

وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح (15 سنة فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح (الموظفين العاديين)، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوزارة.

وبناء على ذلك فقد خلصت نتائج الدراسة بأن على المؤسسات/الوزارات الفلسطينية أن تهتم بأبعاد الهياكل التنظيمية بحيث تزيد في مرونتها بشكل أفضل مما عليه حالياً إذ أن ذلك يزيد دافعية الموظفين لتحسين مستويات أدائهم الوظيفي.

Dimensions of organizational structures and their impact on job performance at ministries and governmental and non-ministerial institutions in the Palestinian National Authority

Prepared by: Haya Abdel Hadi Awad Abu Sheireh

Supervisor: Dr. Sa'di Al Krunz

Abstract

This study aimed to identify the impact of dimensions of organizational structures on job performance in ministries and governmental and non-ministerial institutions in the Palestinian National Authority. The descriptive methodology was adopted to serve the objective of the study. A questionnaire was designed to collect data from respondents in higher levels of heads of departments in ministries and governmental and non-ministerial institutions. It used a stratified random sample of 191 respondents selected from the Ministry of Interior, Ministry of National Economy, Ministry of Labor, General Personnel Council, State Audit and Administrative Control Bureau, Central Bureau of Statistics, and Palestinian Land Settlement Commission. Out of the 200 distributed questionnaires, 191 questionnaires were retrieved and were usable for statistical analysis. They represented the study sample. Following statistical processing and analysis, the study results indicated that the officiality dimension came first with a mean of (3.901). Delegation and supervision came second with a mean of (3.487). In the third place came centralization dimension with a mean of (3.670). Specialization dimension with a mean of (3.474) came in the fourth place. In the fifth place came complexity dimension with a mean of (2.968). Results showed that there was a positive statistical significance between organizational structures dimensions variable and job performance variable. Also results indicated that there were not statistically significant differences at the level of $\alpha \leq 0.05$ in the organizational structure dimensions as well as in job performance due to gender and age variables. However, results showed statistically significant differences at the level of $\alpha \leq 0.05$ in the organizational structure dimensions due to academic qualification. Differences were in favor of a Bachelor degree. There were not statistically significant differences at the level of $\alpha \leq 0.05$ in the job performance due to academic qualification. There were statistically significant differences at the level of $\alpha \leq 0.05$ in the organizational structure dimensions due to years of experience. The differences were in favor of (15 years and above). There were not statistically significant differences at the level of $\alpha \leq 0.05$ in the job performance

due to years of experience variable. Also, there were statistically significant differences at the level of $\alpha \leq 0.05$ in the organizational structure dimensions and job performance due to job description. The differences were in favor of (Regular employees). There were statistically significant differences at the level of $\alpha \leq 0.05$ in the organizational structure dimensions and job performance due to ministry variable.

Accordingly, the study results concluded that it was essential for institutions/ministries to pay attention to organizational structures dimensions by increasing their flexibility since it would reflect positively on the job performance of employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يمثل التنظيم الإداري أهمية خاصة لما له من دور كبير في المؤسسات سواء الحكومية أو غير الحكومية فهو يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد.

ولما كان التنظيم أحد أهم الوظائف الإدارية الأربعة التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة والتقييم، فقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على أهمية التنظيم كعنصر مهم من عناصر العملية الإدارية، فهو يعمل على توزيع السلطة والمسؤوليات ويوضح العلاقة بين الأفراد كي يتحقق الانسجام والتناسق وبالتالي تصل المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها التي رسمتها.

فالهيكل التنظيمي يأتي ترجمة فعلية لعملية التنظيم الإدارية وهو أهم أركانها وبالتالي فإن وضع الهيكل التنظيمي هو المهمة الأساسية لعملية التنظيم في تحديد المهام والصلاحيات ونطاق الإشراف والمركزية واللامركزية في الإدارة.

فمن دون الهياكل التنظيمية فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا تستند إلى أي أساس علمي ما يؤثر سلباً على أداء العاملين في المنظمة من حيث تدني معنوياتهم وحافزيتهم واتخاذ قرارات

غير سليمة، فبالتالي تتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وينخفض الطموح ويقل مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ما يؤثر سلبًا على الأداء العام للمنظمة.

إن شعور الفرد أو العامل بالسلوك التنظيمي وإدراكه لعملية التنظيم من خلال إدراكه لنزاهة وموضوعية الاجراءات في المنظمة تؤدي إلى تحسين أدائه.

فبالرغم من اختلاف الآراء حول تحديد العلاقة بين عملية التنظيم والأداء الوظيفي إلا أن هناك اتفاق بوجود علاقة ايجابية بشكل عام بينهما، فكلما زاد إدراك الفرد بعملية التنظيم والمهارات والمسؤوليات تحسن أدائه في العمل.

وبما أن علم الإدارة يعد أحد العلوم الإنسانية فكان لابد له أن يحظى بقدر كاف من التطور وخاصة في مجال التنظيم الذي يمنح المنظمات الاستقرار والثبات النسبي مما يكون له أثر كبير على اتجاه العاملين وسلوكياتهم في المنظمات التي يعملون بها وينتمون إليها.

لذلك فإن الهياكل التنظيمية من العمليات الإدارية التنظيمية التي استحوذت على اهتمام وجهود الباحثين، نظرًا للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالأداء الوظيفي مما أصبح من أهم واجبات الإدارة والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها لتحسينه وتطويره بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي.

وشهد عدد من البحوث المستمرة لإيجاد حلول للمشكلات في الأداء، عبر إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وإشراك العاملين فيها بوضع السياسات وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي.

2.1 مشكلة الدراسة

في إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة من عولمة وتطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال ومعالجة المعلومات واتجاه العملية الإدارية نحو تطوير الجوانب السلوكية للعاملين إلى جانب الهياكل التنظيمية الرسمية للمنظمة، أصبح ذلك كله يشكل قيوداً تتطلب من المنظمات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية ووضع الهياكل التنظيمية باعتبارها الأجسام الفاعلة والمحددة في توفير بيئة داخلية ملائمة لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة والهيكل الداعم لتقوية نشاطات الأفراد في ظل الظروف البيئية المعقدة.

فقد ذكر المطرفي (2013: ص24) في دراسته: أن الهياكل التنظيمية التي تقوم عليها معظم البنى التنظيمية للمنظمات ومؤسسات القطاع العام وخصوصاً في دول العالم الثالث، هي هياكل جامدة وصعبة التعديل، وبطء في تحديثها مما قد يكون انعكاسه خارجياً في عدم مواكبة هذه المؤسسة لتطلعات المستفيدين، وداخلياً مناخاً تنظيمياً غير ملائم لاستغلال جهود العاملين ودفعهم للتطور والتفاعل.

وعلى ضوء الأهمية المتزايدة لوجود العملية التنظيمية التي تتضمن بناء هياكل تنظيمية واضحة وشاملة تكون انعكاساً لطبيعة عمل المنظمات على اختلاف حجمها وعملها وخدماتها، كان لا بد من طرح التساؤل الآتي:

ما تأثير أبعاد الهياكل التنظيمية على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية؟

3.1 مبررات الدراسة

ترجع أسباب ودوافع اختيار الباحثة لهذه الدراسة:

1. محاولة تسليط الضوء على أهمية التنظيم من خلال تصميم هياكل تنظيمية قوية وفاعلة.
2. تعريف المحيط الفلسطيني بضرورة اعتماد المنظمة على بناء هيكل تنظيمي يعتمد على تقنيات علمية حديثة وكافية لمواجهة الظروف الخارجية التي تحيط فيه.
3. الرغبة في إسهام وتطوير العملية التنظيمية وفي تعزيز بناء هياكل تنظيمية قادرة على النهوض بالمؤسسات الفلسطينية.
4. إثراء المكتبة الجامعية بدراسة عن ضرورة بناء الهياكل التنظيمية للوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية.
5. التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقاً وتخصصاً في مجال إعداد الهياكل التنظيمية في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية.

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال تناولها بالبحث والتحليل لموضوع الهياكل التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية. كما تبرز أهميتها من أهمية المنطقة الجغرافية وهي دولة فلسطين بالإضافة إلى أهمية الفئة المستهدفة وهم رؤساء الأقسام فما فوق في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية السلطة الوطنية الفلسطينية.