

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

فاعليه محددات تطبيق جداول تشكيلات الوظائف وعلاقتها  
مع الأداء الوظيفي في القطاع العام - دولة فلسطين

عبدالناصر محمد هيشان مطر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ - 2023م

فاعليه محددات تطبيق جداول تشكيلات الوظائف وعلاقتها مع الأداء  
الوظيفي في القطاع العام - دولة فلسطين

إعداد:

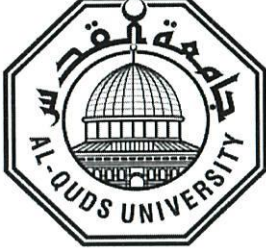
عبدالناصر محمد هيشان مطر

بكالوريوس إدارة مالية ومصرفية / جامعة اليرموك/ الأردن

المشرف: د. سعدي محمود سليمان الكرنز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص التنمية  
المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس

1444هـ - 2023م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

### إجازة الرسالة

فاعليه محددات تطبيق جداول تشكيلات الوظائف وعلاقتها مع الأداء الوظيفي في القطاع  
العام - دولة فلسطين

اسم الطالب: عبدالناصر محمد هيشان مطر

الرقم الجامعي: 21920016

إشراف: د. سعدي محمود سليمان الكرنز

نوقشت الرسالة بتاريخ 2023 / 5 / 7 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتوقيعهم

- |         |                                        |    |
|---------|----------------------------------------|----|
| التوقيع | رئيس لجنة المناقشة الدكتور سعدي الكرنز | 1- |
| التوقيع | ممتحناً داخلياً الدكتور أحمد حرز الله  | 2- |
| التوقيع | ممتحناً خارجياً الدكتور يوسف ابو فاره  | 3- |

القدس - فلسطين

1444 هـ - 2023م

# الإهداء

أهدي عملي هذا  
لأرواح شهداء فلسطين،  
الذين ضحوا بأرواحهم كي نحيا،  
كما أهديه إلى روح أبي وأمي الطاهرتين،  
وأهديه إلى زوجتي العزيزة التي ساعدتني واحتملنتني في السراء والضراء،  
وأهديه إلى أبنائي الذين احتملوا بعدي وانشغالي عنهم،  
وإلى إخواني وأخواتي،  
وإلى كل الأصدقاء والأحباب والأهل الكرام.

إقرار

أقرُّ أنا مُعد الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يُقدم لنيل أي درجة عُليا لأي جامعة، أو معهد آخر.

التوقيع : 

الاسم : عبد الناصر محمد هيشان مطر

التاريخ : 7/5/2023

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله الأمين سيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين، انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنه يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى مشرفي الدكتور الفاضل د. سعدي الكرنز الذي لم يدخر جهداً في تقديم التوجيه والنصح والإرشاد للخروج بهذا العمل إلى النور، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس التي أتاحت لي فرصة البحث العلمي وإلى جميع أساتذتها الكرام، والشكر موصول للأستاذ/إياد عدوان الذي كان خير معين في انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساعدني وساهم بأي شكل من الأشكال على إتمام هذا العمل من الزملاء والأصدقاء.

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع فاعلية محددات تطبيق جداول تشكيلات الوظائف، وعلاقتها مع أداء الموظفين في القطاع العام في المحافظات الشمالية لدى دولة فلسطين.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراؤها على عينة قوامها (358) موظفاً، وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية وفقاً لنسبة كل طبقة على النحو التالي: موظفو الفئة العليا بواقع 12.6% من إجمالي عينة الدراسة 45 موظفاً، و الفئة الأولى بواقع 87.4% من إجمالي عينة الدراسة 313 موظفاً.

استخدم في الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات والبيانات، و تفسيرها عن طريق الربط بين العلاقات من خلال طرح أسئلة وفرضيات للوصول إلى النتائج، وفقاً لشواهد وقرائن ومستعينا ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: أهمها أن موافقة المبحوثين الخاضعين للبحث بدرجة عالية على وجود وصف وظيفي واضح لمهام عمل كل وظيفة، وأن هناك وضوحاً في صلاحيات كل وظيفة وتحديد خطوط المسؤولية بين الإدارة والمرؤوسين. كما أن هناك توافقاً بدرجة عالية على وجود هيكل تنظيمي مرن من الحفاظ على عدم وجود تداخل بين إختصاصات الوحدات التنظيمية في المؤسسة، وتوافق بدرجة عالية بين المبحوثين، على أن التخطيط الوظيفي يركز على تحقيق رسالة المؤسسة وبلورة أهدافها الاستراتيجية، وكذلك التوافق بدرجة عالية، على أن المؤسسة تهتم بالمسار الوظيفي للموظف من خلال التركيز على المسار الوظيفي، عند إعداد الهيكل التنظيمي. كما أن هناك تأكيداً على وجود قوانين وأنظمة تحفظ الحقوق الوظيفية، والتزام المؤسسة بها، والأخذ بعين الاعتبار بأن هذه القوانين والأنظمة تلبي متطلبات العمل والموظف، وأخيراً هناك توافقاً على وجود مناخ تنظيمي عالي يحتاج إلى تعزيز .

وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات والمقترحات منها، تعزيز التحسن في جودة الهيكل التنظيمي، لما له من قيمة كبيرة في التأثير على الأداء الوظيفي، وتعزيز كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي، الذي له قيمة كبيرة في التأثير على الأداء الوظيفي. وكذلك أيضاً تحسين فاعلية المناخ التنظيمي، وتزويد الموظفين بأدله إجراءات تضمن حسن سير العمل. وكذلك متابعه تنفيذ الأنشطة والخطط التنفيذية من خلال برنامج متابعه يعتمد على مؤشرات قياس، ومتابعه تنفيذ الأنشطة بالشكل الأمثل، وإعتماد النموذج الإداري المختلط اللامركزي والمركزي في سلطة إتخاذ القرارات، مما سيساهم إيجاباً في تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية، والعمل على توحيد البيانات الخاصة بالموظفين بين وزارة المالية وديوان الموظفين العام، وباقي مؤسسات القطاع العام كل فيما يخصه من خلال الربط الإلكتروني .

# **The Effectiveness of the Determinants of Applying the Manning Tables and Its Relationship with the Job Performance in the Public Sector - State of Palestine**

**Prepared by: Abdul-Naser Mohammad Hishan Matar**  
**Supervisor: Dr. Saadi Mahmoud Suleiman Al-Karnaz**

## **Abstract**

This study aimed at identifying the situation of the effectiveness of the determinants of applying the manning tables and its relationship with the performance of employees in the public sector in the northern governorates in the State of Palestine.

To achieve the objective of the study, it was conducted on a sample of (358) employees, and a stratified random sample was taken with a specified number according to the percentage of each category as follows: employees at the senior level by 12.6% of the total study sample, and equal to 45 employees, and employees of the A level by 87.4% of the total study sample, and equal to 313 employees.

The study used the descriptive analytical methodology in collectiong and analyzing the information and data through linking relations by raising questions and hypotheses to reach the results according to evidence and clues, using the SPSS statistical analysis program.

The study have found a number of findings, the most important of which is that the respondents highly agreed on having a clear job description for the tasks of each job, with clear powers of each job and defined lines of responsibility between management and subordinates. They also highly agreed on having a flexible organizational structure while preserving non-overlapping between the competencies of organizational units in the institution. The respondents also highly agreed that career planning focuses on achieving the institution's mission and crystallizing its strategic goals, and they highly agreed that the institution cares about the employee's career path through the institution's focus on their

career path when preparing its organizational structure, with an emphasis on having laws and regulations that reserve employment rights for employees, and there is a commitment by the institution to them, while taking into consideration that these laws and regulations meet the requirements of the work and the employee, and finally there is agreement on having a high organisational climate that needs to be strengthened.

The study concluded with a number of recommendations and suggestions, including, promoting the improvement of the quality of the organisational structure because of its great value in influencing the quality of job performance; As well as enhancing the efficiency and effectiveness of career planning because of its great value in influencing the quality of job performance. In addition to improving the effectiveness of the organizational climate, because of its great value in influencing the job performance; And providing employees with procedures manuals that ensure the proper functioning of work; As well as following up the implementation of activities and executive plans through a follow-up program that relies on measurement indicators; following up the implementation of activities in an optimal manner; and adopting the mixed, decentralized and centralized administrative model in the authority of decision-making, which will contribute positively to the application of manning tables; working to standardize employee data between the Ministry of Finance, the General Personnel Council and the rest of the public sector institutions, each in its own jurisdiction, through electronic connectivity.

#### 1.1 المقدمة:

إن جدول التشكيلات الوظيفية، هو عملية تخطيط وظيفي شاملة للموارد البشرية في الدوائر الحكومية، وهو رافعة إدارية تسهم في زيادة تنظيم العمليات الإدارية وإيجاد إنسجام وتكامل في الأنظمة الإدارية، إذ بدونها تكون هذه الأنظمة إرتجالية وعشوائية.

وهذا من شأنه تنظيم العمليات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية في دوائر القطاع العام من الإختيار والتعيين والترقية المستحقة، والوظائف الإشرافية وعمليات الحراك الوظيفي كافة منذ بدء تحديد الإحتياجات الوظيفية وحتى إنتهاء الخدمة.

إن نتائج تطبيق جدول التشكيلات، يساهم بقوة في ترسيخ ثقافة التخطيط الوظيفي في الخدمة المدنية، وربط الإحتياجات الوظيفية بأهداف الدائرة الحكومية وبرامجها ومشاريعها الجديدة والقائمة، إضافةً إلى وضع معايير ومحددات مهنية لطلب الوظائف الجديدة، وفقاً للإحتياج الفعلي من الموارد البشرية، كما يساهم الجدول في ررد الدوائر الحكومية بوظائف الأداء الرئيسة، ويزيد من فعالية وكفاءة أدائها وقدرتها على تقديم أفضل الخدمات للمواطن الفلسطيني، والعمل على إرساء مبادئ الحكم الرشيد عبر زيادة مساحة الشفافية والمشاركة والمساءلة، وخفض كلف الرواتب وخفض عدد الموظفين في القطاع العام. بما يلئم الإحتياج الحقيقي لهذه الدوائر وملاءمة ذلك مع الموارد المالية المتاحة .

إن جدول التشكيلات يحاكي أفضل الممارسات والتجارب العالمية، في مجال إدارة الموارد البشرية، عبر تركيزه على سياسات الإستثمار الأمثل في الموارد وتطوير المعايير والوسائل الكفيلة في فاعلية تطبيق محددات جداول التشكيلات الوظيفية، على الأداء الوظيفي في القطاع العام في دولة فلسطين.

إن فاعلية محددات تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية في هذه الدراسة، مرتبطة في محورين متوازيين ومكملين لبعضهما البعض، وهما تطبيق محددات جدول التشكيلات الوظيفية، والأداء الوظيفي.

لقد أدت التعيينات العشوائية والتي لم تستند على أسس التخطيط الوظيفي، إلى إكتناظ مؤسسات القطاع العام بأعداد كبيرة من الموظفين، تزيد عن الحاجه الفعلية لتلك المؤسسات من حيث النوع او الكم، وعدم ملاءمة المؤهل العلمي والخبره العملية لطبيعة العمل، إن هذا الواقع أدى إلى التفكير في كيفية زيادة كفاءة العمل في مؤسسات الدولة، من خلال الإرتقاء بمستوى الكادر البشري، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي، وبالتالي جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ولحل كل هذه المشكلات في مؤسسات دولة فلسطين، أصبح لزاماً اللجوء إلى التخطيط الوظيفي "التشكيلات الوظيفية"، وقد كان جدول التشكيلات الوظيفية أحد الحلول الخلاقه لحل هذه المشكله، وخاصة أنه تم وضع الإطار القانوني لتنظيمه من خلال قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم "4 لسنة 1998" في المادة (4) **الفقرة الثالثة والفقرة الرابعة**، أيضاً في قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 في المادة(9)، بالإضافة إلى قرار مجلس الوزراء رقم 45 لسنة 2005 باللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية في المواد (10، 11، 12). إلا أنه وعلى الرغم من وجود القوانين ولوائحه التنفيذية المنظمة لآليات العمل حول إعداد جداول تشكيلات الوظائف، لم يتم العمل على وضع جداول التشكيلات الوظيفية للمؤسسات، لتكون مرجعاً للتعيينات والترقيات، حتى تم تشكيل لجنة بقرار من مجلس الوزراء تسمى "اللجنة العليا لجدول التشكيلات الوظيفية"، وبناءً على ذلك واستناداً للقوانين والقرارات السابقة بدأت اللجنة عملها في الربع الأول من العام 2012، ببدء العمل على إنجاز جداول التشكيلات الوظيفية بالشراكة والتنسيق مع مؤسسات الدولة كافة، التي يتم تطبيق قانون الخدمة المدنية عليها، وقد تم إنجاز جداول التشكيلات الوظيفية لمدة ثلاث سنوات للفترة (2013-2015) والتي تعكس إحتياجات مؤسسات الدولة من الموارد البشرية بشكل واضح، خلال هذه الفترة إستناداً إلى

الهيكل التنظيمي والبرامج المعتمدة، وكذلك تم إعتداد الدورة الثانية لجدول التـشكـيلات للفترة (2016-2018)، وقد تم الاستمرار في إعتداد جدول التـشكـيلات الوظيفية للسنوات اللاحقه بشكل سنوي وكان لزاماً أثناء إعتداد جداول التـشكـيلات، الأخذ بعين الإعتبار توجهات وخطط الحكومة والتكلفة المالية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

بدأ الإحساس بالمشكلة من خلال عدم إستخدام جداول التـشكـيلات الوظيفية "التخطيط الوظيفي" على نحو مدروس، وذلك أثناء تكوين مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية إبان نشأتها في العام 1994م، حيث كان هناك نقص كبير في الخبرة والمعرفة لدى القائمين على العمل في بناء هذه المؤسسات ولم يكن هناك القوانين والأنظمة اللازمة لتنظيم إجراءات التعيينات والترقيات وكافة عمليات الحراك الوظيفي لتنظيم العمل كما أن فكرة التخطيط الوظيفي للموارد البشرية لم تكن واردة أثناء إجراء تحديد الإحتياجات للدوائر الحكومية ولم تكن أيضاً فكرة المأسسة متوفرة لدى القائمين على هذا العمل وكان توفير الإحتياجات يستند الى أسباب إجتماعية، أو سياسية، أو وظيفية ورغم إعتداد قانون الخدمة المدنية عام 1998م ، وتعديلاته في عام 2005م ، الذي نص على وجود تشكـيلات وظيفية تستطيع المؤسسات الحصول من خلالها على إحتياجاتها الحقيقية وكذلك إعتبار جدول تشكـيلات الوظائف جزءاً من قانون الموازنة عام 1998م ، الا أنه لم يعمل بهذه الأنظمة والقوانين حتى عام 2013م ، عندما أقر أول جدول تشكـيلات وظيفية منبثق عن لجان مختصه في توفير الإحتياجات الوظيفية وفق عملية تخطيط ممنهجة ومن هنا كانت الحاجة الماسة لدراسة مدى جدوى هذه الإجراءات في تطوير مستوى مؤسسات الدولة من خلال السؤال التالي:

ما مدى فاعليه محددات تطبيق جدول تشكـيلات الوظائف وعلاقتها مع أداء الموظفين في القطاع العام

- دولة فلسطين - المحافظات الشمالية .

### 3.1 أهمية الدراسة:

تقسم أهمية الدراسة الى أهمية نظرية والى أهمية عملية كما يلي :

#### 1.3.1 الناحية النظرية:

1. تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحث هي الدراسة الأولى عن تأثير فاعلية جداول تشكيلات الوظائف على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام، من وجهة نظر الموظفين للفئتين (الأولى والعليا) .
2. إثراء بحوث الإدارة العامة من خلال ترسيخ مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الإدارية في أداء المؤسسات العامة .
3. يشكل الإطار العام للدراسة وما يتبعه من دراسات سابقة، إثراء وإضافة علمية على المستوى الشخصي والمهني للباحث، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت هذا الموضوع.

#### 2.3.1 الناحية العملية :

1. ما ستخلص إليه الدراسة ممكن أن تشكل مساهمة فاعلة في وضع إطار عام لعملية تحديد آليات تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية وربطه بباقي الجوانب كالهيكل التنظيمي والموازنة العامة.
2. الاستفادة من مخرجات ونتائج الدراسة في تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية للتعرف الى الاحتياجات الحقيقية للتطبيق الأمثل لها، وكذلك مساعدة مسؤولي اللجان القائمة على التطبيق في تحسين وتطوير آليات التطبيق.
3. إمكانية استفادة مؤسسات الدولة من نتائج وتوصيات الدراسة لتعميمها.
4. تستمد الدراسة أهميتها من كونها تبحث عن العوائق التي تعيق تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية بهدف الوصول لنتائج وتقديم الحلول المناسبة.

## 4.1 أهداف الدراسة:

### 1.4.1 الهدف العام :

تهدف الدراسة الى التعرف على فاعليه محددات تطبيق تشكيلات جدول الوظائف وعلاقتها مع الأداء الوظيفي في القطاع العام ، من وجهة نظر الموظفين للفئتين (الأولى والعليا)، وينبثق عن الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

### 2.4.1 الأهداف الفرعية:

1. معرفة مدى علاقة جودة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.
2. قياس مدى علاقة التخطيط الوظيفي في مؤسسات الدولة، على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.
3. التعرف إلى مدى علاقة التوافق بين المسار الوظيفي للموظف وجداول التشكيلات الوظيفية على الارتقاء بمستوى المنظمة.
4. التعرف إلى مدى علاقة البيئة القانونية النازمة للوظيفة العمومية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.
5. التعرف إلى مدى علاقة المناخ التنظيمي (الثقافة التنظيمية السائدة)على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.
6. التعرف الى مدى علاقة البعد المالي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.

## 5.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما مدى علاقته فاعليه تطبيق محددات جداول التشكيلات الوظيفيه على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دوله فلسطين.

**السؤال الأول:** ما مدى علاقة جودة الهيكل التنظيمي، على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين؟

**السؤال الثاني:** ما مدى علاقة جودة التخطيط الوظيفي، على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين؟

**السؤال الثالث:** ما مدى علاقة "وجود توافق بين المسار الوظيفي للموظف وجداول التشكيلات الوظيفية" على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين؟

**السؤال الرابع:** ما مدى علاقة جودة البيئة القانونية النازمة للوظيفة العمومية، على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين؟

**السؤال الخامس:** ما مدى علاقة جودة المناخ التنظيمي (الثقافة التنظيمية السائدة) على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين؟

**السؤال السادس:** ما مدى علاقة جودة البعد المالي على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين؟

## 6.1 متغيرات الدراسة:

### 1. المتغير المستقل.

فاعلية محددات تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية، ويشمل:

أ. جودة الهيكل التنظيمي.

ب. التخطيط الوظيفي في المنظمة.

ج. المسار الوظيفي للموظف.

د. البيئة القانونية النازمة للوظيفة العمومية.

هـ. المناخ التنظيمي (الثقافة التنظيمية السائدة).

و. البعد المالي.

2. المتغير التابع الرئيسي.

الأداء الوظيفي في القطاع العام.

3. المتغيرات الديموغرافية (الضابطة).

أ. المؤهل العلمي.

ب. الفئة الوظيفية.

ج. العمر.

د. الجنس.

هـ. إجابة استخدام جهاز الحاسوب والإنترنت.

و. الوزارة / المنظمة.

## 7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجود

هيكل تنظيمي ذو جودة عالية، على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام، في دولة فلسطين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجود

التخطيط الوظيفي في المنظمة، في تحسن الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام، في دولة فلسطين.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين "التوافق

بين المسار الوظيفي للموظف وجدول التشكيلات الوظيفية"، وبين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع

العام في دولة فلسطين.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجود بيئة قانونية ناظمة للوظيفة العمومية في المنظمة، وبين تحسن الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين.

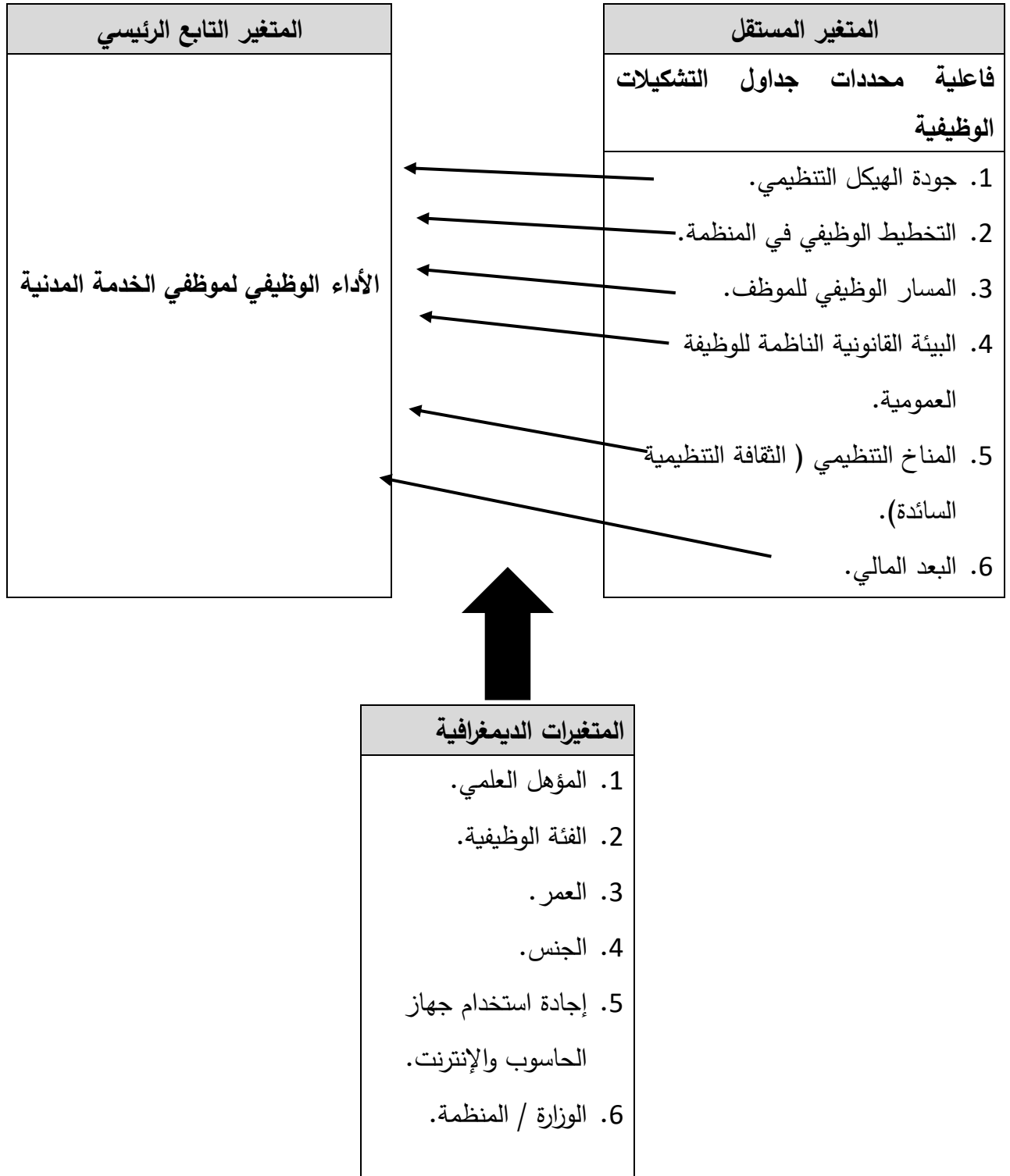
الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المناخ التنظيمي (الثقافة التنظيمية السائدة) الجيد في المنظمة، وبين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين.

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد المالي (القدرة المالية) الجيدة للمؤسسة، وبين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين.

## 8.1 أنموذج الدراسة:

الشكل الآتي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة :

شكل رقم (1،1) العلاقة بين متغيرات الدراسة



## 9.1 حدود الدراسة:

### أولاً: الحدود المكانية:

تتكون الحدود المكانية للدراسة في مؤسسات الخدمة المدنية في دولة فلسطين - المحافظات الشمالية، كون الدراسة تدرس علاقه تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام.

### ثانياً: الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الاكاديمي 2022-2023.

### ثالثاً: الحدود البشرية:

الموظفون المكلفون بوظائف اشرافية من الفئة الأولى والعليا في القطاع العام في المحافظات الشمالية بدولة فلسطين..

## 10.1 هيكلية الدراسة:

تضمن الدراسة عدد من الفصول حيث أحتوى الفصل الأول على الإطار العام للدراسة ، والفصل الثاني الإطار النظري للبحث ، والفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها ، والفصل الرابع نتائج التحليل ، والفصل الخامس النتائج والتوصيات ، بالإضافة لقائمة المراجع والملاحق .

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 مقدمة:

تعتبر دائرة الموارد البشرية واحدة من أهم الدوائر، التي تقوم عليها المنظمات في ميادين العمل كافة، كونها تركز على الإستثمار في العنصر البشري، أو القوى العاملة وتسخيرها لتشغيل العناصر الأخرى، لصالح خدمة المنظمات، وتحقيق أهدافها الطويلة أومتوسطة وقصيرة الأجل، مما يرفع من مستواها وينهض بها ويعظم من قيمتها ومن قدراتها التنافسية، وكذلك من قدرتها على الثبات في وجه التحديات المختلفة، لذلك برز مؤخراً إهتمام كبير من قبل أصحاب الإختصاص الإستراتيجيين والقائمين على الأعمال المختلفة في إداره الموارد البشرية، مع الحرص على إدخال عنصر التخطيط لضمان النجاح في تحقيق الأهداف بخطى ثابتة.

إن التخطيط الوظيفي يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه يعنى بالتركيز على إحتياجات المنظمة من الكادر البشري وتحديد المسار الوظيفي للموظفين للمستقبل، وذلك لما له من أهمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاعين الخاص والعام. فالمنظمة تقوم بشكل أساسي على الموظف، فهو المحرك الأساسي الذي يتم من خلاله تأدية كل مهام المنظمة ( Magyire, 2014)، ومن هنا ظهرت أهمية تشكيلات الوظائف كي يتوفر لدى المنظمة القدرة على اختيار الأفراد المناسبين، لشغل وظائف معينة، والتأكد من أنهم مناسبون لهذه الوظائف، وذلك ليتسنى لها أن تقوم بوضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى (الطائي، 2015) أنه من المهم أن يتم الأخذ بعين الاعتبار أن يكون التخطيط الوظيفي مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بطاقات الوصف الوظيفي، لأن الموظف في المنظمة يجب أن يكون لديه دراية كافية بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وما تتطلبه الوظيفة من خبرات ومهارات، الأمر الذي يجعله قادراً على ممارسة مهام وظيفته من ناحية، ومن ناحية أخرى يكون قادراً على رسم خطته الذاتية لرؤيته في تحقيق طموحه للترقية إلى وظيفة أفضل.

وقد تم تنظيم وتقسيم هذا الفصل إلى عدد من المباحث ذات الصلة بماهية البحث لتوضيح القيمة النظرية التي تركز عليها الدراسة.

## **2.1.2 المبحث الأول: التخطيط الوظيفي:**

### **1.2.1.2 مقدمة:**

يعتبر التخطيط الوظيفي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أنه يعنى بالتركيز على المسار الوظيفي وتخطيطه، ولما له من أهمية بالنسبة لهذه الإدارة في مؤسسات القطاع الخاص والعام، فالمنظمة تقوم بشكل أساسي على مواردها البشرية، التي هي المورد الأهم من بين موارد المنظمة المختلفة فهي المحرك الأساس الذي يتم من خلاله تأدية كل مهام المنظمة والاستخدام الأمثل لكافة مواردها الأخرى.

### **2.2.1.2 تعريف التخطيط الوظيفي:**

التخطيط الوظيفي عملية يتم من خلالها تحديد عدد الوظائف المطلوبة للمؤسسة، وفق المعايير المحددة، لإشغال كل وظيفة من حيث المؤهلات والخبرة والمهارات، وكذلك العدد الذي تحتاجه كل وظيفة من الموظفين وفق الاحتياج الحقيقي للمؤسسة.

وقد أوضح كامل وآخرون (2018)، أن تخطيط الموارد البشرية هو أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي يتم في ضوءها تحديد احتياجات المنظمة من العمالة كماً وكيفاً الأمر، الذي يساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويرى كامل وآخرون، (2018) أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية، "تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً، وتوفيرها خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الاهداف المنشودة.

وكذلك عرف صلاح، (2018)، أن تخطيط الموارد البشرية، يعني المقدره على تزويد المنظمة بالأشخاص المُلائمين لدى الحاجة إليهم، في الوقت المناسب، والمكان المناسب، ويكون الناتج عن عملية التخطيط، معرفة للاحتياجات المستقبلية للمنشأة من الموارد البشرية، والاستثمار الفعال للموارد البشرية المُتاحة في المنظمة، حيث نجمت أهمية التخطيط الوظيفي من كونه من العمليات الإدارية الاستراتيجية، وذلك فيما يتعلّق بوضع استراتيجية خاصة بالعنصر، أو المورد البشري، وهو إحدى أهم العمليات اللازمة؛ لسدّ الفراغات الوظيفية، وذلك ابتداءً من عملية التنبؤ باحتياجات الشركة من العنصر البشري عند تأسيسها، انتقالاً إلى تحليل الوظائف الجديدة التي من المُتوقّع أن تكون شاغرة، وسُشغَل من خارج الشركة، فالتخطيط للموارد البشرية يُوضّح آلية الحصول على احتياجات الشركة من الموظّفين، وذلك من حيث: الكمية، والنوعية؛ لاستيفاء مُتطلّبات الأعمال المُتوقّرة.

وقد عرف الطائي، (2015) التخطيط الوظيفي، على أنه محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من الموظفين، خلال فترة زمنية معينة وعادة ما تكون سنة واحدة، ويجب أن يتم التحديد على أساس تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

من التعريفات السابقة نستنتج أن :

1. تخطيط الموارد البشرية نظام فرعي من نظام التخطيط الاستراتيجي للمنشأة.

2. يقوم التخطيط الوظيفي باستقراء المستقبل وفق احتياجاته.

3. يهتم التخطيط الوظيفي بالتنبؤ باحتياجات المنظمة كماً ونوعاً.

4. يهتم التخطيط الوظيفي بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال إعداد الإستراتيجيات

اللازمة لحصر الفائض والتخلص منه وتحديد الاحتياجات وتوفيرها.

### 3.2.1.2 تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه عملية يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. وهي تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتساعد الموظف على تحديد أهدافه ومساره الوظيفي، ومن هنا فإن الهدف الأساس لتخطيط المسار الوظيفي هو: تحقيق توافق بين الموظف والوظيفية، ومن ثم نجد أن تطوير المسار الوظيفي هو كل ما يتعلق بمساعدة الموظف لتحقيق أهدافه الوظيفية (رضوان، 2012).

ونستخلص من السابق أن المسار الوظيفي، هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الموظف في حياته العملية، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي، باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتألف مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة. وانطلاقاً من هذا، فإننا نرى أن تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتقنوا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات كل الموظفين، وفي كل فترة من الفترات، حتى يتم تحقيق الفعالية لجهودهم.

## 4.2.1.2 العلاقة بين التخطيط الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي:

التخطيط الوظيفي يتم من خلال إدارة الموارد البشرية للمنشأة، ويتم بناء على الإحتياجات الفعلية للمنشأة، وفق الهيكلية التنظيمية والوصف الوظيفي الملحق بالهيكلية، ومن المهم أن نأخذ بعين الاعتبار، عدم وجود تعارض بين مصلحة المنظمة ومصلحة الموظف، لذا يتم دراسة متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وكيفية تطبيقه من خلال التخطيط الوظيفي للمنشأة، الأمر الذي يعزز ولاء وانتماء الموظف للمنظمة.

ووفق أميرة، (2014) فإن تخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً، ببطاقات الوصف الوظيفي، لأن الفرد في المنظمة يجب أن يكون لديه دراية كافية، بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وخبرات ومهارات، وذلك على تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقى للمناصب العليا في المنظمة، وهو بذلك يجعله يرسم خطه ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية والمعنوية.

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة، وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة، هي التوفيق بين هذين الاختلافيين ليتسنى لها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية ، هو رفع الكفاءة والفاعلية للاستخدام الأمثل للمورد البشري.

ان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، يعمل على التركيز لتحقيق التوافق والتطابق بين الموظفين من جهة، وبين الوظائف والنمو الوظيفي من الجهة الأخرى، اخذين بعين الاعتبار البيئه الخارجيه وما يحدث في هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية ،بمعنى أن التركيز يجب ان يكون داخلياً وخارجياً في أن واحد ويصل الاهتمام في كل الأفراد والوظائف إلى الدرجة التي يمكن القول، أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي. حيث إن المدخل

الفرد يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتظهر أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد، حيث أن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحديد مساره الوظيفي و تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

### 5.2.1.2 الخصائص الرئيسية للتخطيط الوظيفي:

يوجد للتخطيط الوظيفي العديد من الخصائص ذات الفائدة للمنشأة، وقد وضع رضوان، (2012) هذه الخصائص على النحو التالي:

1. تنمية الموارد البشرية :إن عملية تنمية الموارد البشرية ليست حدثاً. وليست غاية . بل هي وسيلة لإدارة الأشخاص للحصول على أفضل النتائج.
2. مسح لقدرات واتجاهات الموظفين :يتم إجراء مسح لقدرات الموظفين ومواقفهم من خلال التخطيط الوظيفي لكي يصبح ممكناً، تجميع الأشخاص الذين يتحدثون على طول موجي مماثل ووضعهم تحت إشراف مشرفين يستجيبون لهذا الطول الموجي، وينتج عن هذا فرق عمل أكثر تجانساً أو تماسكاً، ومن ثم يمكن للمنظمة تحديد الموظف الذي يمكن ترقيته من الداخل.
3. العملية التشاركية :إنها العملية التي يكون في ظلها استناداً لمهام الوظيفة إلى الجدارة وحدها، وهذا يساعد على تحسين معنويات وإنتاجية الموظف.
4. عملية شاملة :بشكل عام التخطيط الوظيفي هو مسؤولية الفرد، ولكن تقع على عاتق المنظمة مسؤولية تقديم التوجيه والمشورة لموظفيها في التخطيط لمسارهم المهني ،وفي تطوير واستخدام معارفهم ومهاراتهم، يجب أن تتكامل أهداف الموظفين مع الأهداف التنظيمية.
5. عملية مستمرة :بسبب البيئة المتغيرة باستمرار فالتخطيط الوظيفي هو عملية دائمة التغير.

## 6.2.1.2 أهمية التخطيط الوظيفي:

تكمن أهمية التخطيط الوظيفي في مساهمته الفعالة في خدمة المنظمة من خلال تهيئة العمالة اللازمه في الوقت الملائم بالكم والكيف وفق الاحتياجات المطلوبة، وتعتبر قاعدة ودليلاً لباقي مهام إداره الموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين والتدريب، ويؤسس التخطيط الوظيفي توقعات لحركة الموظفين بهدف توظيف هذه الموارد بصورة فعالة، وتحديد متى وأين يجب توظيف الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة ( الطائي وآخرون، 2015).

ويوضح المرسي، (2012) عن أهمية التخطيط الوظيفي، أن ناتج هذه العملية برنامج طويل الأجل، لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، وعلى وجه التحديد توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي.

ويسرد لنا القحطاني، (2008) أهم تلك النواحي الإيجابية للتخطيط الوظيفي كما يلي:

1. تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: يهدف من خلاله الأفراد إلى النمو والتطور والحصول على الرضا الوظيفي، فإن المنظمة تسعى الى تحقيق الانتاجيه، والربح، حيث ان التخطيط للمسار الوظيفي ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة يحقق هدف الفرد والمنظمة في نفس الوقت.
2. التقليل من تقادم العمالة: إن عدم اهتمام المنظمة بتدريب الموظفين، ونقلهم وتدويرهم، أو انهاء خدماتهم، هذا يعني استمرار الموظفين بمواقعهم حتى تتقادم مهاراتهم ، ونقل دافعيتهم للعمل، بينما في حال تم وضع برامج للتخطيط للمسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يكون هناك تفعيل لمهارات الموظفين، وتجديدها، والاستفادة من الخبرات والمهارات المكتسبة.

3. تقليل تكلفة العمالة: الإجراءات السابقة تجعل ما يتم إنفاقه على أنشطه التخطيط للمسار الوظيفي أقل بكثير من العائد على المنظمة، ففي المنظمة الناجحة يجب أن تكون التكلفة للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية الموظفين والعائد يفوق هذا الانفاق.

4. تحسين سمعة المنظمة: عندما يدرك الموظفون أن مؤسساتهم تولي اهتماماً كبيراً بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سيقومون بالترويج لمؤسساتهم في الاماكن كافه التي يتواجدون بها، مما يحسن من صوره هذه المؤسسات والتعبير عنها كمؤسسات جاذبة للعمل.

وقد وضح Dowlin، (2017) أهمية التخطيط للمسار الوظيفي في التلاقي بين أهداف الفرد والمنظمة في شكل علاقة، تتيح إمكانية أن يتحقق للفرد ان يعمل في الوظيفة التي تناسبه وتجد المنظمة الشخص المناسب لوظائفها متعددة المستويات، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي، كما تتضح الحاجة إلى الاهتمام بعمليات التخطيط للمسار الوظيفي بتحقيق اهداف الموظفين والمنظمة، فإن كان الموظفون يسعون إلى التطور في وظائفهم والاقتران بها، فإن المنظمة تستهدف رفع الإنتاجية وتحسين المخرجات، ويساعد تخطيط المسار الوظيفي لأفرادها على تحقيق الهدفين معاً، بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين، إذ ان، غياب جهود تخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركتهم داخل المنظمة، ووضعهم داخل جدران وظيفية جامدة يصعب التحرك فيها. فعدم وجود فرص للترقيات وحركات للتنقلات بين الوظائف يضر بمن يصلح لها، وبالتالي فإن التخطيط وتنمية المسار الوظيفي يطلقان إمكانات وقدرات الأفراد الكامنة.

### 7.2.1.2 أهداف التخطيط الوظيفي:

للتخطيط الوظيفي العديد من الأهداف التي يتم تحقيقها تباعاً، بحسب حاجة المنظمة، وقد حدد WERNER، (2012) الأهداف الرئيسية للتخطيط الوظيفي، كما يلي:

1. توقع الوظائف الشاغرة في المستقبل:

الوظائف الشاغرة المستقبلية التي قد تنشأ بسبب التقاعد، والاستقالة، والوفاة، وما إلى ذلك، على المستوى الإداري، يتم توقعها من خلال التخطيط الوظيفي، لذلك فإنه يوفر دليلاً موثقاً به إلى حد ما، للتنبؤ بالقوى العاملة، وتساعد خطه المنظمة الوظيفية المستقبلية بشكل كبير في تجنب الاضطراب في المناصب الإدارية.

2. تنمية الوعي:

لتطوير الوعي الوظيفي لكل موظف، يقوم التخطيط الوظيفي بتحديد وظائف الموظفين الملائمة لقدراتهم وميولهم إلى التدريب والتطوير لشغل مواقع أعلى.

3. لتحسين الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم:

يحسن التخطيط الوظيفي معنويات الموظفين وتحفيزهم من خلال مطابقة المهارات بشكل وثيق مع متطلبات الوظيفة ومن خلال توفير فرص للترقية.

4. جذب النوع المناسب من الموظفين والاحتفاظ به:

عند توظيف الشخص المناسب تصبح القوى العاملة أكثر استقراراً، ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين، وكذلك فإن توفير فرص للترقية والنمو الوظيفي يزيد من ولاء الموظفين وانتمائهم، وهذا يساعد على تقليل تكلفة توظيف أشخاص جدد ما يتطلبه ذلك من إعداد وتدريب.

5. لتسهيل التوسع ونمو المنظمة:

يلعب التخطيط الوظيفي دوراً حيوياً في تسهيل توسع ونمو المنظمة، حيث يمكن تحديد الموظفين المطلوبين لتعبئة الشواغر الوظيفية في المستقبل وتطويرهم في الوقت المناسب.

## 6. لدمج الاحتياجات الفردية والتنظيمية:

يهدف التخطيط الوظيفي إلى تكامل الاحتياجات الفردية والمؤسسية، ويحدد التخطيط الوظيفي الخصائص الإيجابية للموظفين، والتي يمكن تسخيرها للتطوير التنظيمي، ويساعد في فهم العلاقة بين الاحتياجات الشخصية ومواءمتها مع أهداف المنظمة.

### 8.2.1.2 فوائد التخطيط الوظيفي:

للتخطيط الوظيفي العديد من الفوائد، لأنه من خلاله يتم تحديد احتياجات الوظائف المستقبلية للمنشأة والفرص الوظيفية ذات الصلة، وقد وضع Sekhri (2017) هذه الفوائد على النحو التالي:

1. يساهم التخطيط الوظيفي في تطوير الإمدادات الداخلية للمواهب القابلة للترقية، للتسهيل عند وجود شواغر اختيار الوريث المناسب لشغلها.

2. ازدياد الاهتمام بالمهن الفردية يعزز الولاء التنظيمي، والذي يقلل من دوران الموظفين وتحسين صورته المنظمة، الذي يساعد على استقطاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات والاحتفاظ بهم.

3. يشجع التخطيط الوظيفي الموظفين على الاستفادة من المزيد من الاستثمار والاستفادة في قدراتهم لتحقيق أهدافهم المهنية المحددة.

4. يقلل من إحباط الموظف حيث يعرف الموظف ما يجب عليه عمله لتحقيق أهدافه الوظيفية.

5. يساعد التخطيط الوظيفي الفرد على معرفة الفرص الوظيفية المتعددة وأولوياته.

6. يساعد المنظمة على معرفة الموظفين الموهوبين الذين يمكن ترقيةهم.

7. تساهم ترقية الموظفين الداخلية والتدرج على تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم وتعمل على زيادة الرضا الوظيفي.

8. التخطيط الوظيفي الذي يسبب زيادة الرضا الوظيفي يعزز التزام الموظف ويخلق شعوراً بالانتماء والولاء للمؤسسة.

9. يساهم التخطيط الوظيفي في التنمية الفردية والتطوير المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

وقد أكد القحطاني، (2008) على أن التخطيط الوظيفي يتضمن العديد من الفوائد على النحو التالي:

1. التخطيط الوظيفي يضمن وجود إمدادات ثابتة من الموظفين الموهوبين.
2. يساعد في تحسين ولاء الموظفين.
3. التخطيط الوظيفي يشجع على نمو وتطور الموظف.
4. لا يشجع الموقف السلبي للرؤساء الذين يهتمون بقمع نمو الأتباع.
5. يضمن أن الإدارة العليا على علم بكفاءة وقدرات الموظفين الذين يمكن أن تتحرك صعوداً.
6. يمكن دائماً إنشاء فريق من الموظفين على استعداد لمواجهة أي طارئ.
7. التخطيط الوظيفي يقلل من دوران العمالة.
8. تقوم كل منشأة بإعداد تخطيط التعاقب بحيث يكون التخطيط الوظيفي هو الخطوة الأولى.

### 9.2.1.2 العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

لكي يكون التخطيط الوظيفي مؤثراً وفعالاً يجب أن يتم على المدى الطويل وأن يرتبط بتخطيط عمليات المنظمة وخصوصاً التخطيط الاستراتيجي، حيث إن هذا المزيج ينتج عنه تحديد العوامل المهمة لنجاح المنظمة وتحسن وضعها التنافسي.

وقد وضح كافي، (2014) أهمية التكامل بين التخطيط الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي من حيث مساهمة التخطيط الوظيفي في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تقديم الأدوات اللازمة

لتحقيق المخرجات اللازمة من التخطيط الاستراتيجي، ومن ناحية أخرى فإن متطلبات الموارد البشرية

تتبع من احتياجات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن الواضح أن الترابط بين التخطيط الوظيفي والخطة الاستراتيجية للمنشأة يتحقق من خلال عدة

عوامل من أهمها:

1. التأكد من مطابقة برامج الموارد البشرية مع حاجات وأهداف المنظمة.

2. التأكد من مناطق التداخل بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

3. العمل على نحو حثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

## 3.1.2 المبحث الثاني: تشكيلات الوظائف:

### 1.3.1.2 مقدمة:

تعتبر التشكيلات الوظيفية إحدى أهم ادوات التخطيط الوظيفي، بما يضمن مصلحة كل من المنظمة والموظف لضمان الانسجام والتكامل بين التخطيط الوظيفي للمنظمة، وتخطيط المسار الوظيفي للموظف للوصول للشكل الأمثل في العمل، وزيادة الالتزام والانتماء اتجاه المنظمة وما ينتج عنه من زيادة الانتاجية والجودة في المنظمة.

### 2.3.1.2 مفهوم تشكيلات الوظائف:

تعتبر عملية التخطيط الوظيفي بأنها عملية مستقبلية، ولها علاقة بتقييم قدرات ومؤهلات الموظف العلمي، ومعرفة مواطن القوة والضعف لديه، وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل التي يتطلع لتحقيقها. كما انها عملية توائم بين تحقيق أهداف الموظف والمنظمة في نفس الوقت. وتنقسم هذه العملية إلى قسمين: القسم الأول يعتمد على نفس الموظف في اعتماده على نفسه من خلال العمل الجاد والمنظم فيما يسند إليه من أعمال وتطوير نفسه من أجل تحقيق طموحاته للأفضل. والقسم الثاني يعتمد على تهيئه المنظمة للموظف وإتاحه الفرصة أمامه وخلق بيئه مناسبة لتطوير الموظف ووضعه في المكان المناسب لقدراته ومهاراته .

وقد ذكر هيثم، (2013) أن التخطيط الوظيفي يعني الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن التخطيط الفعال يُخفض من معدل دوران العمل، ومن المؤكد أن نجاح المنظمة يتوقف على الحصول على الموظفين المناسبين مع الأخذ في الاعتبار موارد واحتياجات المنظمة، ولا بد أن يتم العمل على تخطيط الموارد البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية بمشاركة ومساندة كل المديرين التنفيذيين والإدارة العليا.

وقد تم وصف التخطيط الوظيفي في كتاب جدول تشكيل وظائف الدوائر الحكومية، (2013-2015)) على أنه عملية تخطيط تشمل أهداف الوزارات والدوائر الحكوميه غير الوزارية التي تساعد على تحقيق الأهداف والاساليب الضرورية لحسن تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المخطط له، ويشمل أيضا كافة عمليات الحراك الوظيفي (تعيين، ترقية، نقل، إلخ) وتحديد الاحتياجات وفقاً لمحددات ترتبط بالسياقين الإداري والمالي.

إن مفهوم التخطيط الوظيفي يقودنا لمفهوم جديد وهو "جداول التشكيلات"، حيث أنه في مؤسسات دولة فلسطين التي ينطبق عليها قانون الخدمة المدنية، يتم تعريف "جداول التشكيلات" على أنه عبارة عن عملية تنظيمية تتضمن إصلاح إداري شامل لوظائف الخدمة المدنية وتحديد لعدد الوظائف بمختلف أشكالها الدائم والمؤقتة ومسميات هذه الوظائف ودرجاتها والفئات التي تسكن عليها، في كاه مؤسسات الدولة المدنية وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها وهي أهم أدوات التخطيط الوظيفي.

### 3.3.1.2 أهمية تشكيلات الوظائف:

تتبلور أهمية تشكيلات الوظائف حول ضرورة التخطيط الوظيفي في المنظمة لاستقطاب الكادر البشري المناسب، من حيث المؤهل العلمي والخبرات العملية لشغل الوظائف المعينة في المنظمة من جهة، ومن جهة ثانية الحفاظ على مقدرات المنظمة المادية والعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها. إن التخطيط الوظيفي يركز على تحقيق ملاءمة وتطابق بين الموظفين من جهة، والوظائف التي يشغلونها من جهة ثانية، ويتم ذلك من خلال مهام إدارة الموارد البشرية المختلفة في المنظمة، ويمكن تحديد أهداف التخطيط الوظيفي من خلال النقاط التالية:

1. تحقيق أهداف الموظفين والمنظمة: ويتم ذلك من خلال تحقيق الرضا للموظف، وتحقيق زيادة الإنتاجية للمنشأة، ولن يتحقق ذلك إلا إذا تم وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وفق ما هو مخطط له في جداول تشكيلات الوظائف.

2. تخفيف القيود على حركة الموظفين: ويتم ذلك من خلال وجود خطط واضحة لتنمية المنظمة والموظف من خلال السماح بالنقل والترقية، الأمر الذي يساعد على تحفيز الموظفين وتشجيعهم وزيادة إنتاجيتهم.

3. زيادة مهارات الموظفين: لابد أن يتم الاهتمام من خلال التخطيط الوظيفي بتدريب الموظفين الحاليين لإكسابهم مهارات جديدة تقابل احتياجات الوظيفة من جهة، ومن جهة ثانية تزيد قدرتهم على تحقيق أهداف الوظيفة المحددة ضمن بطاقة الوصف الوظيفي. إن عدم الاهتمام بتدريب الموظف يؤدي حتماً إلى تقادم وتراجع مهاراته وقدرته على إنجاز مهام وظيفته، في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية وما يتطلبه ذلك من تغييرات على مستوى المنظمة لمواكبتها والتكيف معها.

4. تقليل تكلفة الكادر البشري: إن استخدام الموظف المؤهل وتسكينه في المكان المناسب وفق خبراته ومؤهلاته، وقدرته على تنفيذ مهام وظيفته يقود إلى زيادة إنتاجية المنظمة من جهة، ومن جهة ثانية تقليل التكلفة انطلاقاً من عدم الحاجة إلى تعيين موظفين جدد.

وحول الحالة في مؤسسات دولة فلسطين التي ينطبق عليها قانون الخدمة المدنية، تم التأكيد من خلال كتاب جدول تشكيل وظائف الدوائر الحكومية دورة (2013-2015) على أن إنجاز الدوائر الحكومية لجدول تشكيلاتها سيحقق جملة من الأهداف التنظيمية للوظيفة العمومية منها تطوير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن الموظفين وأعدادهم وتخصصاتهم ومسمياتهم ما يوجد الإمكانية لإعادة توزيع الموارد

البشرية في الدائرة الحكومية نفسها، وأيضاً في نفس الوقت التوزيع بين الدوائر الحكومية المختلفة لضمان الاستثمار الأمثل للكادر البشري المتوفر في مؤسسات دولة فلسطين.

#### 4.3.1.2 أهداف تشكيلات الوظائف:

لتحقيق أهداف تشكيلات الوظائف، لابد من الموازنة ما بين الأهداف التي تعمل المنظمة إلى تحقيقها، وفي نفس الوقت الأهداف التي يعمل الموظف إلى تحقيقها، وتتألف أهداف المنظمة فيما يخص تشكيلات الوظائف بتهيئة وتنمية الموظف المناسب لشغل الوظائف المعتمده في جدول تشكيلات الوظائف، وزيادة الانتاجية، وتقليل التكلفة، وتوظيف العدد المطلوب من الموظفين القادر على تحقيق أهداف المنظمة، وتقليل معدل الدوران، أما فيما يخص أهداف الموظفين فتتألف من شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية، والتدرج بما يحقق طموحاته، وإشباع الحاجات الإنسانية للموظف مثل الحاجات (الأساسية، الأمنية، والاجتماعية، والمكانة والتقدير، وتحقيق الذات). ويمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عند تطبيق تشكيلات الوظائف فيما يلي:

1. تحليل وتقييم أداء الموظف وتكوين قاعدة معلومات محدثة عنه.
2. تصميم برامج تدريبية تعالج نواحي القصور وتحسين نقاط القوة لتتسجم مع المسار الوظيفي المخطط للموظف.
3. تقليل الإنفاق.
4. زيادة الإنتاجية.

وفيما يخص الحالة في مؤسسات دولة فلسطين التي ينطبق عليها قانون الخدمة المدنية، تم التأكيد من خلال كتاب جدول تشكيل وظائف الدوائر الحكومية دورة (2013-2015)، على أن أهداف التخطيط

الوظيفي واعتماد جدول تشكيلات الوظائف في مؤسسات الدولة ذات الشق المدني، تكمن بما يلي:

1. تحديد الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية وفقاً للاحتياجات المرتبطة بالخطة الاستراتيجية

والهيكل التنظيمي المقررة، ومحددة بالمهام المطلوب بها وبطاقات الوصف الوظيفي.

2. التأكد من توفر الأعداد الضرورية من الكادر البشري في الدائرة الحكومية، لمنع المزيد من

الأعداد الفائضة من الموظفين، بما يضمن تحقيق أهداف الدائرة الحكومية وفق الاستغلال الأمثل

للموارد البشرية مع التركيز على النوعية.

3. توفير المعلومات والبيانات اللازمة عن الموارد البشرية في القطاع العام، والتعرف

إلى المؤهلات والمهارات والتخصصات والخبرات المتوفرة لدى الموظفين، وملاءمتها مع حاجات

الدوائر لتمكينها من تنفيذ مهامها بموجب بطاقة الوصف الوظيفي.

4. تجهيز وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تناسب عملية إدارة الموارد البشرية، كالاختيار

والتعيين والنقل والترقية والتقاعد وتحديد الفجوة في الأعداد والمؤهلات والمهارات وكيفية تجسيدها

ومعالجتها.

5. تصميم برامج تدريب كفيلة بتمكين الموظفين في القطاع الحكومي وربطها بالخطة الوطنية

للتدريب التي يسعى الديوان لإنجازها.

6. تحديد موازنة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، ورواتبها والموازنة المرصودة لذلك كالرواتب

والاجور والعلوات والترقيات والتدريب.

## 4.1.2 المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي:

### 1.4.1.2 مقدمة:

يُعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي منشأة، ومن خلاله يتم بيان الوحدات التنظيمية التي تتكون منها الهيكلية، والتي تبين مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات، فهو بمثابة الشكل الذي يبين مهام، ومسؤوليات لأجزاء المنظمة، وكيفية اتصالها.

### 2.4.1.2 تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو تصميم أساسي لأي مؤسسه وهو الذي يحدد الادارات ومكوناتها الداخليه ، والذي يحتوي على مستويات إدارية على شكل هرمي، والذي يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات المنظمة، والأداء المتوقع، ويتم من خلاله تنسيق النشاطات، والعمل الرقابي عليها؛ والذي يهدف لاتخاذ القرار المناسب من قبل الإدارة.

وعرف BALIGH (2006) الهيكل التنظيمي بأنه: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم الموارد البشرية في المنظمة، على شكل علاقات مستقرة نسبياً، حيث يُمثل الهيكل التنظيمي أنماط التفاعل، والسلوك الموجّه، والتنسيق في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، كما يُمكن تعريفه بأنه: المُحصلة التي ترتبط وتتفاعل مع عنصرين أساسيين، هما: النماذج، والإطار، وتُعرّف النماذج بأنها: جملة الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة ، أما الإطار: فهو مجموعة الظروف التي تعمل فيها المنظمة، مثل: التكنولوجيا، والمُتغيرات الثقافية، والبيئة.

وقد عرفه اقتصادنا، (2020) على أنه مجموعة من اللوائح والقواعد البيروقراطية التي تعطي الحق لبعض الأفراد في إصدار أوامر لأفراد آخرين، على نحو يعمل على تحقيق الكفاءة والرشد.

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه: إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، ويبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، فهو يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد الإدارات والتقسيمات الداخلية في المنظمة وتحديد المسؤوليات لهذه الأقسام والإدارات، وتحديد المستويات الإدارية وأوجه الترابط فيما بينها، ويعكس درجة المركزية والرسمية وطبيعة الاتصال، ودرجة النمطية في أعمال المنظمة (العميان، 2013).

### 3.4.1.2 أهمية الهيكل التنظيمي للمنشأة:

بالرغم من تباين وجهات النظر في تعريف الهيكل التنظيمي لكن هناك إجماع كامل بأن الهيكل التنظيمي، تصميم اعد لمساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها وبالتالي فإن أهمية الهيكل التنظيمي، كما أورد هاجبريل، (2022) يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. تحقيق منتجات منظمة والعمل على ضمان جيد للأهداف بشكل منظم.
2. يقوم الهيكل التنظيمي بالعمل على تقليل أي اختلافات بين أفراد العمل والسير بالتزام وتفيد بمتطلبات الهيكل التنظيمي.
3. القيام بالمساعدة في إتمام أي أهداف بنجاح وكذلك تحديد الأنشطة التي ينبغي القيام بها والعمل على تخصيص الموارد الهامة وتوافر التنسيق بينهما.
4. المساعدة على أن يتم اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق أهداف المنظمة واستراتيجيتها.
5. القيام بتحقيق استخدام أفضل للموارد.
6. الفصل بين التداخل والإزدواجية بين الأنشطة والمهام.
7. المساعدة في تجنب أي اختلاف داخل العمل.

8. المساعدة في وجود تناغم وتناسق بين الوحدات الإدارية المختلفة.

9. المساعدة في أن تمكن المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي من أن تستجيب لأي تغييرات داخلية

وخارجية والعمل على التأقلم والتكيف معها.

وقد لخص نجار، (2018) أهمية الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

أ. توضيح وبيان المستويات الإدارية، والمسؤوليات، والاختصاصات على مؤشرات الأداء،

وقياسها، وتحسينها.

ب. تنظيم وترتيب العلاقات، وتحديدتها، ومنح المسؤولين الصلاحيات اللازمة وتحديد خطوط

السلطة والمسئولية.

ج. تبين الهيكلية تفصيل أقسام، ودوائر، وإدارات، والمُسَمَّيات الوظيفية، وتحديد العلاقة بين

العمليات المؤسسية.

د. مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها. وتحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات

محاسبة التكاليف، مثل: الإجراءات المحاسبية الإدارية، وآلية رفع التقارير.

#### 4.4.1.2 أهم خصائص الهيكل التنظيمي:

حتى يتم تحقيق الهيكل التنظيمي لإهداف المنظمة وإستراتيجيتها بكفاءة وفعالية فإن هذا يتطلب توافر

عدد من الخصائص التنظيمية في الهيكل التنظيمي، وقد أوضحها جبريل، (2022) على النحو التالي:

1. مبدأ التوازن والذي يشمل على تحقيق العلاقات التي تحمل توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات

الممنوحة للفرد.

2. وأيضًا التوازن في نطاق الإشراف وعمليات الاتصال الوظيفي والعمل على مبدأ وحدة الأوامر

التي تصدر عن الإدارات المختلفة.

3. مبدأ المرونة والذي يتطلب قابلية الهيكل التنظيمي المطلوب تصميمه لاستيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة طبقاً للمتغيرات الداخليه والخارجيه.
4. مبدأ الاستمرار والذي يشير إلى ضرورة اعتماد الأسس العلمية المحددة في بناء الهيكل التنظيمي مع تواجد الدقة في تشخيص الواقع بجانب التغيرات المختلفة مستقبلاً.
5. ولكن دون السماح بحدوث أي تغييرات جوهرية للهيكل التنظيمي من شأنها إحداث مشكلات أو إرباك خلال فتره نفاذه وتطبيقه.

وقد لخص نجار، (2018) خصائص الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

- أ. **التنسيق بين أعمال المنظمة:** حيث يهتم بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية. ومراعاة ظروف البيئة بحيث يهتم بالبيئتين الخارجيّة، والداخليّة، وتأثيراتهما، فيكون مرناً من حيث استجابته لها.
- ب. **الاستفادة من التخصص:** حيث ينجز الموظف مهامّ وظيفة واحدة، أو قسم واحد، ممّا يضمن سرعة الإنجاز، وانخفاض التكلفة، والإتقان.
- ج. **الاهتمام بالأنشطة المهمّة للمنظمة:** بحيث يتمّ ترتيبها حسب درجة أهمّيتها، وألويّتها في المستويات الملائمة لها.
- د. **عدم الإسراف:** بحيث تتمّ مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات، وتخصّص، والتأكيد على التقسيمات التي يُتوقّع أن تكون ذات فوائد طويلة الأجل.
- هـ. **فعاليّة الرقابة:** حيث يفتح المجال للرقابة الفعّالة، بحيث أنّ الوظيفة التي يتمّ تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظّف المسؤول عنها نفسه.

و. **المركزية:** تعني تركيز السلطة لدى جهة مُحدّدة في المُنظمة، وعلى الرغم من أنّ هذا الأمر يؤدي إلى النُبطء في اتّخاذ القرارات، إلّا أنّه يحقّق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي.

ز. **اللامركزية:** وتعني ان السلطات تكون مُوزّعة على المستويات كلّها في الهيكل التنظيمي، وهذا الأمر من شأنه أن يُسرّع من عمليّة اتّخاذ القرارات، إلّا أنّه يُقلّل من شدّة الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل القطاعي.

ح. **الرسمية:** حيث تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمّة في المُنظمات الكبيرة؛ للتحكّم فيها، إلّا أنّ هذا الأمر يقلّل من الإبداع، ويُبطئ من عمليّة اتّخاذ القرارات، كما أنّ الحرّية التي تُعطى للموظّفين تكون قليلة.

ط. **المرونة:** تعكس هذه الصفة مقدرة الهيكل التنظيمي على التأقلم مع التغيّرات الطارئة على البيئة الخاصّة بالمنظمة.

ي. **الوضوح:** بحيث تكون العناصر في الهيكل التنظيمي مُحدّدة بشكل دقيق.

ك. **الملاءمة:** بحيث يتناسب الهيكل التنظيمي مع بيئة بالمنظمة، ممّا يعني تلبية احتياجاتها.

#### 5.4.1.2 كيفية تخطيط هيكل تنظيمي جيد للمنظمة:

لقد وضع الفعيد، (2019) أنه لتخطيط هيكل تنظيمي لمنظمة ما، يجب اتّباع الخطوات الآتية:

1. تحديد كافّة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، بالإضافة إلى تحديد عدد الأنشطة اللازم وجودها؛ لتحقيق الأهداف.
2. إعداد القوائم التفصيليّة الخاصّة بالنشاطات؛ لتحقيق جملة الأهداف التي تضعها المنظمة.

3. العمل على تجميع كافة الأنشطة المُتشابهة مع بعضها البعض، ووضْعها معاً ضمن وحدة إدارية واحدة.

4. رَبط هذه الوحدات مع بعض بعد تشكيلها، وذلك من خلال تحديد مختلف العلاقات التنظيمية المناسبة بين الموظفين في المنظمة، وبمختلف المستويات الإدارية، بحيث تتصل هذه العلاقات بمفاهيم إدارية أساسية؛ كالسلطة، والتفويض، والمسؤولية، والمركزية، واللامركزية، واللجان، ونطاق الإشراف.

5. تحديد العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، كالإدارة المالية، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، بحيث يتم التنسيق بين هذه الإدارات، من خلال شبكة اتصالات رسمية؛ بهدف تبادل قواعد المعلومات، والبيانات بمختلف أنواعها.

6. تحديد العناصر البشرية، وتطويرها؛ بهدف تحقيق مهام، وأهداف مختلف الوحدات الإدارية داخل المنشأ، وبذلك يكون تصميم الهيكل التنظيمي قد اكتمل، بعد ذلك يتم اختيار الأفراد المناسبين؛ لوضعهم في المكان المناسب.

7. البدء برسم الهيكل التنظيمي، على هيئة مخطط يُعرف بالخريطة التنظيمية، بحيث تُحدّد حجم الهيكل التنظيمي، والتبعية، وعدد المستويات الإدارية، ونطاق الإشراف الذي يتولاه كل عامل في المنظمة، كما أنها تُعطي فكرة عامة عن مختلف المناصب.

8. إعداد الدليل التنظيمي، الذي يُمثّل ملخّصاً شاملاً على شكل كُتَيْب يشمل ضمن صفحاته اسم المنظمة، وعنوانها، وسياستها، وأهدافها، والتقسيمات الرئيسية، والفرعية للهيكل التنظيمي، والعديد من المعلومات الأخرى.

9. مراقبة عملية التنظيم في المنظمة باستمرار، وإجراء التعديلات اللازمة عند الضرورة؛ بهدف تلبية أيّ مُتغيّرات مطلوبة.

ومن المهم أن يتم الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية عند البدء بإنشاء الهيكل التنظيمي :

1. التجميع بناءً على الوظائف.
2. التجميع بناءً على المنتج.
3. التجميع بناءً على العملاء.
4. التجميع بناءً على المناطق الجغرافية.
5. التجميع بناءً على مرحلة الإنتاج.

#### 6.4.1.2 العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي:

يوجد بعض المتغيرات، والعوامل التي تتحكم بنسبة متفاوتة في الهيكل التنظيمي لأي منشأة على النحو التالي:

- أ. **الحجم:** يُعتبر الحجم واحداً من المتغيرات المهمة للمنظمة، حيث تُواجه بعض المنظمات حالة من زيادة الحجم؛ بسبب زيادة مُدخلاتها الرأسمالية، أو زيادة عدد الموظفين، أو حجم المبيعات فيها، وعند حدوث التغير في الحجم، فإنه يتوجب إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي، بحيث يتناسب مع التغيرات الحالية، والمستقبلية، وإعادة توزيع المسؤوليات وفق هذه التغيرات.
- ب. **الموارد:** تشمل الموارد في المنظمة على الإمكانيات البشرية، والمالية، والمادية التي تملكها في الوقت الحالي، وقد تحدث زيادة في هذه الموارد، مما يدلُّ على وجود نموّ، وتوسُّع في الانتشار، ودخول أسواق جديدة، أو البدء بإنتاج مُنتجات جديدة، أو التوسُّع في المنظمة، وفتح فروع جديدة، وبسبب هذه التغيرات التي حدثت في قدرات المنظمة ، يتوجب تعديل الهيكل التنظيمي، بحيث يتناسب مع المُعطيات الجديدة.

ج. الاستراتيجية: توضح الإستراتيجية طرق التنظيم اللازم اتباعها؛ لتحقيق الأهداف، وتُحدّد البدائل الاستراتيجية اللازمة؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتمّ تحديد هذه البدائل بناءً على معايير مُحدّدة؛ ممّا يعني وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها الرئيسية.

د. البيئة: يحدث تغيير في البيئة العامة، أو التنافسية للمنظمة، أو المنافسين، وتُعتبر هذه التغييرات ذات تأثير غير مُستقرّ في تحقيق أهداف المنظمة؛ لذا يتطلّب بقاء المنظمة في مستوى النجاح إيجاد حالة من التكيّف مع هذه التغيّرات، ويتحقّق ذلك بإجراء تعديل مناسب على الهيكل التنظيمي للمنشأة.

هـ. أسلوب الإدارة، وقيّمها: قد يحدث تغيير في الأسلوب الإداري في المنظمة؛ كالانتقال من الأسلوب المركزي، إلى الأسلوب الديمقراطي، وعند حدوث ذلك، يجب أن يتمّ تعديل الهيكل التنظيمي، بحيث يتناسب مع المُعطيات الجديدة.

و. التكنولوجيا: وهي خليط من الوسائل، والمعدّات، والمعرفة، وطُرق العمل، وهي التي تُساهم في تحويل المُدخلات إلى مُخرجات مُحدّدة، وأيّ تغيير يحدث في التكنولوجيا، يتطلّب إجراء تعديل على الهيكل التنظيمي للمنشأة. (الحنيطي، 2019)

#### 7.4.1.2 أنواع الهياكل التنظيمية:

وقد وضّح نجار، (2018) أنواع الهياكل التنظيمية على النحو التالي:

أ. الهيكل التنظيمي البسيط: وهو ما يُسمّى بالهرمي، حيث يتّصف بعدم التعقيد، والبساطة، واللا رسمية، كما أنّ السُلطة تتركز في قمة الهرم الإداري، ويشيع هذا النمط من الهياكل في المُنظّمات في مراحلها التأسيسية الأولى، وضمن وجود عدد قليل من الموظّفين، بالإضافة إلى أنّ الظروف تكون معروفة، وفي بيئة مستقرّة يمكن التحكم فيها.

ب. **الهيكل الوظيفي**: وهو يتضمّن جميع التخصص الواحد في إدارة واحدة، كالإدارة الهندسيّة مثلاً، وهذا النوع من الهياكل يتّصف بكونه اقتصادياً، كما يستفيد الموظّفون فيه من خبرات زملائهم؛ نظراً لعملهم معاً في الإدارة نفسها، إلاّ أنّه من ناحية أخرى يشتمل على مساوئ متعدّده، منها: كثرة المستويات الإداريّة فيه، وقلة مرونته، وسوء العلاقة بين التخصصات.

ج. **الهيكل القطاعي**: وهو نوع من الهياكل يتمّ فيه جميع الموظّفين المتخصّصين في خدمة محدّدة، أو مُنتجٍ مُحدّد، علماً بأنّه قد يتمّ فيه الاحتفاظ بالمركزيّة في بعض الإدارات.

د. **الهيكل المصفوفي**: وفي هذا النوع يتمّ تصنيف الموظّفين تبعاً للوظائف، كما يتمّ اختيار مسؤولٍ عن موظّفين ضمن وظائف مختلفة، بحيث يكون مسؤولاً عن مُنتجٍ مُحدّد أيضاً، ومن الجدير بالذكر أنّه قد يكون للموظّف رئيسان في هذا النوع من الهياكل؛ حيث يتبعه موظّفون من إدارات مختلفة، بالإضافة إلى وجود رئيسٍ لكلٍ منهم في إدارته، وهو نوعٌ يشمل السّمات نفسها في الأنواع السابقة، إلاّ أنّ صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للموظّفين فيه؛ نظراً لكونهم يتبعون رئيسين، هو أمرٌ يعيبه.

هـ. **الهيكل الميكانيكي**: ويتّصف بأنّ الهرم الوظيفي فيه مُمتدّ بشكل رأسيّ، وهذا يعني أنّ المستويات الإداريّة فيه مُتعدّده، علماً بأنّه من الأفضل اتّباع هذا النوع إذا كانت المؤثّرات الخارجيّة مُستقرّة، وفي حال كانت الأعمال روتينيّة لا تتغيّر رغم تكرارها، وعلى الرغم من أنّ هذا النوع يتّصف بكثرة الرقابة، وطبقات الهرم الوظيفي المُتعدّده فيه، بالإضافة إلى المركزيّة، والرسميّة، إلاّ أنّ اتّخاذ القرارات فيه يُعدّ بطيئاً نسبياً، كما أنّه يُعتبر قليل المرونة.

**الهيكل الحيوي**: أو ما يُسمّى بالعضويّ، أو المُسطّح، وتكون فيه المستويات الإداريّة قليلة، بمعنى أنّ الهرم الوظيفي فيه يكون قصيراً، وعلى الرغم من اتّصاف هذا النوع بالمرونة، واللامركزيّة، والسرعة في اتّخاذ القرارات، والتي تكون ناجمةً عن التفويض الكبير للمدراء، واللامرسميّة، إلاّ أنّه يُقلّل من الرقابة،

كما أنه يُؤدّي إلى أن يصبح كلّ مديرٍ مسؤولاً عن عددٍ أكبر من الموظّفين، علماً بأنّه من الأفضل اتّباع هذا النوع في حالة السرعة في تغيّر المؤثّرات الخارجيّة.

## 5.1.2 المبحث الرابع: الأداء الوظيفي:

### 1.5.1.2 مقدمة:

يعتبر الأداء الوظيفي وتقييمه عملية حيوية هامة يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح المنظمة، في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط، والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون، لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء الموظف في القيام بمهامه وقدراته على الإنجاز والخصائص اللازمة لقيام الموظف بالعمل بكفاءة.

### 2.5.1.2 تعريف الاداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المواضيع التي حازت على قسط وافر من الابحاث والدراسات بصفة عامة وبشكل خاص الموارد البشرية وذلك نظراً لأهميه هذا الموضوع على مستوى الموظف او المنظمة، علماً ان هناك مؤثرات متنوعة وكثيرة تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث يهدف هذا الموضوع إلى تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الاداء على الساحة الإدارية.

يعني مفهوم الأداء الوظيفي :

فقد عرفه الحراحشه ، ( 2011 ) على أنه ( قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والأحترام وتوفير المصادر والوقت ، ويعتمد على مدى معرفة المسؤول الإداري بالعمل وجودته وتحقيق مستوى إنتاجية عالية ، وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل ، والمبادرة والحضور وصنع القرار والتفاعل مع المجتمع المحلي وسلوك المواطنة التنظيمية .

وأوردت بن غيدة ، ( 2018 ) العديد من التعريفات عن الباحثين منها : الأداء هو " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة " .

وعرف الاداء بأنه مدى تحقيق وانجاز المهام الموكل للموظف وتعكس كيغيه اشباع الموظف متطلبات عمله.

ويتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تربية أو تجارية أو حرفية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور. وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الموظفين (البلوي، 2008).

ووفق يوسف، (2014) يعد الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط، والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون، لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الإنجاز والخصائص المطلوبه للقيام بالعمل بكفاءة.

ومن المؤكد أن العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، ويمكن القول إن الأداء المناسب أو المتميز يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية مع حد أدنى من المشكلات والمعوقات والسلبيات الناجمة عن العمل.

وقد تضمن مفهوم الأداء، معايير أخرى إضافة إلى الكفاءة والفاعلية، منها معدلات دوران الموظفين لنفس الوظائف، وحجم الحوادث المرتبطة بالإنتاج، والمشكلات المتعلقة بالتزام الموظف، كالانتظام في العمل وتنفيذ إجراءات الصحة والسلامة بدقة ومهنية، وكذلك معدلات الغياب والتأخير.

محددات الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو أثر صاف لقدرات الموظف التي تبدأ بالقدرات، إدراك الدور أو المهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتيجة للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد.

2. القدرات.

3. إدراك الدور أو المهام.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي خصائص شخصية مستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة، ويتم تعزيزها من خلال التدريب وتراكم الخبرات ومهارات الموظف المكتسبة ويشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الموظف أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل للأنشطة والسلوك الذي يعتقد الموظف بأهميتها في أداء المهام الموكل له.

### 3.5.1.2 عناصر الأداء الوظيفي :

تتكون عناصر الأداء الوظيفي وفق وجهات نظر مختلفة من مجموعه المكونات ومنها:

وقد وضع الحسيني، (1994) أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:

1. معرفة متطلبات الوظيفة : وتشمل معارف عامة, ومهارات فنية ومهنية، وخلفية الوظيفة العامة ومجالات ارتباطها بها.
2. نوع العمل: والمرتبطة بما يدركه الموظف عن ما يقوم به من عمل وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وانجاز العمل دون خلل.
3. كمية العمل المنجز: وهو مقدار ما ينجزه الموظف من أعمال في الظروف العادية للعمل, ومقدار سرعة إنجازه.
4. المثابرة والثوق: وتشمل جدية وتفاني الموظف في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية في إنجاز الاعمال في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

#### 4.5.1.2 معايير الاداء الوظيفي:

من المهم وضع معايير للأداء الوظيفي يتم العمل بموجبها، وقد وضع فريق عمل طموح، (2021) أهم هذه المعايير على النحو التالي:

##### 1. جودة العمل:

يعتبر الأداء من أهم المعايير للأداء الوظيفي، ويتضمن نموذج تقييم الأداء بشكل دائم جودة العمل في جوانب متعددة من مهارات الإتصال والإنتاجية والعمل الجماعي وأهداف الموظف.

## 2. تحديد الأهداف وتحقيقها:

يجب أن تتضمن معايير تقييم الأداء في ميثاق الأداء الوظيفي، عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها، وفي حين أن الكثير من عناصر تقييم أداء الموظفين نوعي وذاتي، فإن الأهداف وعناصر الإنجاز موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة.

## 3. فعالية العمل الجماعي والقيادة:

تعتبر من المكونات الهامة لنموذج تقييم الأداء وهي من معايير تقييم الأداء، بغض النظر عن مستوى الوظيفة التي يقوم بها الموظف، وإن مهارات قيادته مهمة تماشياً مع مركزية القيادة في النهوض وتحسين الأداء الوظيفي، وهي من المعايير الهامة لتقييم الأداء وميثاقها، ويحتاج الموظفون أيضاً إلى أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بهم، وهل هم جيدون في تولي المسؤولية والحفاظ على فريقهم في المسار الصحيح؟ وهل يشجعون أعضاء الفريق الآخرين على النجاح من خلال إلهامهم؟

## 4. مهارة حل المشكلات:

بغض النظر عن الوظيفة التي يتقلدها الموظف فإن مهارة حل المشكلات مهارة أساسية بعيداً عن مستوى الوظيفة، لأن جميع الموظفين يحتاجون إلى هذه المهارة لإمكانية إتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، وفي الظروف الصعبة دون الرجوع إلى مسؤوله، أو الاستفسار من موظف آخر ذي خبره أعلى، ولهذا لا بد من توفير التدريب اللازم لتعزيز قدرات الموظف، في حل المشكلات الخاصة بالعمل وهذا يجب أن يكون ضمن نموذج تقييم الأداء بالإضافة إلى نقاش تفاعل الموظفين مع المواقف الصعبة ليكون التقييم فعالاً.

## 5. تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء هو عملية تقييم أداء الموظفين في فترة زمنية معينة ، لتقييم إنتاجيتهم، وتحديد كيفية تحسين أدائهم، ومهمة للغاية لأنها لا تحدد فقط ما إذا كان يحق للموظف الحصول على ترقية أو زيادة في الراتب، ولكن التقييم الوظيفي يساعدهم أيضًا على اكتشاف أعلى مستوياتهم وأدنى مستوياته في العمل.

### 5.5.1.2 محددات الأداء الوظيفي:

ان كفاءه العنصر البشري ورغبته بالعمل وقدراته تعكس فاعليه المنظمة باعتبار أن العنصر البشري هو المؤثر الأساسي في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، علما ان هناك عوامل تحد من إمكانيه الإدارة في ترشيد استخدام الكادر البشري وهو الأمر الذي جعل المشكله الرئيسيه الني تواجه إداره أي منظمه في التعرف على متغيرات أداء الموظفين والذين يمثلون قدره المنظمة. إن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية لابد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الموظف عند قيامه بمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا الى أن أداء الموظف يتم نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل، والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة التالية :

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الدعم التنظيمي}$$

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد، لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات، وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً.

أ. الدافعية:تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام."

إن من الأهداف الهامة للإدارة هو تحقيق الدافعية لدى الموظفين، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك الموظفين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة.

كما أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على ما لديهم من دافعية، وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.

ب. القدرة: القدرات عبارة عن خصائص شخصية يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بمهام عمله كما هو مخطط له، وقدرته على اكتساب المعلومات اللازمه لتحسن الأداء، ، وقدره الفرد على استيعاب وفهم الصحيح، لما هو مطلوب لأداء عمله بشكل سليم ،ان هذه القدرات تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لاكتسابها، ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

ويعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والإتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، إن الجهود التي يمكن ان تبذل لتطوير الأداء لا يمكن أن تتم إلا من خلال وجود مهارات ومعارف وقدرات لدى الموظفين لإمكانية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

ج. الدعم التنظيمي : ويشير إلى مدى اهتمام المنظمة في رعاية ورفاهية أفرادها، من خلال العدالة في التعامل معهم، ومساعدتهم في حل المشاكل التي يواجهونها والسماع لقضاياهم وشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد الموظفين، وتقديم

المساعدات لهم، والإهتمام بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

إن العوامل الثلاثة السالفة الذكر لا تعمل بشكل مستقل، وإنما تعمل بتفاعل المتغيرات جميعها مع بعض والنتيجة تكون من خلال تفاعل المتغيرات الثلاثة مع بعضها . فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن نتيجة الأداء تكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة تدني احدى العوامل الثلاثة فإن النتيجة تكون متوسطة.

كما أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستتعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستتعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

وعليه يمكن القول أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وأن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل(كردي، 2019).

## 6.5.1.2 العوامل المؤثرة على الأداء :

ان أبرز العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

### 1. غياب الأهداف المحددة:

كل منظمة لا تمتلك خطة تفصيلية لنشاطاتها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس الإنجاز في المنظمة لأنه مرتبط بوجود خطه من أجل إمكانيه المحاسبه للموظفين وفقا لمستوى إنجازهم المرتبط بخطة المنظمة وهو المعيار الأساسي للإنجاز ووجود مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، وفي ظل عدم وجود خطه وأهداف محددة ومعايير قياس لا تستطيع التمييز بين الموظفين من حيث الأداء.

### 2. عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الإدارية الأدنى، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

### 3. اختلاف مستويات الأداء:

ان عدم نجاح الأساليب الإداريه المرتبطه بمستوى الاداء والعائد المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، هو من العوامل الهامه والمؤثره على الاداء الوظيفي ، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالموظفين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم تمييز الموظف المجتهد وصاحب الأداء العالي عن الموظف متوسط او ضعيف الإنتاج.

#### 4. مشكلات الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي عامل مهم ومؤثر على مستوى الاداء الوظيفي , فإن انخفاض أو عدم وجود رضا وظيفي لدى الموظفين، يؤدي إلى انخفاض الانتاجيه لديهم, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعاملين, مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل العلمي والجنس والعادات والتقاليد, والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

#### 5. التسبب الإداري:

التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وقد وضع عبد المحسن (2002) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي على النحو التالي:

1. الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم اقل من العمل نفسه.
2. التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
3. العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

## 7.5.1.2 خطوات تحسين الأداء الوظيفي:

لقد سرد الغاوي، (2022) كيفية تحسين الأداء الوظيفي من خلال اتباع الخطوات التالية:

أ. وضع التوقعات الصحيحة:

يكون الموظفون غالباً مشوشين بشأن ما يجب القيام به في وظيفتهم الجديدة، وما هو متوقع منهم، ولتجنب ذلك، يجب أن يدرك الموظفون سبب تعيينهم في الوظيفة في المقام الأول، بالإضافة إلى وضع توقعات واضحة لهم من قبل المديرين والمسؤولين عنهم، إذ سيؤدي القيام بذلك إلى زيادة إنتاجية الموظفين لأنهم سيكونون أكثر تركيزاً.

ب. تحديد مؤشرات التطور والأهداف:

يعد مؤشر التطور من الأمور التي يجب على المديرين في المنظمات اتباعها، لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، لمقارنة مدى تطور الموظفين واقعيًا مع مستوى التوقعات منهم، بشرط ألا تكون هذه الأهداف مستحيلة وبعيدة عن الواقع.

يمكن تجزئة الأهداف إلى مراحل صغيرة للحصول على صورة أفضل، حيث إنّ وجود أهداف صغيرة قابلة للتحقيق يساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر فاعلية من خلال:

- الوفاء بالمواعيد النهائية.
- تنظيم العمل.
- إدارة الوقت بشكل فعال.
- تعزيز إدارة المشاريع ومهارات إدارة التغيير.

### ج. التواصل الفعال:

يُعد التواصل الفعال أداة أساسية للأداء التنظيمي، وتعتمد معظم الشركات على التواصل الفعال مع كل من العملاء والموظفين لزيادة المبيعات وتعزيز نمو الأعمال، ومن الجدير بالذكر أنّ التواصل الفعال له تأثير كبير على أداء الموظف في أي عمل تجاري، إذ تعزز الاتصالات التجارية الفعالة من الإدارة التنظيمية، وتؤثر على توافق التنسيق بين الموظفين والمديرين، وتبني روح العمل الجماعي، وتعزز العلاقات الجيدة بين أصحاب المصلحة، وتعزز مشاركة الموظفين؛ وبالتالي تساعد على تحسين أداء الموظف.

### د. التخطيط وتحديد الأولويات:

يعد تخطيط الجدول اليومي وتنظيم المهام أو الأهداف وتحديد أولوياتها أمراً ضرورياً لتحسين أداء العمل، ومن المهم أن يكون الشخص منطقيًا عند تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للتحقيق، كما يعد وضع خطة مفصلة مسبقًا مفيدًا جدًا في تحديد المهام التي يمكنك تأجيلها والمهام الأكثر إلحاحًا والتي يجب إنجازها فورًا. ويمكن تنظيم العمل بعد التخطيط عن طريق تقسيم المشاريع الكبيرة إلى مهام أصغر، وتحديد تاريخ الاستحقاق وحالة الأولوية لكل منها، ومن ثم ترتيب أولويات العمل من خلال الجمع بين المهام الأكثر إلحاحًا والأساسية، مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الوقت الذي يستغرقه إنهاء كل مهمة.

### هـ. تجنب تعدد المهام:

يزعم معظم الأشخاص أنهم خبراء في تعدد المهام، إلا أنّ تعدد المهام يضر بجودة العمل، وعلى الرغم من أنه يبدو أن تعدد المهام يسمح بإنجاز المزيد، إلا أنه في الواقع يفعل العكس تمامًا، لذا يجب تحديد المهمة الأكثر أهمية والتركيز عليها بالكامل، فالعمل على مهمة واحدة في كل مرة يجعل الشخص أسرع وأقل توترًا ويمنع ارتكاب الأخطاء.

و. تحديد نقاط الضعف:

يمتلك كل شخص نقاط ضعف، ويستحيل أن يكون أي شخص جيداً في كل شيء، لذا يجب على الشخص تحديد نقاط ضعفه حتى يتسنى له تحسينها، ويجب التركيز على تحديد الأشياء التي تقلل من أداء العمل، والعمل باستمرار على تحسينها.

### 8.5.1.2 ما الفرق بين الأداء الوظيفي والأداء التنظيمي:

يختلف الأداء الوظيفي عن الأداء التنظيمي من حيث أن الأداء الوظيفي هو الطريقة التي يمارسها الموظفون في أداء مهامهم الوظيفية، بالإضافة إلى ما يملكه الفرد من قدرات طبيعیه وتدريب، كما ان للبيئة المحيطة تأثير مهم على الأداء ، في حين أن الأداء التنظيمي هو النتائج المالية والسوقية التي يتم من خلالها تقييم الأرباح، والمبيعات، والمقاييس المالية الأخرى لمكان العمل، وهو مجموعة المؤشرات التي تدل على نجاح العمل مثل رضا العملاء، ورأس المال الاجتماعي للشركة، والميزة التنافسية المستمدة من القدرات والموارد.

### 9.5.1.2 كيف يتأثر الأداء الوظيفي في بيئة العمل:

تؤثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي من حيث مكان العمل، والمهام التي يوكل بها الموظف، ومستويات التوتر، والعمل لساعات طويلة؛ حيث تؤدي الظروف السيئة والإجهاد المرتفع إلى التأثير سلبياً على الأداء الوظيفي للفرد، بينما بيئة العمل الجيدة والصحية تجعل الموظف نشيطاً ويرغب بالإنجاز وتحسين العمل، مما يُحسن من أدائه الوظيفي.

### 10.5.1.2 كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي:

يتم تحسين الأداء الوظيفي من خلال اتباع الأمور التالية:

- أ. وضع مهام واضحة ومحددة لكل موظف، وتوضيح الأمور المتوقعة من كل موظف.
- ب. تحديد أهداف واقعية ويُمكن تحقيقها؛ حتى لا يتم تثبيط عزيمة الموظفين، مع وجود خطة عمل واضحة ومفهومة ، وتنفيذ مهمة واحدة في كل مرة بدلاً من القيام بعدة مهام معًا.
- ج. تعزيز التواصل الفعال بين فريق العمل.

### 11.5.1.2 ما أهمية الأداء التنظيمي في بيئة العمل:

تكمُن أهمية قياس الأداء التنظيمي في القدرة على مساعده الشركة على استخدام أموال المستثمرين بشكل صحيح، كما يُساعدهم في توجيه عملية صنع القرار الإداري من خلال معرفة الثغرات والمشاكل وكيفية حلها، ومقارنة أداء الوظائف المختلفة، والمشاريع، والأشخاص، وجميعها أمور تجعل بيئة العمل أفضل عندما يتم أدائها بالشكل الصحيح.

### 12.5.1.2 كيف يمكن تحسين الأداء التنظيمي:

يتم تحسين الأداء التنظيمي من خلال اتباع الأمور التالية:

- أ. الاستفادة من الموارد البشرية من خلال تصميم استراتيجيات عمل جديدة، وتوظيف موظفين جيدين.
- ب. الحرص على أن يكون القائد ناجحًا، وقادرًا على فهم نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين، قبل أن يضع أي خطة عمل أو يقوم بأي تغييرات في الشركة.
- ج. تقييم احتياجات العملاء ومصالحهم من خلال تقديم الاستبيانات والأسئلة حول الخدمات التي يتم تقديمها لهم. تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مرتفعة. (شليبي، 2022).

## 6.1.2 المبحث الخامس : تجربة دولة فلسطين في مجال التشكيلات الوظيفية

### 1.6.1.2 مقدمة:

لقد انجزت دولة فلسطين في تجربتها في مجال التخطيط الوظيفي، أو ما يسمى بجدول تشكيلات الوظائف وبعد مرور ما يقارب عشرة سنوات على بدء العمل في هذا الانجاز الذي يشار اليه بالبنان، ويعتبر قصة نجاح يحتذى بها من دول كثيرة، رغم أن قانون الخدمة المدنية المقر عام 1995 والمعدل عام 2005 قد أقر العمل على إعداد جدول تشكيلات وظائف لكل دائره حكومية، لكن لم يعمل به في حينه حتى عام 2013، وقد كانت التعيينات قبل ذلك تتم لأسباب اجتماعية أو سياسية أو وظيفية وبعد جهود كبيرة لدى القائمين على عملية التخطيط الوظيفي ومواجهة التحديات وبجهود ديوان الموظفين العام واللجنة العليا للتشكيلات الوظيفية وبدعم من القيادة السياسية وبالعامل المشترك مع الدوائر الحكومية أصبح لدينا تخطيط وظيفي نعتر به.

### 2.6.1.2 مفهوم جدول تشكيلات الوظائف :

يعتبر جدول تشكيلات الوظائف على أنه إعداد وتخطيط وتطوير السياسات والخطط المتعلقة بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية بحيث تكون مبنية على حقائق نابغة من برنامج بحثي فعال خاصة في قضايا الحراك الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإعداد جدول تشكيلات الوظائف للدوائر الحكومية، ومن خلال تجربتي الشخصية ،

أعرف التشكيلات الوظيفية بأنها: أداة مهمة من أدوات التخطيط الوظيفي حيث تعتبر بمثابة عملية محوكة لتقييم الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، ويتم من خلاله التعرف بدقة إلى خصائص الموارد البشرية، من حيث أعدادها وفئاتها وتخصصاتها والمهارات المتوفرة لدى الأفراد الموظفين، ومدى توافقها مع شروط إشغال الوظائف الحالية، ومن ناحية أخرى يتم من خلالها تحديد الاحتياجات

الفعلية من الموارد البشرية، التي تحتاجها الدوائر الحكومية في المستقبل من حيث العجز والفائض ليتسنى لتلك الدوائر، تنفيذ المهام المناطة بها بالكفاءة والجودة المطلوبة وفقاً لطبيعة عملها لتنفيذ خططها الاستراتيجية وصولاً لتحقيق أهدافها.

### 3.6.1.2 أهمية جدول تشكيلات الوظائف:

تتمثل أهمية جدول تشكيلات الوظائف في معرفة واقع الموارد البشرية في الدوائر الحكوميه والعمل على زياده كفاءه موظفي القطاع الحكومي والمساهمة الكبيرة في ضبط الحراك الوظيفي ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تخفيض فاتورة الرواتب وضبطها من خلال التعيينات الناتجة عن الحاجة الفعلية للتوظيف، وتوحيد البيانات بين وزارة المالية وديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية ووضع منهجية علمية في كل ما يتعلق بحراك الموظفين من تعيين ونقل وندب وتعديل مسمى وظيفي وتعديل مؤهل علمي.... الخ، ضمن استراتيجية واضحة من جهات الاختصاص مما يعزز وجود نتائج ايجابية برفع مستوى الخدمات المقدمه للمواطنين.

### 4.6.1.2 الإطار القانوني الناظم لجدول التشكيلات الوظيفية :

لقد تم وضع الإطار القانوني اللازم لتنظيم جداول التشكيلات الوظيفية من خلال قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم 4 لسنة 1998 في المادة (4) الفقرة الثالثة التي تنص "على الدائرة الحكومية أن تضع جدولاً لوظائفها بحيث يرفق به وصف محدد به مرفقاً به واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وتصنيفها وترتيبها، وأيضاً الفقرة الرابعة التي تنص "على الدائرة الحكومية أن تحدد حاجاتها السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد لإدراجها في الموازنة العامة"، كما أشار أيضاً نص قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 في المادة (9) الفقرة الثانية التي تنص على "تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجداول الوظائف والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر

الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء"، بالإضافة إلى قرار مجلس الوزراء رقم 45 لسنة 2005 باللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية في المواد (10، 11، 12)، والتي نصت في المادة رقم (10):

أ. يقدم رئيس الدائرة الحكومية جدولاً بوظائف دائرته مرفقاً به وصف لكل وظيفة محدداً به واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وأي تعديل يطرأ عليها، إلى الديوان لدراستها ويقدم الديوان رأيه بشأنها ويحيلها إلى مجلس الوزراء.

ب. يصدر مجلس الوزراء قراراً باعتماد هذه الجداول، وتوافق الدوائر الحكومية والديوان ووزارة المالية والتخطيط بصورة عنها وما يطرأ عليها من تعديلات.

وقد نصت في المادة (11): "يصدر رئيس الديوان قرارات بالمعايير اللازمة لتطبيق الوظائف والأحكام التي يقتضيها تنفيذه ويدخل ضمن ذلك الحد الأدنى للخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة".  
وقد نصت في المادة (12):

أ. تقدم الدائرة الحكومية إلى وزارة المالية والديوان قائمة، بحاجتها السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد، في موعد لا يزيد عن الأول من أكتوبر من كل عام.

ب. تقوم وزارة المالية والتخطيط بالتنسيق مع الديوان والدوائر الحكومية المعنية بدراسة احتياجات الدائرة الحكومية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد، في ضوء الموارد المالية ورصد المخصصات للإحداثيات التي توافق عليها وإدراجها ضمن الموازنة العامة.

#### 5.6.1.2 آلية تحديد الاحتياجات الوظيفية في الفترة ما قبل عام 2013:

كانت بداية إنشاء مؤسسات السلطة الوطنية بحاجة إلى تعبئة الشواغر المتعددة على هياكلها التنظيمية بشكل واسع، دون النظر إلى وضع معايير واضحة ومدروسة وفق إحتياجات الدائرة الحكومية الفعلية،

وإنما كانت غالباً ما تتم لغايات سياسية حزبية أو اجتماعية للحد من البطالة والفقير، أو لمسانده الأوسرى والجرحى، وذوى الشهداء أو لأسباب حاجة وظيفية وفقاً لطلب رئيس الدائرة الحكومية، حيث كانت تجري هذه التعينات بعيداً عن الاعلانات والمنافسة.

وفي ذلك الوقت لم يكن هناك وجود لبطاقات وصف وظيفي ولم يكن أيضاً حصر للمسميات الوظيفية لتكون مرجعاً سليماً لتحديد الاحتياجات الحقيقية.

وفي عام ١٩٩٨ تم اعتماد قانون الموازنة حيث أصبحت تحدد احتياجات المؤسسات من الكادر البشري وفقاً لجدول الوظائف دون وضع معايير وشروط لهذه الوظائف، حيث بدأ العمل في جدول تشكيلات الوظائف عام 2013 التي كانت البداية في وضع المعايير والأسس لعملية التعيين والترقية وربطها بالموازنة العامة.

حيث كان يتم اعتماد هذه الوظائف من خلال بند الرواتب في الموازنة العامة، وكان متطلب استكمال لعمل الموازنة، حيث كان يتم اعتماده من خلال مفاوضات ما بين الدائرة الحكومية والموازنة العامة دون مرجعيات ومعايير للحاجة الفعلية للمسميات ولم يكن ينظر لتكاليف التعيينات والترقيات في الموازنة العامة وكان النظر فقط للعدد.

لقد كان رئيس الدائرة الحكومية هو صاحب القرار في التعيينات والترقيات دون ربطها بالموازنة العامة ودون وجود لأي نوع من التخطيط الوظيفي أو المنهجية أو ربطها بالهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث لم يكن هناك في معظم المؤسسات هياكل تنظيمية مما أدى إلى انتقال كاهل الموازنة العامة بفاتورة رواتب عالية وتزداد سنوياً دون أسس علمية ومما أدى إلى اكتظاظ المؤسسات بأعداد كبيرة من الموظفين وبلا حاجة فعلية لهم سواء كان من حيث النوع أو الكم مما كان له أثر سلبي كبير على أداء المؤسسات، وارتفاع فاتورة الرواتب وعدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب من حيث المؤهل العلمي والخبرة العملية.

## 6.6.1.2 آلية تحديد جدول التشكيلات الوظيفية ما بعد عام 2013 :

لم تكن التعيينات في الفترة ما قبل العام 2013 تستند لأي عملية تخطيط وظيفي، وتحديد الاحتياجات الفعلية واللازمة لمؤسسات الدولة، وفقاً لحاجة فعلية على الرغم من أن قانون الخدمة المدنية، نص على إعداد جدول تشكيلات وظائف ولم يتم العمل به ضمن آليات تؤدي إلى جودة الاختيار، وحسنه من حيث الكم والنوع ودراسة العبء الوظيفي الذي يؤدي إلى ضمان الاختيار السليم للموارد البشرية بالإضافة إلى ضبط كافة الحركات التطويرية للموارد البشرية من حيث الترقيات والتعيينات.

وفي العام 2012 قدم ديوان الموظفين العام مقترحاً لمجلس الوزراء لتشكيل لجنة متخصصة من الاطراف ذات العلاقة بالتعيينات والترقيات تسمى " اللجنة العليا للتشكيلات الوظيفية" برئاسة ديوان الموظفين وعضوية وزارة المالية/ إدارة الموازنة، ومجلس الوزراء لمناقشة الدوائر الحكومية في احتياجاتها من الموظفين وترقياتهم وتوثيق أي حراك وظيفي له أثر مالي من خلال دراسات واقناع اللجنة على أسس مدروسة وبيانات واضحة مستندين أيضاً إلى الإطلاع على تجارب سابقة من خلال زيارات ودراسات لعدة دول في هذا المجال، وقد تم ذلك بعد مصادقة مجلس الوزراء على اقتراح ديوان الموظفين، بتشكيل هذه اللجنة وصدر فيها قرار مجلس وزراء، ومن ذلك الحين وحتى الآن وهي تعمل وفق أسس تطورت تدريجياً مع تراكم الخبرات لدى اللجنة وفرق الدوائر الحكومية.

حيث بدأت فعلياً اللجنة عملها في العام 2012 وتم اعداد أول جدول تشكيلات وظيفية في الدولة لثلاثة أعوام (2013-2015) حيث تم ذلك بالتوافق مع كافة المؤسسات في الدولة واما بالنسبة للسنوات التي تلت ذلك كان جدول التشكيلات يناقش بشكل سنوي ورغم حداثة التجربة ووجود العديد من التحديات وأهمها أنه لم يكن في حينه ثقافة التخطيط الوظيفي لدى المسؤولين وكوادر المؤسسات الحكومية.

ومنذ ذلك الوقت وفي كل عام يتطور العمل نظراً لتراكم الخبرات وتعزيز ثقافة التخطيط الوظيفي في الدولة، حيث أصبح هناك معايير واضحة في كل عام، قبل البدء في عمل جدول التشكيلات. السنوي حيث يتم تعميمها على مؤسسات الدولة والتي تشمل المعايير الأساسية التي يجب أن تكون موجودة عند دراسة احتياجات الدائرة الحكومية بالإضافة إلى توجيهه بتعبئة النماذج المخصصة لذلك ومن المعايير الأساسية ما يلي :

1- وجود خطة استراتيجية للدائرة الحكومية (تشمل الرؤية والرسالة والأهداف والبرامج).

2- الهيكل التنظيمي المعتمد لدى الدائرة الحكومية.

حيث تأخذ اللجنة العليا بالاعتبار التوجهات السياساتية لدى الحكوم/ة في منح احتياجات الموارد البشرية للدوائر الحكومية والمرتبطة بالوضع المالي للحكومة وسياسة التعيين بشكل سنوي.

#### 7.6.1.2 كما تأخذ اللجنة بعين الاعتبار بعض المعايير الأخرى منها :

- حجم العمل المطلوبة من الدائرة الحكومية مقارنة بحجم الكادر الموجود ومدى إمكانية تغطيته لهذه المهام وفقاً لدراسات العبء الوظيفي.
- النمو الطبيعي للسكان.
- المشاريع المعتمدة في الموازنة للدائرة الحكومية.
- الموارد الماليه المتاحة.
- وأي اعتبارات طارئة أخرى.

وبناءً على كل ما ذكر انعكس موضوع التخطيط الوظيفي بشكل إيجابي على مؤسسات الدولة وعلى مجمل العمليات الإدارية، مثل التعيين أو الترقية أو الانتداب وعلى جميع الحركات الإدارية المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية، وكذلك الموازنة العامة. ومن مؤشرات نجاح التشكيلات

الوظيفيه الجائزه التي حصلت عليها فلسطين في مجال التخطيط الوظيفي (جائزه التميز العربي)، حيث تم تنظيم هذه الجائزه من قبل جامعه الدول العربيه-المنظمة الادارية بالتعاون مع دوله الامارات العربيه من خلال مؤسسة محمد ابن راشد ال مكتوم لعام 2022 ، حيث شارك في المنافسه على هذه الجائزه ما يقارب (8200) مؤسسه من كافة الدول العربيه وفي مجالات متعدده.

## 8.6.1.2 اللجان العاملة على جداول التشكيلات الوظيفية :

أولاً - اللجنة العليا : والتي تم تشكيلها من مجلس الوزراء عام 2012 حيث تضم في عضويتها :

1. ديوان الموظفين العام (رئيساً).
2. وزارة المالية / إدارة الموازنة ( عضواً).
3. مجلس الوزراء (عضواً).
4. وزارة العدل تم اضافتها كعضو في اللجنة العليا بعد العام 2017.

ومن أهم مهام هذه اللجنة ما يلي :-

1. وضع السياسة العامة وتعميمها على كافة الدوائر الحكومية، قبل البدء بعملية اللقاءات والنقاشات السنوية لتحديد الاحتياجات، حيث يتضمن التعميم محددات طلب الاحتياجات والتحضير من قبل الدوائر الحكومية، لتعبئة مجموعة من النماذج التي يتم الرجوع إليها أثناء النقاش مثل كشف المتقاعدين، تعديل مؤهل علمي، تعديل مسمى وظيفي ... الخ.
2. مناقشة الدوائر الحكومية في احتياجاتها والاتفاق عليها.
3. التنسيب لمجلس الوزراء للمصادقة واعتماد مخرجات عمل اللجنة، واعتبارها جزء من الموازنة العامة المقررة في الدولة ويتم رفع المخرجات من خلال رئيس اللجنة / رئيس ديوان الموظفين العام.

4. تقديم التوصيات والاقتراحات التطويرية لعمل الحكومة في مجال التخطيط الوظيفي إلى مجلس

الوزراء لاعتمادها.

**ثانياً : اللجنة الفنية المساندة في ديوان الموظفين العام :**

يوجد لدى ديوان الموظفين إدارة عامة تسمى الإدارة العامة للتخطيط والتشكيلات الوظيفية، حيث يقوم

المدير العام بتحديد لجنة مختصة للعمل مع اللجنة العليا لمساندة عملها وتحضير كل ما يلزم لنجاح

العمل حيث تقدم الدعم الفني للجنة والدوائر الحكومية وتقوم بتدقيق البيانات وتصويبها وتقديم

الاقتراحات للجنة العليا.

**ثالثاً : فريق الدائرة الحكومية:**

يتم تشكيل فريق لجدول التشكيلات الوظيفية في كل دائرة حكومية من قبل رئيس الدائرة، حيث يقوم

الفريق بتحديد احتياجات الدائرة التي يعمل بها وفقاً للمعايير المقررة ويتابع ذلك من خلال مناقشة اللجنة

العليا للتشكيلات للوصول لاتفاق على توفير ما يلزم للدائرة من موارد بشرية. حيث يقوم بالتوقيع على

خلاصة ما يتم الاتفاق عليه وإدراجه في جدول التشكيلات التجميعي الذي يتم إقراره بعد الانتهاء من

مناقشة لكافة الدوائر الحكومية وغالباً ما يتضمن الفريق :

- مدير عام الشؤون الإدارية والمالية.
- مدير التخطيط.
- مدير الشؤون الإدارية.
- ومن يراه رئيس الدائرة الحكومية مناسباً لهذا الغرض.

## 7.1.2 المبحث السادس : العلاقة بين التخطيط الوظيفي وتشكيلات الوظائف والهيكل

### التنظيمية

#### 1.7.1.2 مقدمة:

هناك علاقة وثيقة بين التخطيط الوظيفي وتشكيلات الوظائف والهيكل التنظيمية، وكل واحد منهم يكمل الآخر على نحو أو آخر وصولاً للشكل الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

#### 2.7.1.2 العلاقة بين التخطيط الوظيفي وتشكيلات الوظائف:

يتم من خلال التخطيط الوظيفي تحديد الوظائف المطلوبة للمؤسسة، وفق المعايير المحددة لإشغال كل وظيفة من حيث المؤهلات والخبرة والمهارات، وكذلك العدد الذي تحتاجه كل وظيفة من الموظفين وفق الاحتياج الحقيقي للمؤسسة، ومن المهم أن يتم تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً وتوفيرها خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الاحتياج، ويكون الناتج عن عملية التخطيط معرفة الإحتياجات المستقبلية للمنشأة من الموارد البشرية، وعادة ما يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين خلال فترة زمنية معينة وعادة ما تكون سنة واحدة.

ومن المهم أن نلاحظ هنا، أن الحديث يدور عن التخطيط الوظيفي لمنشأة مستقلة إدارياً ومالياً ربما تكون شركة أو مصنع أو ما شابه، ولكن في دراستنا الحالية نقوم بدراسة مؤسسات الخدمة المدنية في فلسطين - المحافظات الشماليه، والذي يعتبر قطاع حكومي تتقاطع فيه العلاقات بين العديد من المؤسسات وكذلك تتقاطع الصلاحيات، وفي بعض الأحيان يتم العمل على نحو مركزي، فعلى سبيل المثال لا الحصر فاتورة الرواتب مركزية تتم من خلال وزارة المالية، وكذلك الموازنات التقديرية للمؤسسات الحكومية يتم اعتمادها من خلال وزارة المالية، وفق المقدرة المالية المتاحة وكذلك تتحكم وزارة المالية باليات الصرف بأشكاله المختلفة وأيضاً الإيرادات.

في حال الحديث عن الجوانب الإدارية فإن ذلك يتم على نحو مركزي، من ديوان الموظفين العام الذي ينظم التعيينات والترقيات والإجازات وغيره من مهام الشؤون الإدارية.

ومن هنا نلاحظ أن تحديد الاحتياجات من الكادر البشري من خلال التخطيط الوظيفي، يصطدم بالقدرة المالية على تغطية النفقات المطلوبة مالياً، وعلى الجانب الإداري ضمان عدم التكسب الوظيفي بما يفوق الحاجة الحقيقية للمؤسسة.

ومن هنا ظهرت الحاجة لآلية جديدة لتنظيم الأمر بين المؤسسات صاحبة الشأن، الأمر الذي نتج عنه تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية في كل مؤسسات الخدمة المدنية، وفق الآلية الموضحة في المبحث الثاني.

### 3.7.1.2 العلاقة بين تشكيلات الوظائف والهياكل التنظيمية:

وعليه كانت تتم التعيينات والترقيات بحسب توجيهات رئيس المنظمة، دون الاطلاع على أثر هذه التعيينات أو الترقيات على الموازنة العامة، أو أثرها على أداء المنظمة من زيادة عدد الموظفين، وزيادة حجم الترقيات غير المستحقة. واستمرت التعيينات والترقيات تتم دون ضوابط أو معايير هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى دون وجود تخطيط وظيفي وفق خطة منهجية يتم تنفيذها والالتزام بنودها، وكذلك عدم وجود هيكلية تنظيمية أو خطط تطويرية لدى معظم مؤسسات السلطة في حينه، يجعلنا على يقين من أن تقدير الاحتياجات الوظيفية كان يتم على نحو تقديري بحت، بعيداً عن الاستناد إلى أي أسس علمية، كل ذلك أدى إلى إقبال كاهل الموازنة العامة بتكاليف كثيرة لا حاجة لها، إن المحصلة النهائية لاستخدام هذه الآليات في تحديد الاحتياجات الوظيفية لمؤسسات دولة فلسطين التي ينطبق عليها قانون الخدمة المدنية، أدى إلى اكتظاظ هذه المؤسسات بأعداد كبيرة من الموظفين، تفوق الحاجة الحقيقية لها، أيضاً عند التعيين لم يتم الأخذ بعين الاعتبار أن يتم وضع الموظف المناسب

في المكان المناسب من حيث المؤهل العلمي والخبرة العملية، ما كان له أثر سلبي كبير على أداء المؤسسات.

لقد أصبح الشرط الرئيسي للتعيينات والترقيات، وجود هياكل تنظيمية مقرونة ببطاقات الوصف الوظيفي، ومرهونة بالاحتياج الحقيقي للمؤسسة، وفق ما تم الاتفاق عليه بين اللجان المختلفة، لإنجاز جداول تشكيلات الوظائف لكل مؤسسة على حدة وفق المعايير والضوابط التالية:

1. الخطة الاستراتيجية للدائرة الحكومية وبرامجها المعدة للإنجاز ورسالتها التي تهدف إلى تحقيقها.
2. الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية .
3. طبيعة عمل الدائرة الحكومية وحجم المهام والعمل المطلوب منها.
4. التوجهات العامة للحكومة وخطتها متوسطة المدى.
5. موارد الدولة المالية المتاحة وفقاً لمؤشرات الموازنة.
6. القوانين واللوائح المعمول بها في الخدمة المدنية.
7. الشواغر المتحققة والمنتهية خدمتهم في كل دائرة حكومية.
8. عدد الموظفين على بندي العقود والمياومة، ومدى احتياج الدائرة الحكومية لمثل هذه العقود واستمراريتها أو انهاءها وفقاً للقانون.
9. النمو الطبيعي في عدد السكان وفقاً للتوزيع الجغرافي.
10. مشاريع المنظمة المعتمدة في الموازنة.

## 2.2 الدراسات السابقة

تقسم الدراسات إلى عربيه واجنبيه كما يلي :

### 1.2.2 الدراسات العربيه

1. دراسة (ناصيف، 2019) بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية، وعلاقته بالأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بعناصرها (التخطي، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء) والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى معرفة أثر كل من (العمر، والجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) على إدارة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة، بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، وأن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام الموارد البشرية التي تعمل في الوزارات، وأن عملياتها المتمثلة في(التخطيط ، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء) تتصف بالفاعلية، وهناك تطور وتحسن ملحوظ في أداء الوزارات الفلسطينية.

2. دراسة (أبو عواد، 2019) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية، في تخطيط المسار ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة " الصراع، والاتجاهات، وضغوط العمل" وذلك من خلال تطبيقه على الوزارات الحكومية في المحافظات الشماليه وكذلك قياس تأثير المتغيرات الديموغرافية على هذه العلاقة.

حيث توصلت الدراسة إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي، ونظام الترقيات كان بدرجة متوسطة، وأن الاتجاهات كان لها الدور الأكبر على السلوك التنظيمي، في حين كان ضغط العمل والصراع لهم الأثر الأقل على السلوك التنظيمي.

### 3. دراسة (ياسف حسيبة، 2019) أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المنظمة.

تطرقت هذه الدراسة الى موضوع الهيكل التنظيمي، باعتباره واحداً من المواضيع الهامة عند البحث في نظريات التنظيم الإداري، وأهميته في كيفية تحقيق المؤسسات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة، وأثره على فاعلية المنظمة والمعتمده بشكل مباشر، بالنمط السائد الذي يجسد هيكلها التنظيمي القائم، والذي يعبر عن قدرة هذه المنظمة على ممارستها لواجباتها، على صعيد البيئة الداخلية، أو البيئة الاجتماعية الخارجية .

حيث توصلت الدراسة إلى أن :

- البيروقراطية كانت تمثل نمطاً شائعاً من الهيكل التنظيمي، برغم حدة الأصوات المعارضة لها، وإلى الان فهي حقيقة سائدة في التنظيمات المعاصرة، وبالأخص منها الحكومية وأجهزة القطاع العام.
- النمط الحديث رغم خروجه على السياقات البيروقراطية التقليدية، إلا أنه قد أثبت نجاحات كثيرة بقدرته على التكيف مع حتميات التغيير والتطوير التنظيمي.
- درجة فاعلية المنظمة، ترتفع بشكل، أو باخر بواحد من أهم الوجوه المجسدة لها، وتتمثل بالهيكل التنظيمي، حيث كلما كان هذا الهيكل يفي بمتطلبات المنظمة ويمنحها القدرة الكافية على المرونة والحركة، أسهم ذلك في تحقيق فاعلية تلك المنظمة.

4. دراسة (مصلح، 2018) بعنوان: التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط

المسار الوظيفي والاحترق الوظيفي - دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين

الفلسطينيين في غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة ما بين تخطيط المسار الوظيفي، والاحترق الوظيفي في ظل وجود التأقلم التنظيمي، كمتغير وسيط في رئاسة وكالة الغوث الدولية في غزة، وذلك من خلال قياس العلاقة ما بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي المتمثلة بـ (وضع أهداف التقدم الوظيفي، تطوير المهارات الوظيفية، الترقية، الحوافز) والتأقلم التنظيمي بأبعاده (التدريب، الفهم، دعم الزملاء، الآفاق المستقبلية) والاحترق الوظيفي.

وأظهرت الدراسة أن تخطيط المسار الوظيفي جاء بموافقة متوسطة، بوزن نسبي %60.658 إلا أن أبعاد الحوافز والترقية جاءت بدرجة موافقة قليلة. أما التأقلم التنظيمي فجاء بموافقة عالية % 71.141 إلا أن الاحترق الوظيفي جاء أيضاً بموافقة متوسطة %52.739 خاصة على بعد الإجهاد النفسي.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين تخطيط المسار الوظيفي والاحترق الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين التأقلم التنظيمي والاحترق الوظيفي، وإلى وجود علاقة عكسية بين تخطيط المسار الوظيفي والاحترق الوظيفي في ظل وجود التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج،

5. دراسة (عبد المطلب، سنة 2018) تحت عنوان " أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الاداء دراسة

تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي من خلال الاستفادة من التخصص، و التنسيق بين أعمال المنظمة والاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة، و تحقيق الرقابة التلقائية مع عدم الإسراف ومراعاة الظروف البيئية على كفاءة الأداء. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على

المصادر الثانوية والاولية لجمع المعلومات، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمدت الدراسة على الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من ( 110 ) أفراد من الموظفين بمختلف وظائفهم ودرجاتهم في بعض الوظائف الحكومية وقد تم اختيارهم عشوائياً، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يعمل على تحقيق أهدافها.

- أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يسهل من عمل تدفق المعلومات بين كل مستوياتها.

6. دراسة (الحسن، والعوتيب، 2018)، بعنوان: "محددات السلوك التنظيمي ودورها في أداء الموظفين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المحددات الشخصية للسلوك التنظيمي على الأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وتم استخدام أكثر من منهج لتحقيق أهداف الدراسة ، حيث تم استخدام المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بنك فيصل الإسلامي السوداني، واشتملت عينة الدراسة على (85) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأحد أدوات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: اهتمام البنك بعملية التدريب ساعد على زيادة قدرات التعليم لدى الموظفين لديه، وأن الموظفين في البنك يعملون بتكامل مع بعضهم البعض أي ضمن جماعات أو فرق عمل لتحقيق أهداف البنك.

7. دراسة (كفافي، 2017) بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر - دراسة تحليلية.

هدفت الدراسة إلى رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لهن.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة وأهمها: أن عدداً كبيراً من المبحوثين هم المسؤولون عن تنمية مساهمهم الوظيفي، وأو لديهم علم بواجبات الوظيفة، وأنهم مدركون لمراحل الترقيات ولمفهوم المسار الوظيفي، وكيفية وضع الأهداف الوظيفية وسبل تحقيقها، وكذلك القيام بتقييم الذات لتحديد مناطق الضعف والقوة.

**8. دراسة (مضيه، 2017) بعنوان: استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية**

#### **وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية.**

تهدف الدراسة إلى معرفة استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية، وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك التزام باستراتيجيات الموارد البشرية، من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وكذلك وجود درجة كبيرة للانتماء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

وكذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الالتزام باستراتيجيات الموارد البشرية والانتماء الوظيفي.

**9. دراسة (مسعد، 2016)، بعنوان: "إدارة السلوك التنظيمي وتقويم الأداء الوظيفي في وزارة**

#### **التخطيط العمراني بولاية الخرطوم"**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الوسيلة التي يمكن من خلالها الاستفادة من مختلف مجالات السلوك التنظيمي بصورة علمية، في تطوير الإدارة ورفع مستوى الأداء والكشف عن أسباب ومعوقات الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارات الهندسية المختلفة بالوزارة، وتم استخدام الاستبانة كأحد أدوات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن عدم منح الفرصة للتجديد والابتكار من خلال الأداء الوظيفي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا بين الموظفين، كما أن نظام الحوافز وأهمها الترقيات غير

مرضي بالنسبة للعاملين، وعند منح الموظفين حرية التعبير في الوظيفة، كما أن ظروف العمل والبيئة المادية وأسلوب الإشراف أو القيادة غير مناسبين، وغير مُرضي بالنسبة للعاملين.

**10. دراسة (عبد القادر، 2016)، بعنوان: "دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي**

**لدى الأفراد الموظفين في المؤسسات الرياضية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات الرياضية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء المصالح والمكاتب والمدير بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار والبالغ عددهم (45) فرداً، واشتملت عينة الدراسة على 38 فرداً، وتم استخدام الاستبانة كمقياس لدراسة السلوك التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ان البرامج التكوينية تمثل شخصية المنظمة، والمتمثلة في السمات التنظيمية الرئيسية التي تميزها، ويدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، حيث يساهم في تشكيل وتغيير قيم واتجاه السلوك الوظيفي نحو الأفضل، فعناصر البرنامج التكويني له علاقة وطيدة بتحسين مستوى سلوك الموظفين إما بشكل سلبي أو إيجابي.

**11- دراسة: (بوهال وعبد النور، سنة 2016 )، " أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات**

**الاستراتيجية في المنظمة" .**

تهدف هذه الدراسة الى دراسة أثر الهيكل التنظيمي، على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، ومن خلال الدراسة التي أجريت باتباع المنهج الوصفي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالهيكل التنظيمي، بالاستراتيجية والقرار الاستراتيجي، أما في الجانب التطبيقي قام الباحثون بإجراء مسح عن طريق العينة، بتسليط الضوء على المشكلة وتوضيح جوانبها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي، وذلك من خلال حصر العلاقة التي تربط عملية صنع القرارات الاستراتيجية، بالهيكل التنظيمي، ثم القيام بجمع المعطيات ودراسة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على ابعاد عملية صنع

القرارات الاستراتيجية والمتمثلة في العقلانية والتفاعل التوكيدي، وهذا باستعمال تقنية التحليل الإحصائي حيث توصل الباحثون إلى وجود علاقة موجبة بين الهيكل التنظيمي ببعده المركزي وعملية صنع القرارات الاستراتيجية، من خلال بعد العقلانية في المنظمة، و أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ذات التنظيم المركزي، له تأثير موجب على العقلانية لعملية صنع القرار الاستراتيجي. ومن خلال هذه الدراسة استطاع الباحثون التوصل إلى جملة من النتائج والمتمثلة في ما يلي:

- تؤكد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المركزية في العمل.
- ترتبط العمليات المركزية في المنظمة بعلاقات إيجابية مع العقلانية لعملية صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسات.

**12-دراسة:( ديوب و زهره بعنوان سنة2015): " أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية " ، دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس".**

تطرق هذه الدراسة الى معرفة أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة ( التعقيد، الرسمية، المركزية) على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في الشركة العامة لمرفأ طرطوس و تم تطوير استبانة لتحقيق هذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة البحث المتمثلة بالمديرين في كافة المستويات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات وتم الاعتماد على برنامج التحميل SPSS الإحصائي في تحليلها. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها:

- إن هناك علاقة إيجابية بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده التعقيد والرسمية، والمركزية في الهيكل على المتغير التابع فاعلية الإدارة الاستراتيجية.

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة، و المتغيرات التابعة 82 %، ومعامل التحديد 67 % باعتبار المرفأ منشأة حكومية ذات حجم كبير، وتخضع لأنظمة وقوانين وتعليمات صارمة، وتعمل في بيئة عمل مستقرة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي لشركة مرفأ طرطوس وفاعلية الإدارة الاستراتيجية، حيث يفسر متغير التعقيد ما نسبته 32 % من التغير الحاصل في المتغير التابع، وهذا التعقيد في شركات القطاع العام مردّه إلى كبر حجم الشركة و تنوع أغراضها.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس وفاعلية الإدارة الاستراتيجية، حيث يفسر متغير الرسمية ما نسبته 38 % من التغير الحاصل في المتغير التابع.

### 13.دراسة:(إبراهيم سنة 2015) بعنوان: "مشاكل الهيكل التنظيمي في المستشفيات، دراسة حالة

#### مستشفى ود مدني التعليمي، ولاية الجزيرة السودان"

تناولت هذه الدراسة مشاكل الهيكل التنظيمي في المستشفيات، دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي ولاية الجزيرة، وذلك نسبة لأهمية القطاع الصحي ودوره البارز، في تقديم أهم الخدمات للمواطنين مما يستلزم ضرورة وجود تنظيم جيد، وهيكل تنظيمي فعال، للمؤسسات الصحية ومواكب للتطورات التكنولوجية. وهدفت الدراسة إلى بحث المشاكل التي تواجه الهيكل التنظيمي، في المستشفيات بالتركيز على مستشفى ود مدني التعليمي من خلال دراسة أهم مشاكل الهيكل التنظيمي، للمستشفى ومعرفة سلطات ومسؤوليات الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي، ودراسة مدى تناسب سلطات الوحدات مع مسؤولياتها، ودراسة التنسيق بين الأنشطة المختلفة من أجل تكامل الأدوار ودراسة الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة في مستشفى ود مدني التعليمي كما اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للمعلومات وجمع المعلومات من المراجع والبحوث السابقة. بالإضافة للمعلومات الأولية التي تم الحصول عليها من الإستبيان، وقد تم تحليل المعلومات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية SPSS وقد بلغ حجم العينة 110 فرداً، وتم الانتقال إلى تحليل البيانات الواردة

حسب العلاقات الارتباطية، بين متغيرات الدراسة وتلخصت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- في عدم توفر عناصر الهيكل التنظيمي للمستشفى، وعدم الاهتمام الواضح للإدارة بالتحديد الواضح، والمعلن لسلطات ومسؤوليات الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي للمستشفى .

- الهيكل التنظيمي الحالي للمستشفى يتسم بالجمود وعدم الفعالية مما يشير إلى عدم ملاءمة للتطورات المستقبلية في تقديم الخدمات الطبية والصحية.

لا يراعي الهيكل التنظيمي العدالة والتوازن في توزيع أعباء العمل، بين الوحدات والوظائف المختلفة.

14.دراسة: (بلل، 2015)، بعنوان: " دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة

المنظمة الداخلية كمتغير معدل".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة مصارف تجارية في السودان، شملت عينة الدراسة على (190) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثرٍ إيجابيٍ للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف، ووجود آثارٍ سلبية لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف، كما أظهرت النتائج وجود فعالية جيدة للأداء بالمصارف تتأثر بالثقافة التنظيمية ، وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية.

15.دراسة:( منصور سنة 2014 )وهي مقال بعنوان: "أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء

التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة "

تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم

(149) موظفاً حيث تم توزيع عينة عشوائية عددها (108) استبانة على أفراد العينة المبحوثة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أدوات إحصائية متقدمة لاختبار فرضيات الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعة.

- عدم وجود فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- يوجد تأثير لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

- يوجد تأثير لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

16.دراسة: ( محمد سنة 2013 ) بعنوان: واقع الهيكل التنظيمي لمديرتي النشاط الرياضي

والكشفي الكرخ/ 1 والرصافة/ 1 في محافظة بغداد.

هدف البحث إلى دراسة واقع الهيكل التنظيمي لمديرية التربية الرياضية في محافظة بغداد وتشخيص مراكز الضعف والقوة في الواقع التنظيمي والاداري فيها وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي على عينة من المدرء والمعاونون والمشرفون من منتسبي المديرتين للتربية الرياضية منها تربية بغداد الكرخ والرصافة والبالغ عددهم ( 50 ) وتم اعتماد استمارة إستبانة استطلاع الرأي بعد تقنينها لتلائم هذه العينة، وكانت أهم الاستنتاجات هي:

- الهيكل التنظيمي غير مفعّل مع عدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب وإن التعيينات تخضع إلى الارتجالية في العمل .

- عدم التزام المديرية العامة للتربية الرياضية بتخطيط الأهداف والسعي لتحقيقها.

- لا توجد ميزانية مالية كافية لمديرية التربية الرياضية لغرض تنفيذ البرامج.

17.دراسة (طويل، 2013) بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في

وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى علاقة تخطيط المسار بالفاعلية التنظيمية، من خلال دراسة حالة وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل في قطاع غزة، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية بمجالاتها، وكذلك أثبت البحث عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول تخطيط المسار الوظيفي، وعلاقته بالفاعلية التنظيمية طبقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

2.2.2 الدراسات الأجنبية :

1. دراسة بعنوان Kamran GhorbannejadEstalaki 2017

"On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces"

( تأثير الهيكل التنظيمي على الكفاءة التنظيمية في الوحدات الصناعية : الوحدات الصناعية في

مقاطعتي كيرمان وهور وزجان)

بحنت الدراسة الحالية التي استخدمت الموقف القابل للتطبيق ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والكفاءة بين الموظفين الموظفين في الوحدات الصناعية ، في مقاطعتي كيرمان وهور وزجان . بالنسبة لجمع البيانات، يتم استخدام استبيان قياسي موحد من روبنز (1998) لتقييم الهيكل التنظيمي ، ويتم استخدام الاستبيان القياسي الخاص بد Hersey Goldsmith لتقييم جوانب الإنتاجية التنظيمية .

تشمل عينة الدراسة الشخصية المستخدمة في الوحدات الصناعية في مقاطعتي كيرمان و هور وزجان، والتي تستخدم في أخذ العينات العشوائية وجدول Morgan، ويعتبر حجم العينة المتكونة من 384، ويتم تحليل البيانات التي تم جمعها ، باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي ويتم التعرف على مكونات النموذج ونوع إعادة الارتباطات الموجودة لديهم ، والابلاغ عنها من أجل القيام بتحليلات تستخدم SPSS15 .

أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- أن هناك علاقة كبيرة بين الكفاءة في الوحدات الصناعية مع الهيكل التنظيمي ومكوناته ، بما في ذلك التعقيد والرسمية والتركيز .

أنه من بين مكونات الهيكل التنظيمي، يكون لمركز التركيز التأثير الأكبر على الانتاجية، التنظيم الصناعي. في هذا الصدد، يقترح تنظيم المنظمات الصناعية وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز التركيز التنظيمي. تظهر النتائج انه:

- أن التعقيد التنظيمي له تأثير سلبي وهام على كفاءة المنظمة، في هذه الحالة، يقترح ان تقوم المنظمات الصناعية بتخطيط وتنفيذ استراتيجيات لتقليل التعقيد التنظيمي.

-الطابع الرسمي له تأثير صغير، ولكنه مهم وإيجابي على إنتاجية المنظمات داخل الوحدات الصناعية في مقاطعتي كيرمان وهور وزجان.

2. دراسة NarjesKhatunZeymaranEhsanRazminiaHadiShafiee، 2016 بعنوان

**"Investigating the Relationship between Organizational Structure  
Factors and Personnel Performance"**

( بحث العلاقة بين عوامل الهيكل التنظيمي والأداء الفردي)، 2016.

ركزت الدراسة على المعرفة والتحقيق في العلاقة بين عوامل الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين في شركات التأمين كيرمان، فالبقاء في بيئة ديناميكية ومعقدة، لا بد ومن الضروري أن يكون لدى المنظمات مرونة ، يكون العامل الرئيسي فيها هو الهيكل التنظيمي الذي يمثل القوة الرئيسية للتغيير، إنه إطار لجميع القرارات والعمليات التنظيمية ويؤثر على تحسين الأداء وزيادة الانتاجية .

الغرض من هذا البحث هو ترتيب عوامل الهياكل التنظيمية ، التي تكون فعالة في أداء الموظفين، يتم تطبيق هذا البحث والدراسة الاستقصائية التي يتكون سكانها الإحصائيون من موظفي شركات التأمين كيرمان وبرسان. تم استخدام طريقة أخذ عينة متكونة من 80 موظفاً بشركات التأمين لجمع بيانات البحث، تم تحليل البيانات البحثية وإختبارت بيرسون وفريدمان فكانت أداة البحث هي استبيان صمم للغرض تم استخدام حزمة البرامج لتحليل البيانات، واختبار فرضية البحث SPSS أظهرت جملة من النتائج تذكر منها:

- أن الرسمية هي العامل الأكثر فعالية والتعقيد هو العامل الأقل فعالية في أداء الموظفين .
- يؤكد تصميم الهيكل التنظيمي على إغفال المهام المتكررة، وتجميع المهام المماثلة ونشر اقتصاد المقاييس، وتوجيه الاستراتيجيات وقدرات المنظمة التي لا تساهم من خلالها فقط في زيادة الكفاءة في المنظمة ولكن تؤثر أيضا على تطوير القدرات في الوحدات التنظيمية.
- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين من خلال الرسمية بشكل قوي، اما التعقيد بشكل ضعيف بين عوامل الهيكل التنظيمي.

### 3. دراسة بعنوان Manar Ibrahim Al-Qatawneh، 2014

#### "The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector 1 Firms in Jordan"

(تأثير الهيكل التنظيمي على الولاء الوظيفي : دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص في المؤسسات في الأردن)، 2014.

تهدف إلى دراسة تأثير الهيكل التنظيمي ، على الالتزام التنظيمي في القطاع العام و شركات القطاع الخاص في الأردن. يتم تضمين ثلاثة أبعاد هيكلية رئيسية في هذا البحث: إضفاء الطابع الرسمي، المركزية (في شكل التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة)، والمعيارية. 412 مسوحات كانت يتم إدارتها إلى 23 شركة عامة وخاصة في عمان وتم الحصول على عينة من 239 استمارة صالحة.

تكشف النتائج أن جميع أبعاد الهيكل مرتبطة بالالتزام التنظيمي ، في كلا القطاعين، باستثناء التسلسل الهرمي للسلطة. من بين أبعاد الهيكل، يظهر الشكل الرسمي أكبر علاقة مع الالتزام التنظيمي في الشركات العامة، في حين أن المشاركة لها أكبر ارتباط مع الالتزام التنظيمي في الشركات الخاصة. الموقع الديموغرافي ليس له أي تأثير على أبعاد الهيكل أو الالتزام التنظيمي في القطاع الخاص أو العام. علاوة على ذلك، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لا يختلف عن الموقف في القطاع الخاص أو العام القطاع.

التحقيق في هذه الدراسة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في شركات خاصة وعامة مختارة في عمان. على وجه التحديد، تنبأ بأن هذه الأبعاد الهيكلية سوف يؤثر إيجابيا على الالتزام التنظيمي. دعمت النتائج هذه التوقعات فيما يتعلق بالطابع الرسمي من الناحية النظرية.

تسهم نتائج هذا البحث في معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي في الشركات العامة والخاصة في الأردن هذه النتائج:

- يجب أن تساعد في إظهار نوع ومستوى الهيكل التنظيمي الذي يعزز الموظف الالتزام في المنظمات.

- يجب عليهم تصميم منظماتهم على أساس مستويات عالية من إضفاء الطابع الرسمي من الإجراءات واللوائح المكتوبة والمعايير ومستويات مختلفة من المركزية سواء عالية أو منخفضة لزيادة التزام الموظف في شركاتهم.

#### 4.دراسة (Patterson and Warr, 2004) بعنوان "

**"Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level".**

( العلاقة بين المناخ التنظيمي ونتاجية المؤسسة : دور تأثير وسلوك الموظف ومستواه)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي للشركة والانتاجية وذلك من خلال المتغير الوسيط ( الرضى الوظيفي) وقد أجريت على 42 شركة تصنيع في بريطانيا واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة ، وقد وزع بواسطة الإيميل على عينة من 4503 موظفاً ، حيث أظهرت النتائج أن الإنتاجية مرتبطة بثمانية ابعاد من ابعاد المناخ (مثل تنمية المهارات والاهتمام برفاه الموظفين) وأيضاً متوسط الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك ، أظهر تحليل شامل أن إنتاجية الشركة كانت مرتبطة بقوة أكثر بجوانب المناخ التي كانت تحمل معدلات رضا أكبر. أما التوقع الثاني ، فهو أن تصورات المديرين بشأن المناخ ستكون مرتبطة بشكل أوثق بإنتاجية الشركة أكثر من تصورات غير المديرين. ومع ذلك ، فإن تقييمات المديرين لمعظم جوانب مناخ شركاتهم ، كانت أكثر إيجابية بكثير من تقييمات غير المديرين.

## الفصل الثالث:

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 مقدمة:

يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم استخدامها في إعداد هذه الدراسة، متضمناً وصف مجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات الأولية واختبار مدى صدقها وثباتها، ووصف إجراءات استخدام أداة الدراسة في جمع البيانات، وكذلك الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة.

#### 2.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظراً لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث، وقام باستخدام المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات لإجراء الدراسة، بحيث تم استخدام المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة والمتمثل في الدراسات والمراجع والمقالات والوثائق على الإنترنت.

وتم استخدام المصادر الأولية لجمع البيانات باستخدام الأدوات العلمية الملائمة لجمع البيانات بما في ذلك بعض المقابلات الشخصية، وإستبانة تم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وتم تحكيم الإستبانة وفقاً لقواعد البحث العلمي، وذلك بعرضها على المختصين في هذا المجال، وتم تجربتها على عينة من المبحوثين، ثم إعادة صياغتها في ضوء الملاحظات التي أبدوها حول فقرات الإستبانة، وتم قياس مدى ثباتها بواسطة معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وكذلك مدى صدق الإستبانة من خلال حساب درجة الارتباط بين قيمة كل فقرة في المحور مع القيمة الكلية للمحور، أيضاً اختبار

صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب درجة الارتباط بين مجموع كل محور وبين المجموع الكلي للمحاور كلها، وتم معالجة البيانات الأولية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لأهداف الدراسة بما في ذلك النسب المئوية للتوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخراج النتائج.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد عدد الموظفين في مؤسسات الدولة التي ينطبق عليها قانون الخدمة المدنية في دولة فلسطين وفق الإحصائيات الواردة في "الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية للأعوام 2017-2022" والصادرة عن ديوان الموظفين العام بقرابة "96201" موظفاً، علماً أنه بلغ عدد الموظفين في المحافظات الشمالية "69144"، وفي المحافظات الجنوبية "27057"، أي ما نسبته 71.88% في المحافظات الشمالية و28.22% في المحافظات الجنوبية. وسيكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة العليا والفئة الأولى في المحافظات الشمالية والذي يبلغ وفق "بيانات الموارد البشرية في الخدمة المدنية، إحصائية ديوان الموظفين العام عام 2022م" بقرابة (5177) موظفاً، بما يعادل نسبة 12.6% للفئة العليا و87.4% للفئة الأولى.

من المتعارف عليه إحصائياً انه يتم احتساب حجم العينة من خلال المعادلة التالية  $n = \frac{N}{N\alpha^2 + 1}$  حيث  $N$  هي حجم المجتمع وتساوي (5177)  $N$  وألفا تساوي (0.05) وبالتعويض في المعادلة وحساب قيمة العينة، نجد أن القيمة بلغت (358) موظفاً تقريباً من إجمالي المجتمع، وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية بالعدد المحدد وفقاً لنسبة كل طبقة على النحو التالي:

أولاً: موظفي الفئة العليا بواقع 12.6% من إجمالي عينة الدراسة ويساوي 45 موظفاً.

ثانياً: موظفي الفئة الأولى بواقع 87.4% من إجمالي عينة الدراسة ويساوي 313 موظفاً.

وقد تم تحويل الإستبانة الورقية إلى إستبانة إلكترونية من خلال أحد أدوات غوغل وهي "GoogleSurvey"، حيث أن الهدف من استخدام هذه الأداة هو سرعة توزيع الاستبانة واستردادها، أيضاً الدقة أثناء تعبئة الاستبانة، وأخيراً توفير الوقت والجهد والمال، وقد تم استعادة العدد المطلوب للاستبانة والبالغ عددها ( 358 )، وقد تم فحصها بالتأكد من ملاءمتها للتحليل الإحصائي.

### 4.3 العينة الاستطلاعية:

تم توزيع العينة الإستطلاعية على (37) مفردة بحثية ، تم إختيارها بصورة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد تم إستبعادها لاحقاً من عينة الدراسة، وإجراء الإختبارات الإحصائية التالية عليها.

### 5.3 الصدق والثبات:

#### 1.5.3 صدق المحكمين:

بعد الإنتهاء من تصميم الإستبانة وتحكيمها من قبل ( 9 ) محكمين مختصين للتأكد من وضوحها وشمولها ودقتها وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وكذلك لإجراء التعديلات اللازمة على الإستبانة لجعلها قادرة على تحقيق الهدف منها. وقد تم تعديل الإستبانة وفق آراء المحكمين وصولاً للشكل النهائي وذلك تحت إشراف المشرف على الدراسة، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على الإستبانة لا تقل عن (89%) بعد إجراء التعديلات عليها.

#### أولاً: صدق البناء (الاتساق الداخلي):

جرى التحقق من صدق البناء (الاتساق الداخلي) للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون، باستخدام العينة الاستطلاعية بين محوري (فاعلية تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية ومدى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة) والمحور الكلي لهما، وكذلك بين كل مجال ومحوره، وأخيراً بين كل فقرة مع

مجالاتها، علما انه تم حذف أي فقره يقل معامل إرتباطها عن (0.40)، وقد جاءت النتائج على النحو

التالي:

جدول ( 3-1): معامل ارتباط بيرسون للمحاور والمجالات

الرقم	المحور / المجال	عدد العبارات	معامل الارتباط كل مجال مع المحور الكلي	الدلالة الاحصائية
<b>ارتباطات المحاور مع المحور الكلي</b>				
		<b>67</b>		
1	فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية	53	<b>0.992**</b>	<b>0.000</b>
2	مدى تطوير الأداء الوظيفي	14	<b>0.893**</b>	<b>0.000</b>
<b>مجالات المحور الأول: فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية:</b>				
1	جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة	9	<b>0.821**</b>	<b>0.000</b>
2	كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي في المنظمة	7	<b>0.774**</b>	<b>0.000</b>
3	المواءمة مع المسار الوظيفي للموظف	11	<b>0.914**</b>	<b>0.000</b>
4	جودة البيئة القانونية الناظمة للمؤسسة	9	<b>0.841**</b>	<b>0.000</b>
5	فاعلية المناخ التنظيمي في المنظمة	10	<b>0.875**</b>	<b>0.000</b>
6	مدى توافر البعد المالي	7	<b>0.741**</b>	<b>0.000</b>
<b>مجالات المحور الثاني: مدى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة:</b>				
1	مدى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة	14	<b>0.893**</b>	<b>0.000</b>

\*\* دال احصائياً عند قيمة الفا (0.01) أو أقل.

جدول ( 3-2): معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة مع مجالها ( المحور الأول)

المحور	الفقرة	معامل بيرسون	الدلالة الاحصائية	المحور	الفقرة	معامل بيرسون	الدلالة الاحصائية
جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة	1	0.609**	0.000	كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي في المنظمة	1	0.759**	0.000
	2	0.525**	0.000		2	0.820**	0.000
	3	0.625**	0.000		3	0.676**	0.000
	4	0.696**	0.000		4	0.866**	0.000
	5	0.631**	0.000		5	0.895**	0.000
	6	0.804**	0.000		6	0.825**	0.000
	7	0.745**	0.000		7	0.865**	0.000
	8	0.738**	0.000				
	9	0.670**	0.000				
المواءمة مع المسار الوظيفي للموظف	1	0.789**	0.000	جودة البيئة القانونية الناجمة للمؤسسة	1	0.714**	0.000
	2	0.828**	0.000		2	0.701**	0.000
	3	0.768**	0.000		3	0.754**	0.000
	4	0.840**	0.000		4	0.684**	0.000
	5	0.818**	0.000		5	0.795**	0.000
	6	0.646**	0.000		6	0.690**	0.000
	7	0.787**	0.000		7	0.801**	0.000
	8	0.882**	0.000		8	0.780**	0.000
	9	0.822**	0.000		9	0.625**	0.000
	10	0.759**	0.000				
	11	0.600**	0.000				
فاعلية المناخ التنظيمي في المنظمة	1	0.682**	0.000	مدى توافر البعد المالي	1	0.846**	0.000
	2	0.793**	0.000		2	0.831**	0.000
	3	0.814**	0.000		3	0.716**	0.000
	4	0.835**	0.000		4	0.693**	0.000
	5	0.734**	0.000		5	0.612**	0.000
	6	0.766**	0.000		6	0.709**	0.000
	7	0.735**	0.000		7	0.568**	0.000
	8	0.629**	0.000				
	9	0.842**	0.000				
	10	0.830**	0.000				

\*\* دال احصائياً عند قيمة الفا (0.01) أو أقل.

جدول ( 3-3): معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة مع مجالها ( المحور الثاني)

الدلالة الاحصائية	معامل بيرسون	الفقرة	المحور	الدلالة الاحصائية	معامل بيرسون	الفقرة	المحور
0.000	0.711**	8		0.000	0.815**	1	مدى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة
0.000	0.771**	9		0.000	0.823**	2	
0.000	0.753**	10		0.000	0.799**	3	
0.000	0.818**	11		0.000	0.817**	4	
0.000	0.807**	12		0.000	0.703**	5	
0.000	0.759**	13		0.000	0.736**	6	
0.000	0.826**	14		0.000	0.784**	7	

\*\* دال احصائياً عند قيمة الفا (0.01) أو أقل.

بالنظر إلى نتائج معاملات الارتباط في الجداول (3-3)، (2-3)، (1-3)، يتضح لنا أن أداة الدراسة حصلت على درجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث كان هناك ارتباط طردي قوي عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$ ، وكانت جميع معاملات أكبر من 0.6، وبالتالي فإن جميع فقرات أداة الدراسة ومجالاتها ومحاورها تتمتع بالصدق العالي والقدرة على قياس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، على نفس العينة الاستطلاعية، على النحو التالي:

جدول ( 3-4): معاملات ثبات أداة الدراسة للمحور الكلي ومحور فاعلية محددات تطبيق جدول

التشكيلات الوظيفية ومحور مدى تطوير الأداء الوظيفي

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المحور الكلي	67	0.979
2	فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية	53	0.972
3	مدى تطوير الأداء الوظيفي	14	0.949

لقد أظهرت النتائج في الجدول (3-4) أعلاه أن هناك درجة عالية من الثبات لأداة الدراسة، الأمر الذي يؤكد أنها مؤهلة للقيام بالوظيفة المعدة لها من موثوقية وثبات عاليين، والثبات الكلي لأداة الدراسة يشير إلى أنه لو طبقت الأداة على عينة أخرى تحت نفس الظروف وبنفس الشروط، فإن النتائج ستتكرر بنسبة (97.9%) وهي بنسبة مرتفعة جداً تؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

### 6.3 تصحيح أداة الدراسة:

إن إختيار الإستبانة كأداة للدراسة يكمن في كونها مناسبة للدراسة محل البحث ، من حيث توفيرها القدرة على إجراء الإختبارات الإحصائية وقياس العلاقات بقيم المتغير المستقل والمتغير التابع بما فيها المجالات التابعة لكل منهما، حيث اشتمل المتغير المستقل (فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية) على عدد (6) مجالات و(53) فقرة، في حين اشتمل المتغير التابع (مدى تطوير الأداء الوظيفي) على عدد (1) مجال و(14) فقرة، حيث اشتملت الإستبانة على عدد (67). وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ويقابلها بالأرقام (1,2,3,4,5) وكذلك للإجابة على أسئلة الاستبانة وإعدادها للتحليل، على الجدول التالي:

#### مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	1.8 – 2.59
متوسطة	2.6 – 3.39
مرتفعة	3.4 – 4.19
مرتفعة جداً	4.2 فما فوق

### 7.3 عينة الدراسة:

من المتعارف عليه أنه يتم إحتساب حجم العينة من خلال المعادلة التالية  $n = \frac{N}{N\alpha^2 + 1}$  حيث  $N$  هي حجم المجتمع وتساوي (5177 = N) وألفا تساوي (0.05) وبالتعويض في المعادلة وحساب قيمة العينة، نجد أن القيمة بلغت 358 موظفاً تقريباً من إجمالي المجتمع، وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية بالعدد المحدد وفقاً لنسبة كل طبقة على النحو التالي:

أولاً: موظفي الفئة العليا بواقع 12.6% من إجمالي عينة الدراسة ويساوي 45 موظف.

ثانياً: موظفي الفئة الأولى بواقع 87.4% من إجمالي عينة الدراسة ويساوي 313 موظف.

وقد تم تحويل الاستبانة الورقية إلى استبانة إلكترونية ، من خلال إحدى أدوات قوئل وهي "GoogleSurvey"، حيث أن الهدف من استخدام هذه الأداة ، هو سرعة توزيع الاستبانة واستردادها، أيضاً الدقة أثناء تعبئة الاستبانة، وأخيراً توفير الوقت والجهد والمال، وقد تم استعادة العدد المطلوب للاستبانة البالغ 358 وقد تم فحصها بالتأكد من صلاحيتها للتحليل الاحصائي.

### 8.3 وصف العينة تبعاً لمتغيراتها الضابطة:

جدول ( 3-5): مواصفات العينة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	247	69%
	أنثى	111	31%
العمر	أقل من 30 سنة	3	0.8%
	30 وأقل من 40 سنة	79	22.1%
	40 وأقل من 50 سنة	171	47.8%
	50 سنة فأكثر	105	29.3%

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	9	2.5%
	بكالوريوس	203	56.7%
	دراسات عليا	146	40.8%
مستوى إجابة استخدام جهاز الحاسوب والإنترنت	ضعيف	1	0.3%
	متوسط	9	2.5%
	مرتفع	348	97.2%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	12	3.4%
	10 سنوات حتى 15 سنة	89	24.9%
	15 سنة فأكثر	257	71.8%
الفئة الوظيفية	الأولى	45	12.6%
	العليا	313	87.4%

يتضح من الجدول (3-5) أعلاه نسبة الذكور 69% مقارنة بالإناث التي بلغت 31% ما يدل على سيطرة الذكور على الفئة العليا والأولى، وكذلك كانت النسبة الأكبر للفئة العمرية (40 وأقل من 50 سنة)، و(50 سنة فأكثر) حيث بلغت 77.1% وتعتبر هذه النسبة منطقية لأن الموظف يحتاج عدد كبير من السنوات ليرتقي إلى الفئة الأولى والعليا، وفيما يخص المؤهل العلمي كانت النسبة الأكبر للبكالوريوس (56.7%) والدراسات العليا (40.8%) الأمر الذي يدل على أن الفئات العليا والأولى يجب ان يكونوا من حملة الدرجة الأولى (بكالوريوس) على الأقل وذلك تطبيقاً لقانون الخدمة المدنية المعمول به وكذلك هو من نتائج تطبيق التشكيلات الوظيفية في المؤسسات المختلفة، وقد بلغ مستوى إجابة استخدام جهاز الحاسوب والإنترنت 97.2% وتعتبر النسبة مرتفعة الأمر الذي يؤكد مدى الاهتمام لاكتساب هذه المهارات.

وقد أوضحت متغير نتائج عدد سنوات الخدمة أن النسبة الأكبر كانت لمن لديهم (15 سنة فأكثر) 71.8% إن هذه النسبة تتناغم تماماً مع النتائج أعلاه وخصوصاً متغير (العمر)، وكذلك يوضح ضرورة التدرج الوظيفي وصولاً للفئات الأولى والعليا وما يستغرقه الأمر من سنوات طويلة، وهذا يؤشر على الوصول للفئة الأولى والعليا يحتاج الى سنوات طويلة للترقيه إلى هذه الفئات وكلما قلت سنوات خدمه كلما قلت الترقيات لهذه الفئات .

### 9.3 أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات المرتبطة ببعضها البعض ووفقاً لمجالات ومحاور الدراسة. وقد تم اختيار الإستبانة كأداة للدراسة كونها تهدف إلى إستثارة المبحوثين بطريقة منهجية متقنه لتقديم الحقائق أو الآراء أو الأفكار المحددة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث (ابو سمره والطيطي 2020) . وبالإضافة إلى ما سبق وفي إطار تصميم أداة الدراسة تم الاعتماد على مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة، والأدبيات التي تناولت مواضيعها ومتغيراتها المستقلة والتابعة والضابطة، وقد تم تطوير الإستبانة حيث تم تقسيمها إلى عدة أقسام كما يلي :

1. المتغيرات الديمغرافية(الضابطه) : وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشمل الجنس، المؤهل

العلمي، مكان السكن .... الخ.

2. المحور الأول للدراسة: فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية بمحاوره الستة.

3. المحور الثاني للدراسة : (الأداء الوظيفي) .

**الفصل الرابع:**

**نتائج التحليل**

## الفصل الرابع:

### نتائج التحليل

#### 1.4 مقدمة:

قام الباحث في هذا الفصل بإجراء الاختبارات اللازمة على أداة الدراسة، وذلك للحصول على الإجابات المناسبة لأسئلة الدراسة، وكذلك إثبات أو نفي الفرضيات، وصولاً إلى تفسير نتائج الاختبارات الاحصائية، وتوضيح العلاقات فيما بينها لوضع نتائج وتوصيات الدراسة.

#### 2.4 تحليل فقرات الاستبانة:

##### المحور الأول: فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التوالي لمحور فاعلية تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية على نحو كلي، ومن ثم لكل مجال من مجالات المحور كل على حدة، على النحو التالي:

##### جدول (4-1) المتوسطات الحسابية لمحور فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية

الترتيب	المحور / المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي في المنظمة	4.111	0.665	مرتفعة
2.	مدى توافر البعد المالي	4.080	0.706	مرتفعة
3.	جودة البيئة القانونية النازمة للمؤسسة	4.074	0.769	مرتفعة
4.	جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة	4.066	0.803	مرتفعة
5.]	المواءمة مع المسار الوظيفي للموظف	4.051	0.831	مرتفعة
6.	فاعلية المناخ التنظيمي في المنظمة	4.025	0.814	مرتفعة
	المحور الكلي	4.067	0.764	مرتفعة

يوضح الجدول (4-1) أعلاه المتوسط الحسابي لمحور فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية والتي بلغت (4.067)، والذي يعتبر (مرتفع) بحسب المقياس المستخدم.

ومن الملاحظ هنا أن تقييم المجالات تعتبر مرتفعة من قبل المبحوثين حيث تراوحت بين (4.025 و 4.111).

حيث كانت أعلى المجالات تقيماً "كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي في المنظمة" بمتوسط حسابي (4.111) والذي يعتبر (مرتفع) ويعزى ذلك إلى مدى أهميته في تعزيز طموح الموظف في حال التقاطع بالأهداف بين المسار الوظيفي للموظف وأهداف المنظمة، وكانت أدنى الفقرات تقيماً "فاعلية المناخ التنظيمي في المنظمة" بمتوسط حسابي (4.025) ويعتبر (مرتفع) ولكن بنسبة أقل من باقي الفقرات حيث أن الاهتمام بجوانب المناخ التنظيمي لا يزال قليلاً إنطلاقاً من حداثة إهتمام المنظمات الحكومية بهذا الجانب من وجهة نظر الإدارة العليا والاولى.

#### أولاً: تحليل فقرات مجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لمجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويوضح جدول (4-2) أدناه المتوسط الحسابي لمجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة والتي بلغت (4.066) والذي يعتبر (مرتفعاً) بحسب المقياس المستخدم، ومن الملاحظ هنا أن تقييم فقرات المجال تعتبر مرتفعة من قبل المبحوثين حيث تراوحت بين (4.01 و 4.20)، حيث كانت أعلى الفقرات تقيماً "يوجد وصف وظيفي واضح لمهام عمل وظيفتي" بمتوسط حسابي (4.20) والذي يعتبر (مرتفعاً)، ويعود ذلك إلى اهمية هذه الفقرة التي تؤكد على الالتزام بالمهام المتخصصة لكل وظيفته لمنع التداخل في الصلاحيات بين الوظائف، وكانت أدنى الفقرات تقيماً "يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للشواغر على الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (4.01) والذي يعتبر (مرتفعاً)،

ويفسر ذلك لعدم الاهتمام الكبير لدى الموظفين ي تحديد الاحتياجات لدى المنظمه ، وبالإجمال يؤكد ذلك تقييم المبحوثين "لمجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة" كان بدرجة مرتفعة لكل فقراته.

#### جدول (4-2) المتوسطات الحسابية لمجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يوجد وصف وظيفي واضح لمهام عمل وظيفتي.	4.20	0.680	مرتفعة
2.	صلاحياتي الوظيفية واضحة لا لبس فيها.	4.15	0.703	مرتفعة
3.	خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارة والمرؤوسين واضحة في الهيكل التنظيمي.	4.05	0.648	مرتفعة
4.	يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة.	4.05	0.765	مرتفعة
5.	لا أشعر بوجود تداخل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية في مؤسستي.	4.05	0.810	مرتفعة
6.	يتم تحديد الترقيات في المنظمة وفقاً للشواغر على الهيكل التنظيمي.	4.04	0.922	مرتفعة
7.	يتم تحديد التعيينات في المنظمة وفقاً للشواغر على الهيكل التنظيمي.	4.03	0.967	مرتفعة
8.	يتيح الهيكل التنظيمي نقل البيانات/ المعلومات بين جميع المستويات الوظيفية بسهولة.	4.02	0.725	مرتفعة
9.	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للشواغر على الهيكل التنظيمي.	4.01	1.007	مرتفعة
المجال الكلي				مرتفعة
		4.066	0.803	

#### ثانياً: تحليل فقرات مجال تأثير التخطيط الوظيفي المنظمة:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط الوظيفي ، ويوضح جدول (4-3) أدناه المتوسط الحسابي لمجال التخطيط الوظيفي والذي بلغ (4.111) والذي يعتبر (مرتفعاً) بحسب المقياس المستخدم، ومن الملاحظ هنا أن تقييم فقرات المجال تعتبر مرتفعة من قبل المبحوثين حيث تراوحت بين (4.05 و 4.17)، حيث كانت أعلى الفقرات تقييماً "يسهم التخطيط

الوظيفي في تحديد الشواغر سنويا وفقا لجدول التشكيلات" بمتوسط حسابي (4.17) والذي يعتبر (مرتفعاً)، وذلك يعود لتطور ثقافته تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية في الدوائر الحكومية بشكل مركزي ووفق حاجه فعليه، وكانت أدنى الفقرات تقيماً "تركز أهداف التخطيط الوظيفي ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (4.05) والذي يعتبر (مرتفعاً)، إلا أن ذلك يؤشر الى لزوم تعزيز ثقافه أهميه التخطيط الوظيفي بشكل مستمر لأهمية التخطيط الوظيفي ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لدوائر القطاع العام ،علما أن نتائج التقييم يؤكد أن المبحوثين "لمجال التخطيط الوظيفي في المنظمة" كان بدرجة مرتفعة لكل فقراته.

ويتضح من الفقرات أعلاه أن الإجابة على السؤال أعلاه يؤكد على وجود تأثير التخطيط الوظيفي على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين بحسب إجابات المبحوثين.

#### جدول (3-4) المتوسطات الحسابية لمجال تأثير التخطيط الوظيفي

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يسهم التخطيط الوظيفي في تحديد الشواغر سنويا وفقا لجدول التشكيلات.	4.17	0.614	مرتفعة
2.	التخطيط الوظيفي يساعد إدارة هذه المنظمة في بلورة أهدافها المختلفة.	4.14	0.626	مرتفعة
3.	يركز التخطيط الوظيفي على تحقيق رسالة المنظمة.	4.13	0.616	مرتفعة
4.	ينبثق التخطيط الوظيفي للموارد البشرية من الفهم الواضح للخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	4.11	0.685	مرتفعة
5.	تنسجم عملية التخطيط الوظيفي مع جداول تشكيلات الوظائف.	4.10	0.655	مرتفعة
6.	يجري تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وفقا للوظائف المخطط لها.	4.08	0.738	مرتفعة
7.	تركز أهداف التخطيط الوظيفي على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	4.05	0.722	مرتفعة
	المجال الكلي	4.111	0.665	مرتفعة

### ثالثاً: تحليل فقرات مجال المسار الوظيفي للموظف:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المسار الوظيفي للموظف، ويوضح جدول (4-4) أدناه المتوسط الحسابي لفقرات المجال، ومن الملاحظ هنا أن تقييم فقرات المجال تعتبر مرتفعة من قبل المبحوثين حيث تراوحت بين (3.89 و 4.18)، حيث كانت أعلى الفقرات تقيماً "يهتم الموظفون بالمسار الوظيفي لتلبية طموحاتهم من خلال تركيبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة" بمتوسط حسابي (4.18) والذي يعتبر (مرتفعاً)، حيث تم التركيز عليها نظراً لأهميتها في تحقيق طموحات الموظفين بالترقيات والتطور الوظيفي وهذا يعتبر مهم للمستقبل الوظيفي للموظف، وكانت أدنى الفقرات تقيماً "أشعر بالعدالة في مسابقات الترقيات التي تنظمها المنظمة" بمتوسط حسابي (3.89)، تأتي هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة في المجال نظراً للشعور العام لدى الموظفين بعدم العدالة في الحصول على الترقيات والامتيازات الأخرى.

رغم أن تقييم المبحوثين يؤكد على أن مجال "المسار الوظيفي للموظف" كان بدرجة مرتفعة لكل فقراته ما عدا الفقرتين رقم (10 و 11) التي كانت أقل قيمة.

ويتضح من الفقرات أعلاه أن الإجابة على السؤال أعلاه يؤكد على وجود تأثير للمسار الوظيفي على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين بحسب إجابات المبحوثين.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المسار الوظيفي للموظف في المنظمة (4.051) والذي يعتبر (مرتفعاً)، الأمر الذي يؤكد أن التوافق بين المسار الوظيفي للموظف وجدول التشكيلات الوظيفية يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظف الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على كفاءة الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين، إذ أنه من المهم أن يتلاقى التخطيط الوظيفي والمسار الوظيفي سوياً لتحقيق الدقة والانتاجية العاليه في العمل.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية للمسار الوظيفي للموظف

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يهتم الموظفون بالمسار الوظيفي لتلبية طموحاتهم من خلال تركيبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	4.18	0.649	مرتفعة
2.	تركز المنظمة على المسار الوظيفي عند إعدادها لهيكلها التنظيمي.	4.10	0.704	مرتفعة
3.	يوائم الموظفون بين مساهم الوظيفي ورؤية المنظمة.	4.09	0.745	مرتفعة
4.	تركز المنظمة على المسار الوظيفي عند إعدادها لجدول التشكيلات الوظيفية.	4.09	0.675	مرتفعة
5.	تراعي المنظمة آليات ترقية الموظفين وفق قانون الخدمة المدنية بما يلي طموحاتهم.	4.07	0.950	مرتفعة
6.	تولي المنظمة اهتماما بالمسار الوظيفي ضمن عملية التخطيط الوظيفي.	4.05	0.810	مرتفعة
7.	يعتبر المسار الوظيفي خارطة طريق تراعي اهتمامات الموظفين.	4.06	0.814	مرتفعة
8.	المسار الوظيفي يمكن الموظفين من تحقيق أهدافهم المهنية بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة.	4.06	0.702	مرتفعة
9.	يلبي قانون تنظيم الموازنة والنظام المالي النافذ متطلبات التخطيط الوظيفي الفعال.	4.02	0.873	مرتفعة
10.	يقوم المديرون في المنظمة بمناقشة خيارات المسار الوظيفي المتاحة مع الموظفين وفق التعاقب الوظيفي.	3.94	1.105	مرتفعة
11.	أشعر بالعدالة في مسابقات الترقيات التي تنظمها المنظمة.	3.89	1.123	مرتفعة
				مرتفعة
<b>المجال الكلي</b>				
		<b>4.051</b>	<b>0.831</b>	

#### رابعاً: تحليل فقرات مجال البيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال البيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية، ويوضح جدول (4-5) أدناه المتوسط الحسابي لفقرات المجال، ومن الملاحظ هنا أن تقييم فقرات المجال تعتبر مرتفعة من قبل المبحوثين حيث تراوحت بين (4.03 و 4.11)، حيث كانت أعلى الفقرات تقيماً "توفر القوانين والأنظمة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين" بمتوسط حسابي (4.11) والذي يعتبر (مرتفع)، وتفسير ذلك الإرتفاع ناتج عن أهميه وجود القوانين الناظمة التي تحافظ على حقوق الموظف وتحميه من التعسف من قبل المسؤولين ، وكانت أدنى الفقرات تقيماً "تحرص الجهات التشريعية المختصة على تطوير القوانين والأنظمة الناظمة للوظيفة العمومية " بمتوسط حسابي (4.03)، وذلك ناتج عن تعطيل الجهات التشريعية وطريقة إقرار القوانين والأنظمة في ظل غياب المجلس التشريعي، علما ان تقييم المبحوثين لهذا لمجال "البيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية " كان بدرجة مرتفعة لكل فقراته.

ويتضح من الفقرات أعلاه أن الإجابة على السؤال أعلاه يؤكد على وجود تأثير للبيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في الوزارات والمؤسسات في دولة فلسطين بحسب إجابات المبحوثين.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال البيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية (4.074) ، والذي يعتبر (مرتفعاً)، الأمر الذي يؤكد على وجود تأثير للبيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية على الأداء الوظيفي لموظفي، ويعزى ذلك بحسب المبحوثين أنه من المهم للموظف حفظ حقوقه وفق قوانين واضحة لا لبس فيها وكذلك وضع الحدود المطلوبة لتحديد الحقوق والواجبات والمطلوب من طرف بما يصب في مصلحة الموظف والمنظمة، ويتضح ذلك جلياً من خلال الارتقاء بالأداء الوظيفي.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية للبيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	توفر القوانين والأنظمة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين.	4.11	0.706	مرتفعة
2.	يتم انجاز الخطط الموضوعة للمؤسسة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.	4.10	0.677	مرتفعة
3.	يوجد التزام واضح من الموظفين في تطبيق ما تنص عليه القوانين والأنظمة المعمول بها.	4.10	0.573	مرتفعة
4.	تراعي عمليات تطوير/ تحديث الأنظمة والقوانين الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.	4.10	0.701	مرتفعة
5.	لدى الموظفين فهم واضح لطبيعة القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.	4.07	0.710	مرتفعة
6.	تتسم القوانين والأنظمة المعمول بها بالحدثة.	4.07	0.914	مرتفعة
7.	تواكب عمليات تطوير/ تحديث الأنظمة والقوانين التطورات العالمية ذات العلاقة بعمل المنظمة.	4.05	0.789	مرتفعة
8.	القوانين والأنظمة المعمول بها تلي متطلبات العمل.	4.04	0.822	مرتفعة
9.	تحرص الجهات التشريعية المختصة على تطوير القوانين والأنظمة الناظمة للوظيفة العمومية.	4.03	1.035	مرتفعة
	المجال الكلي	4.074	0.769	مرتفعة

خامساً: تحليل فقرات مجال تأثير المناخ التنظيمي:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لمجال تأثير المناخ التنظيمي (الثقافة التنظيمية السائدة) في المنظمة على الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية ، ويوضح جدول (4-6) أدناه المتوسط الحسابي لفقرات المجال، ومن الملاحظ هنا أن تقييم فقرات المجال تعتبر مرتفعة من قبل المبحوثين حيث تراوحت بين (3.88 و 4.13)، حيث كانت أعلى الفقرات تقيماً

"يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل في المنظمة" بمتوسط حسابي (4.13) والذي يعتبر (مرتفعاً)، يفسر ارتفاع الإهتمام بهذه الفقرة نظراً لأهميه وجود مناخ عمل مريح يحفز الموظفين على الإبداع وعلى السلوك الايجابي، والإلتزام بالأنظمة والقوانين ،وكانت أدنى الفقرات تقييماً "الثقافة التنظيمية في المنظمة تحفز على الابداع " بمتوسط حسابي (3.88)، ورغم ارتفاع هذه النسبة إلا أنها جاءت هي الأدنى في المجال لعدم الأهتمام الكافي في وضع برامج تزيد من مستوى ثقافه الموظفين التي تعزز لديهم الإبداع رغم ان الفقرة ذات تقييم مرتفع ،إن ذلك يؤكد أن تقييم المبحوثين لمجال "تأثير المناخ التنظيمي " كان بدرجة مرتفعة لكل فقراته ما عدا الفقرات من (7-10) كانت الأقل تقييماً.

ويتضح من الفقرات أدناه أن الإجابة على السؤال أعلاه ، يؤكد على وجود تأثير للمناخ التنظيمي في المنظمة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين بحسب إجابات المبحوثين. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المناخ التنظيمي (4.025) والذي يعتبر (مرتفعاً)، الأمر الذي يؤكد على وجود تأثير للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي، ويعزى ذلك بحسب المبحوثين أنه من المهم توفير مناخي تنظيمي إيجابي يحفز الموظفين نحو السلوكيات الايجابية والالتزام بنظم وقوانين العمل في المنظمة الأمر الذي ينتج عنه تطور الأداء الوظيفي.

#### جدول (4-6) المتوسطات الحسابية تأثير المناخ التنظيمي

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل في المنظمة.	4.13	0.497	مرتفعة
2.	يلتزم الموظفون في المنظمة بمواعيد العمل الرسمية.	4.13	0.497	مرتفعة
3.	يلتزم الموظفون بالممارسات الفضلى التي تنص عليها مدونات السلوك المعمول بها في المنظمة.	4.08	0.586	مرتفعة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4.	لدى الموظفين القدرة على التكيف مع المتغيرات/ التطورات الجديدة.	4.08	0.614	مرتفعة
5.	يتقبل الموظفون ضغوط العمل المختلفة حرصاً على مصلحة المنظمة.	4.07	0.684	مرتفعة
6.	تقدم المنظمة لموظفيها البرامج التدريبية التي تعزز الكفاءة الإدارية.	4.03	0.839	مرتفعة
7.	يتم تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير إجراءات العمل في المنظمة.	3.99	1.062	مرتفعة
8.	يتم تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير نظم العمل في المنظمة.	3.97	1.073	مرتفعة
9.	يشارك الموظفون في عملية صناعة القرارات من خلال تقديم كل ما يلزم من آراء ومقترحات.	3.89	1.136	مرتفعة
10.	الثقافة التنظيمية في المنظمة تحفز على الإبداع.	3.88	1.158	مرتفعة
المجال الكلي		4.025	0.814	مرتفعة

#### سادساً: تحليل فقرات مجال تأثير البعد المالي:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تأثير البعد المالي على الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية ، ويوضح جدول (4-7) أدناه المتوسط الحسابي لفقرات المجال، ومن الملاحظ هنا أن تقييم فقرات المجال تعتبر مرتفعة من قبل المبحوثين حيث تراوحت بين (4.05 و 4.15)، حيث كانت أعلى الفقرات تقييماً " يتم التأكد من كفاية المخصصات المالية اللازمة لضمان فاعلية جدول التشكيلات الوظيفية" بمتوسط حسابي (4.15) والذي يعتبر (مرتفعاً)، ويعود ذلك لمشاركته الموازنه العامه بوزارة الماليه في منح الإحتياجات الوظيفيه للدوائر الحكوميه والاخذ بعين الاعتبار الموارد الماليه المتاحة، وكانت أدنى الفقرات تقييماً "لا تتم أي عملية تعيين او ترقية خارج

نطاق جدول التشكيلات الوظيفية " بمتوسط حسابي (4.05) وذلك نظراً لوجود تعيينات تتم من جهات عليا في الدوله خارج نطاق جداول التشكيلات الوظيفيه التي تشارك فيها الموازنه العامه علما ان متوسطها الحسابي أيضاً مرتفع ، إن ذلك يؤكد أن تقييم المبحوثين لمجال "تأثير البعد المالي " كان بدرجة مرتفعة لكل فقراته.

ويتضح من الفقرات أدناه أن الإجابة على السؤال أعلاه ، يؤكد على وجود تأثير البعد المالي في المنظمة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين بحسب إجابات المبحوثين. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المناخ التنظيمي (4.080) والذي يعتبر (مرتفعاً)، الأمر الذي يؤكد على وجود تأثير للبعد المالي على الأداء الوظيفي للموظفي ، ويعزى ذلك بحسب المبحوثين أنه من المهم وجود مخصصات مالية لأي موظف يتم تعيينه ، وفق ما تم الإتفاق عليه في جدول التشكيلات الوظيفية، حيث أنه كلما حصل الموظف على حقوقه المالية زاد تحفيزه وزادت انتاجيته.

#### جدول (4-7) المتوسطات الحسابية تأثير البعد المالي

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يتم التأكد من كفاية المخصصات المالية اللازمة لضمان فاعلية جدول التشكيلات الوظيفية.	4.15	0.541	مرتفعة
2.	يتم تحديد أولويات الاحتياجات الفعلية السنوية من الوظائف المطلوبة للمؤسسة وفقاً للموارد المالية المتاحة.	4.09	0.672	مرتفعة
3.	تراعي لجنة اعداد جداول التشكيلات الوظيفية في المنظمة السقف المالي المخصص لملاء الشواغر الوظيفية.	4.08	0.588	مرتفعة
4.	يحقق جدول تشكيلات الوظائف المقر تلبية الاحتياجات الوظيفية المبررة للمؤسسة.	4.08	0.690	مرتفعة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5.	لا ترتبط موافقة جهات الاختصاص على توفير الاحتياجات الوظيفية الضرورية للمؤسسة بحجم الإيرادات المتحققة منها.	4.06	0.729	مرتفعة
6.	يتم اعداد جداول التشكيلات الوظيفية بالشراكة مع دائرة الموازنة العامة في وزاره المالية.	4.05	0.718	مرتفعة
7.	لا تتم أي عملية تعيين او ترقية خارج نطاق جدول التشكيلات الوظيفية.	4.05	1.010	مرتفعة
المجال الكلي				مرتفعة
		4.080	0.706	مرتفعة

#### المحور الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمة:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التوالي لمحور مدى الأداء الوظيفي في المنظمة على نحو كلي، حيث يتكون هذا المحور يتكون من مجال واحد، على النحو التالي:

#### جدول (4-8) المتوسطات الحسابية لمحور مدى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة

الترتيب	المحور / المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	مدى الأداء الوظيفي في المنظمة	4.03	0.703	مرتفعة
المحور الكلي				مرتفعة
		4.03	0.703	مرتفعة

#### المجال الثاني: مجال الأداء الوظيفي :

لتحليل مجال تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة ، قام الباحث إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال، ويوضح جدول (4-9) أدناه المتوسط الحسابي لفقرات المجال، ومن

الملاحظ هنا أن تقييم فقرات المجال تعتبر مرتفعة من قبل المبحوثين حيث تراوحت بين (3.93 و 4.1)، حيث كانت أعلى الفقرات تقيماً "يحرص الموظفون على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المطلوبة" بمتوسط حسابي (4.1) والذي يعتبر (مرتفعاً) إن تفسير هذه النتيجة نابع بسبب الفئة المستهدفة التي تتحيز بإيجابيه باتجاه إستخدام الموارد بشكل جيد كونهم المسؤولين عن ذلك واصحاب قرار فيه وتعتبر نفسها بأنها حريصه على الإستخدام الأمثل للموارد ، وكانت أدنى الفقرات تقيماً "يشعر الموظفون بالولاء للمؤسسة " بمتوسط حسابي (3.93) ورغم ارتفاع المتوسط الحسابي لهذه الفقرة إلا انها جاءت بالمستوى الأدنى في المجال نظرا لشعور الموظفين بعدم وجود عداله في الترقيات والرواتب والإمميزات بين الموظفين مما جعلها تأتي في المستوى الأدنى في المجال رغم ارتفاعها ، إن ذلك يؤكد أن تقييم المبحوثين لمجال "الأداء الوظيفي " كان بدرجة مرتفعة لكل فقراته، ما عدا الفقرات من (12-14) التي كانت الأقل نسبياً.

#### جدول (4-9) المتوسطات الحسابية لمجال تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يحرص الموظفون على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المطلوبة.	4.1	0.625	مرتفعة
2.	يتوفر لدى الموظفين القدرة على حل المشاكل التي تواجههم في العمل.	4.07	0.633	مرتفعة
3.	يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.	4.07	0.579	مرتفعة
4.	يتم الالتزام بقيم المنظمة أثناء تأدية مهام العمل اليومية.	4.06	0.65	مرتفعة
5.	يمتلك الموظفون المهارات الضرورية التي من شأنها تحسين الأداء.	4.06	0.569	مرتفعة
6.	يقوم الموظفون بالمهام المطلوبة في الوقت المحدد دون تأخير.	4.06	0.598	مرتفعة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7.	يقوم الموظفون بمهامهم بالجودة المطلوبة.	4.06	0.537	مرتفعة
8.	يتم تقديم تقارير دورية حول الانجازات المتحققة.	4.06	0.705	مرتفعة
9.	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	4.05	0.592	مرتفعة
10.	يمتلك الموظفون المعلومات اللازمة التي من شأنها تحسين الأداء.	4.03	0.654	مرتفعة
11.	تتم عملية الاتصال لتبادل البيانات/ المعلومات في جميع الاتجاهات بكفاءة.	4.02	0.767	مرتفعة
12.	يتم تحديد أوجه القصور في تقارير الإنجاز السنوية.	3.99	0.947	مرتفعة
13.	يتم تحديد آليات معالجة أوجه القصور ضمن تقارير الإنجاز السنوية.	3.96	1.014	مرتفعة
14.	يشعر الموظفون بالولاء للمؤسسة.	3.93	0.983	مرتفعة
المجال الكلي				مرتفعة
		4.03	0.703	مرتفعة

## 2.4 تحليل العلاقة بين محوري أداة الدراسة:

جدول (4-10) العلاقة بين محور فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية ومحور

### الأداء الوظيفي

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر2	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية	0.777	0.000	0.603	0.224	541	0.000	23	0.000
مستوى الأداء الوظيفي								

يوضح جدول (4-10) أن المتغير المستقل (فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية) يفسر

ما قيمته (60.3%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بدلالة معامل التفسير (ر2)

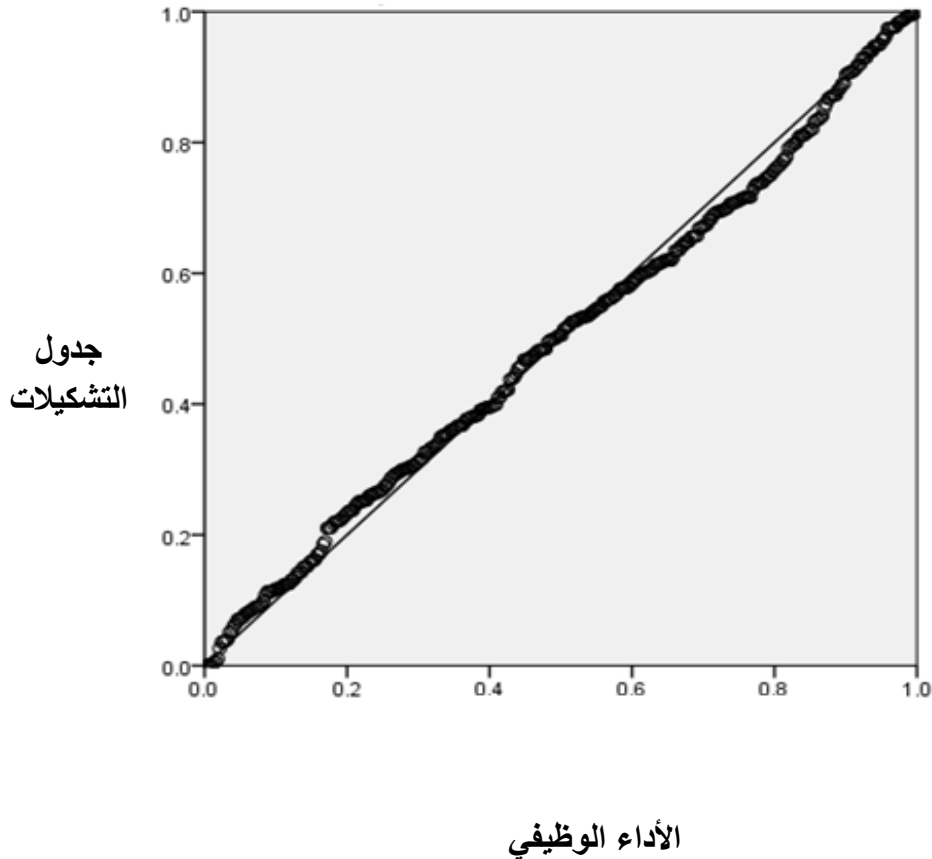
وقيمته (0.603)، وتبين قيمة (ف) البالغة (541) بدلالة (0.000) أن نموذج الانحدار معنوي،

وكذلك توضح قيمة بيتا (0.224) ودلالة (ت) البالغة (0.000) طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

ومما سبق أعلاه يتضح لنا أن الأداء الوظيفي تعتمد بنسبة (60.3%) على جدول التشكيلات الوظيفية، الأمر الذي يدل على أن هناك علاقة لمتغيرات أخرى غير جدول التشكيلات الوظيفية تؤثر بنسبة (39.7%) على جودة الأداء الوظيفي، حيث أن التغيير في جدول التشكيلات الوظيفية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في الأداء الوظيفي بمقدار (0.224)، الأمر الذي يدل على أن الزيادة في فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية يؤثر إيجاباً في تحسين الأداء الوظيفي.

ويوضح الشكل (1-4) أدناه طبيعة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

شكل (1-4): العلاقة بين محور فاعليه محددات جدول التشكيلات ومحور الأداء الوظيفي



ومن الشكل (4-1) أعلاه نكتب معادلة الانحدار البسيط بين محور جدول التشكيلات ومحور الأداء

الوظيفي، على النحو التالي:

$$Y = 0.661 + 0.224 * X$$

الأداء الوظيفي = 0.661 + 0.224 (جدول تشكيلات الوظائف)

ولتوضيح طبيعة العلاقة بين المحورين على نحو تفصيلي من خلال المجالات الخاصة بكل من

المحورين، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (STEPWISE) بحيث يتم حذف

المجال الذي ليس له أثر دال إحصائياً ، على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بحيث يتم حذف

المجال الذي ليس له أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، على النحو التالي:

جدول (4-11) العلاقة بين مجالات فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية ومحور

تطوير الأداء الوظيفي

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر <sup>2</sup>	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
جودة الهيكل التنظيمي	0.590	0.000	0.346	0.225	189	0.000	13.7	0.000
كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي	0.609	0.000	0.371	0.283	210	0.000	14.5	0.000
المسار الوظيفي للموظف	0.684	0.000	0.468	0.127	313	0.000	17.7	0.000
جودة البيئة القانونية	0.723	0.000	0.523	0.319	390	0.000	19.7	0.000
فاعلية المناخ التنظيمي	0.801	0.000	0.641	0.432	638	0.000	25.2	0.000
توافر البعد المالي	0.656	0.000	0.431	0.296	269	0.000	16.4	0.000

يوضح جدول (4-11) أن مجالات محور التشكيلات الوظيفية تفسر التغيرات الحاصلة في محور

الأداء الوظيفي، على النحو التالي:

#### المجال الأول: جودة الهيكل التنظيمي:

يفسر مجال جودة الهيكل التنظيمي ما قيمته (34.6%) من التغير في محور الأداء الوظيفي بدلالة

قيمة (ر2) بحيث كلما تحسن مجال جودة الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة يتحسن محور الأداء الوظيفي

بقيمة (0.225) بدلالة معامل التغير (بيتا)، حيث كانت قيمة دلالة (ت) الاحصائية تساوي

(0.000)، وقد جاءت قيمة معامل الارتباط بين مجال جودة الهيكل التنظيمي ومحور تطوير الأداء

الوظيفي عالية بدلالة (ر) والدالة إحصائياً بقيمة (0.000).

#### المجال الثاني: كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي:

يفسر مجال كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي ما قيمته (37.1%) من التغير في محور الأداء

الوظيفي بدلالة قيمة (ر2) بحيث كلما تحسن مجال جودة التخطيط الوظيفي بوحدة واحدة يتحسن

محور الأداء الوظيفي بقيمة (0.283) بدلالة معامل التغير (بيتا)، حيث كانت قيمة دلالة (ت)

الاحصائية تساوي (0.000)، وقد جاءت قيمة معامل الارتباط بين مجال كفاءة وفاعلية التخطيط

الوظيفي ومحور تطوير الأداء الوظيفي عالية بدلالة (ر) والدالة إحصائياً بقيمة (0.000).

#### المجال الثالث: المسار الوظيفي للموظف:

يفسر مجال المسار الوظيفي للموظف ما قيمته (46.8%) من التغير في محور الأداء الوظيفي بدلالة

قيمة (ر2) بحيث كلما تحسن مجال المسار الوظيفي للموظف بوحدة واحدة يتحسن محور تطوير

الأداء الوظيفي بقيمة (0.127) بدلالة معامل التغير (بيتا)، حيث كانت قيمة دلالة (ت) الاحصائية

تساوي (0.000)، وقد جاءت قيمة معامل الارتباط بين مجال المسار الوظيفي للموظف ومحور

تطوير الأداء الوظيفي عالية بدلالة (ر) والدالة إحصائياً بقيمة (0.000).

#### المجال الرابع: جودة البيئة القانونية:

يفسر مجال جودة البيئة القانونية ما قيمته (52.3%) من التغير في محور الأداء الوظيفي بدلالة قيمة (2) بحيث كلما تحسن مجال المسار الوظيفي بوحدة واحدة يتحسن محور الأداء الوظيفي بقيمة (0.319) بدلالة معامل التغير (بيتا)، حيث كانت قيمة دلالة (ت) الإحصائية تساوي (0.000)، وقد جاءت قيمة معامل الارتباط بين مجال جودة البيئة القانونية ومحور تطوير الأداء الوظيفي عالية بدلالة (ر) والدالة إحصائياً بقيمة (0.000).

#### المجال الخامس: فاعلية المناخ التنظيمي:

يفسر مجال فاعلية المناخ التنظيمي ما قيمته (64.1%) من التغير في محور الأداء الوظيفي بدلالة قيمة (2) بحيث كلما تحسن مجال فاعلية المناخ التنظيمي بوحدة واحدة يتحسن محور تطوير الأداء الوظيفي بقيمة (0.432) بدلالة معامل التغير (بيتا)، حيث كانت قيمة دلالة (ت) الاحصائية تساوي (0.000)، وقد جاءت قيمة معامل الارتباط بين مجال فاعلية المناخ التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي عالية بدلالة (ر) والدالة إحصائياً بقيمة (0.000).

#### المجال السادس: توافر البعد المالي:

يفسر مجال توافر البعد المالي ما قيمته (43.1%) من التغير في محور الأداء الوظيفي بدلالة قيمة (2) بحيث كلما تحسن مجال توافر البعد المالي بوحدة واحدة يتحسن محور الأداء الوظيفي بقيمة (0.296) بدلالة معامل التغير (بيتا)، حيث كانت قيمة دلالة (ت) الاحصائية تساوي (0.000)، وقد جاءت قيمة معامل الارتباط بين مجال توافر البعد المالي ومحور تطوير الأداء الوظيفي عالية بدلالة (ر) والدالة إحصائياً بقيمة (0.000).

### 3.4 إجابة أسئلة وفرضيات الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى علاقة جودة الهيكل التنظيمي ، على أداء الموظفين في القطاع العام ؟  
لإجابة السؤال أعلاه سيتم اختبار الفرضية الأولى ، حول ما مدى جودة الهيكل التنظيمي في مؤسسات القطاع العام ، وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين.  
الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة وأداء الموظفين في القطاع العام.

اثبات الفرضية الأولى:

تم اختبار الفرضية الأولى من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين مجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة في المحور الأول والمحور الثاني تطوير أداء الموظفين في القطاع الحكومي ، على النحو التالي:

#### جدول (4-12) اختبار الفرضية الأولى

المحور الثاني: أداء الموظفين		مجال جودة الهيكل التنظيمي
0.590**	قيمة معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية	
**المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.01)		
*المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.05)		

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.590\*\*) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي

تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة في المحور الأول والمحور الثاني "الأداء الوظيفي في المنظمة"، وقد كانت علاقة الارتباط طردية ، بحيث كلما زادت قيمة مجال جودة الهيكل التنظيمي تحسن أداء الموظفين.

**السؤال الثاني: ما مدى علاقة جودة التخطيط الوظيفي ، على أداء الموظفين في القطاع العام ؟**

لإجابة السؤال أعلاه سيتم اختبار الفرية الثانية حول ما مدى جودة التخطيط وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في دولة فلسطين.

**الفرضية الثانية:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين جودة التخطيط الوظيفي في المنظمة وأداء الموظفين في القطاع العام.

**اثبات الفرضية الثانية:**

تم اختبار الفرضية الثانية من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين مجال جودة التخطيط الوظيفي في المنظمة في المحور الأول، والمحور الثاني "الأداء الوظيفي في القطاع العام، على النحو التالي:

**جدول (4-13) اختبار الفرضية الثانية**

المحور الثاني: الأداء الوظيفي		جودة التخطيط الوظيفي
0.609**	قيمة معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية	
**المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.01)		
*المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.05)		

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.609 \*\*) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) ، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين جودة التخطيط الوظيفي في المنظمة في المحور الأول ، والمحور الثاني " الأداء الوظيفي في المنظمة" ، وقد كانت علاقة الارتباط طردية ، بحيث كلما زادت قيمة مجال جودة التخطيط الوظيفي تحسن وتطور الأداء الوظيفي.

السؤال الثالث: ما مدى علاقة "وجود توافق بين المسار الوظيفي للموظف وجداول التشكيلات الوظيفية" ، على أداء الموظفين في القطاع العام ؟

للإجابة عن السؤال أعلاه سيتم اختبار الفرضية الثالثة ، حول ما مدى وجود توافق بين المسار الوظيفي للموظف وجداول التشكيلات الوظيفية في القطاع العام وعلاقته بالأداء الوظيفي.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين جودة التخطيط الوظيفي في المنظمة وأداء الموظفين في القطاع العام.

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين "التوافق بين المسار الوظيفي للموظف وجداول التشكيلات الوظيفية" ، وأداء الموظفين في القطاع العام.

اثبات الفرضية الثالثة:

تم اختبار الفرضية الثالثة من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين مجال "المسار الوظيفي للموظف" في المحور الأول، والمحور الثاني "الأداء الوظيفي في القطاع العام، على النحو التالي:

#### جدول (4-14) اختبار الفرضية الثالثة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي		المسار الوظيفي للموظف
0.684**	قيمة معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية	
**المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.01)		
*المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.05)		

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.684\*\*) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين "التوافق بين المسار الوظيفي للموظف وجداول التشكيلات الوظيفية" في المحور الأول، والمحور الثاني "مدى الأداء الوظيفي في المنظمة"، وقد كانت علاقة الارتباط طردية بحيث كلما زادت قيمة مجال "التوافق بين المسار الوظيفي للموظف وجداول التشكيلات الوظيفية" تحسن وتطور الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.

السؤال الرابع: ما مدى علاقة جودة البيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية على أداء الموظفين في القطاع العام؟

للإجابة السؤال أعلاه سيتم اختبار الفرضية الرابعة حول ما مدى جودة البيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية وعلاقته بأداء الموظفين في القطاع العام.

#### الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين وجود بيئة قانونية ناظمة للوظيفة العمومية في المنظمه، وأداء الموظفين في القطاع العام.

#### إثبات الفرضية الرابعة:

تم اختبار الفرضية الرابعة من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين مجال "وجود بيئة قانونية ناظمة للوظيفة العمومية في المنظمة" في المحور الأول، والمحور الثاني "الأداء الوظيفي في القطاع العام، على النحو التالي:

#### جدول (4-15) اختبار الفرضية الرابعة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي		بيئة قانونية ناظمة للوظيفة العمومية
0.723**	قيمة معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية	
**المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.01)		
*المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.05)		

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.723\*\*) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين "وجود بيئة قانونية ناظمة للوظيفة العمومية في المنظمة" في المحور الأول، والمحور الثاني "الأداء الوظيفي في المنظمة"، وقد كانت علاقة الارتباط طردية بحيث كلما زادت قيمة مجال "وجود بيئة قانونية ناظمة للوظيفة العمومية في المنظمة"، انعكس الأمر ايجاباً على الأداء الوظيفي.

السؤال الخامس: ما مدى علاقة جودة المناخ التنظيمي ( الثقافة التنظيمية السائدة) على أداء

الموظفين في القطاع العام ؟

للإجابة عن السؤال أعلاه ، سيتم اختبار الفرضية الخامسة ، حول ما مدى جودة المناخ التنظيمي

على أداء الموظفين في القطاع العام.

الفرضية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المناخ التنظيمي (الثقافة

التنظيمية السائدة) الجيد في المنظمة، وأداء الموظفين في القطاع العام.

اثبات الفرضية الخامسة:

تم اختبار الفرضية الخامسة من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين مجال " المناخ التنظيمي " في

المحور الأول، والمحور الثاني "الأداء الوظيفي في القطاع العام"، على النحو التالي:

جدول (4-16) اختبار الفرضية الخامسة

الأداء الوظيفي		المناخ التنظيمي
0 . 801 **	قيمة معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية	
**المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.01)		
*المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.05)		

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.801 \*\*) ومستوى المعنوية

(0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي

تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين "المناخ التنظيمي "

في المحور الأول، والمحور الثاني "مدى الأداء الوظيفي في المنظمة"، وقد كانت علاقة الارتباط طردية

بحيث كلما زادت قيمة مجال "المناخ التنظيمي في المنظمة"، انعكس الأمر ايجاباً على تحسن وتطور الأداء الوظيفي.

السؤال السادس: ما مدى علاقة جودة البعد المالي على أداء الموظفين في القطاع العام ؟

للإجابة عن السؤال أعلاه سيتم اختبار الفرضية السادسة ، حول ما مدى جودة البعد المالي وعلاقته بأداء الموظفين في القطاع العام.

الفرضية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين البعد المالي (القدرة المالية) الجيدة للمنظمة، وبين أداء الموظفين في القطاع العام.

اثبات الفرضية السادسة:

تم اختبار الفرضية السادسة من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين مجال " البعد المالي " في المحور الأول، والمحور الثاني "الأداء الوظيفي في القطاع العام"، على النحو التالي:

جدول (4-17) اختبار الفرضية السادسة

الأداء الوظيفي		البعد المالي
0 . 656**	قيمة معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية	
**المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.01)		
*المتوسط الحسابي دال عند مستوى (0.05)		

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.656 \*\*) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي

تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين "البعد المالي" في المحور الأول، والمحور الثاني "الأداء الوظيفي في القطاع العام"، وقد كانت علاقة الارتباط طردية بحيث كلما زادت قيمة مجال "البعد المالي في المنظمة"، انعكس الأمر إيجاباً على تحسن وتطور الأداء الوظيفي.

### الإستنتاجات :

بناء على ما تقدم من نتائج خرج الباحث بالأسنتنتاجات التالية :

- (1). مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة ، بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق محددات جدول تشكيلات الوظائف بكافة مجالاته (المتغير المستقل ) وما بين الأداء الوظيفي (المتغير التابع) ، وقد أظهرت هذه الدراسة العلاقة القوية بين المتغيرين وذلك من خلال نسبة ما تفسره من التغير في الأداء الوظيفي .
- (2). تعكس الدراسات السابقة التي أوردناها مثل دراسة (ناصر، 2019) بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي ، و دراسة (أبو عواد، 2019) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي ، و دراسة (طبيب، 2013) بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية ، و دراسة (البيطار، 2014) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، إن جميع هذه الدراسات تظهر مدى العلاقة الطردية ما بين مجالات المتغير المستقل (تطبيق محددات جدول تشكيلات الوظائف) مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث تؤكد الدراسات السابقة والدراسة الحالية مدى أهمية هذه المجالات لتحسين الأداء الوظيفي .

(3). أستنتاجات شخصية يمكنني القول أن العلاقة الطردية بين المتغير المستقل (تطبيق محددات جدول تشكيلات الوظائف) مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي) له أثر إيجابي فكل ما تحسن جودة المجالات التي تم العمل عليها في المتغير المستقل كلما تحسن الأداء الوظيفي.

**الفصل الخامس:**  
**النتائج والتوصيات**

## الفصل الخامس:

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 مقدمة:

يصف هذا الفصل النتائج والتوصيات التي توصل لها الباحث من خلال إجراء الإختبارات الإحصائية في تحليل البيانات وإثبات الفرضيات.

#### 2.5 النتائج:

##### 1.2.5 النتائج العامة:

1. جدول التشكيلات الوظيفية يفسر ما نسبته (60.3%) من التغير في الأداء الوظيفي.
2. باقي المتغيرات الأخرى غير جدول التشكيلات الوظيفية يفسر ما نسبته (39.7%) من المتغير في الأداء الوظيفي.
3. الزيادة في جدول التشكيلات الوظيفية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (0.224). ما يعني أن الزيادة في فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية يؤثر إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي.
4. يفسر مجال جودة الهيكل التنظيمي ما قيمته (34.6%) من التغير في محور الأداء الوظيفي.
5. كلما تحسنت مجال جودة الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة يتحسن محور الأداء الوظيفي بقيمة (0.225).
6. يفسر مجال كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي ما قيمته (37.1%) من التغير في محور الأداء الوظيفي.

7. كلما تحسن مجال جودة التخطيط الوظيفي بوحدة واحدة يتحسن محور الأداء الوظيفي بقيمة  
(0.283).

8. يفسر مجال المسار الوظيفي للموظف ما قيمته (46.8%) من التغير في محور الأداء الوظيفي.

9. كلما تحسن مجال المسار الوظيفي للموظف بوحدة واحدة يتحسن محور تطوير الأداء الوظيفي  
بقيمة (0.127).

10. يفسر مجال جودة البيئة القانونية ما قيمته (52.3%) من التغير في محور الأداء الوظيفي.

11. كلما تحسن مجال جودة البيئة القانونية بوحدة واحدة يتحسن محور الأداء الوظيفي بقيمة  
(0.319).

12. يفسر مجال فاعلية المناخ التنظيمي ما قيمته (64.1%) من التغير في محور الأداء الوظيفي.

13. كلما تحسن مجال فاعلية المناخ التنظيمي بوحدة واحدة يتحسن محور الأداء الوظيفي بقيمة  
(0.432).

14. يفسر مجال توافر البعد المالي ما قيمته (43.1%) من التغير في محور الأداء الوظيفي.

15. كلما تحسن مجال توافر البعد المالي بوحدة واحدة يتحسن محور الأداء الوظيفي بقيمة (0.296).

16. توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين جودة

الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، بحيث كلما زادت قيمة مجال جودة الهيكل التنظيمي تحسنت  
الأداء الوظيفي.

17. توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين جودة

التخطيط الوظيفي والأداء الوظيفي، بحيث كلما زادت قيمة مجال جودة التخطيط الوظيفي تحسنت  
الأداء الوظيفي.

18. توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين "التوافق بين المسار الوظيفي للموظف، وجداول التشكيلات الوظيفية" والأداء الوظيفي، بحيث كلما زادت قيمة "التوافق بين المسار الوظيفي للموظف وجداول التشكيلات الوظيفية" تحسنت الأداء الوظيفي.

19. توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين "وجود بيئة قانونية ناظمة للوظيفة العمومية" والأداء الوظيفي، بحيث كلما زادت قيمة مجال "وجود بيئة قانونية ناظمة للوظيفة العمومية"، انعكس الأمر ايجاباً على تحسن وتطور الأداء الوظيفي.

20. توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بحيث كلما زادت قيمة مجال "المناخ التنظيمي"، انعكس الأمر ايجاباً على تحسن وتطور الأداء الوظيفي.

21. توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين "البعد المالي"، والأداء الوظيفي، بحيث كلما زادت قيمة مجال "البعد المالي"، انعكس الأمر إيجاباً على تحسن وتطور الأداء الوظيفي.

### 2.1.5 نتائج مجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة:

1. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على وجود وصف وظيفي واضح لمهام عمل كل وظيفية، مع وضوح صلاحيات كل وظيفية وتحديد خطوط المسؤولية بين الإدارة والمرؤوسين.

2. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على وجود هيكل تنظيمي مرن، ولكن مع الحفاظ على عدم وجود تداخل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية في المنظمة.

3. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أن التعيينات، والترقيات تتم وفقاً للشواغر على الهيكل التنظيمي.

### 3.1.5 نتائج مجال تأثير التخطيط الوظيفي في المنظمة:

1. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أن التخطيط الوظيفي يركز على تحقيق رسالة المنظمة وبلورة أهدافها الاستراتيجية.
2. وافق المبحوثون بدرجة عالية على عملية التخطيط الوظيفي تتسجم مع جداول تشكيلات الوظائف وخاصة فيما يخص تحديد الشواغر سنوياً وفقاً لجدول التشكيلات.

### 4.1.5 نتائج مجال المسار الوظيفي للموظف في المنظمة:

1. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أن المنظمة تهتم بالمسار الوظيفي للموظف، من خلال تركيز المنظمة على المسار الوظيفي لهم عند إعدادها لهيكلها التنظيمي.
2. وافق المبحوثون بدرجة عالية على أن المنظمة تهتم بالمسار الوظيفي للموظف ضمن عملية التخطيط الوظيفي وصولاً لإعداد جدول التشكيلات الوظيفية.
3. يوجد فهم واضح لدى المبحوثون حول مدى أهمية المسار الوظيفي لتحقيق أهدافهم المهنية وبما لا يتعارض مع أهداف المنظمة، وذلك تكفلة آليات ترقيات الموظفين وفق قانون الخدمة المدنية بما يلبي طموحاتهم.

### 5.1.5 نتائج مجال البيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية:

1. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على وجود قوانين وأنظمة تحفظ الحقوق الوظيفية للموظفين، وهناك التزام من المنظمة بها، وأن القوانين والأنظمة المعمول بها تلبى متطلبات العمل.
2. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أن الموظفين لديهم فهم واضح لطبيعة القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة، وترتب عليه وجود التزام واضح من الموظفين في تطبيق ما تنص عليه القوانين والأنظمة المعمول بها.

3. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أن القوانين والأنظمة المعمول بها، تتسم بالحدثة وتراعي عمليات تطوير/ تحديث الأنظمة والقوانين إستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.

### 6.1.5 نتائج مجال تأثير المناخ التنظيمي:

1. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على التزام الموظفين بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل في المنظمة، من خلال التزامهم بمواعيد العمل الرسمية، وكذلك التزامهم بالممارسات الفضلى، التي تنص عليها مدونات السلوك المعمول بها في المنظمة.

2. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أن المنظمة تقدم لموظفيها البرامج التدريبية، التي تعزز الكفاءة الإدارية.

3. لا يتم تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الجديدة، التي تساعد في تطوير نظم وإجراءات العمل في المنظمة مما يتطلب مراجعته ذلك.

4. لا يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صناعة القرارات، وكذلك لا يوجد تحفيز على الإبداع في المنظمة.

### 7.1.5 نتائج مجال تأثير البعد المالي:

1. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أنه يتم تحديد أولويات الاحتياجات الفعلية السنوية من الوظائف المطلوبة للمؤسسة، وفقاً للموارد المالية المتاحة، ويتضح ذلك من خلال إعداد جداول التشكيلات الوظيفية في المنظمة، التي تأخذ بعين الاعتبار السقف المالي المخصص لملء الشواغر الوظيفية.

2. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أنه لا ترتبط موافقة جهات الاختصاص على توفير الاحتياجات الوظيفية الضرورية للمؤسسة بحجم الإيرادات المتحققة منها.

3. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أنه يتم إعداد جداول التشكيلات الوظيفية بالشراكة مع إدارة الموازنة العامة في وزارة المالية، وأنه لا تتم أي عملية تعيين أو ترقية خارج نطاق جدول التشكيلات الوظيفية.

### 8.1.5 نتائج مجال تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة:

1. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على حرص الموظفين على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة بما لديهم من المهارات اللازمة، للقيام بأعمالهم على أكمل وجه وصولاً لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أن الموظفين يمتلكون المهارات الضرورية بتأدية مهام العمل اليومية في الوقت المحدد دون تأخير وبالجودة المطلوبة.

3. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أن الموظفين يمتلكون المعلومات اللازمة التي من شأنها تحسين الأداء، وكذلك تزيد قدرتهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل.

4. وافق المبحوثون بدرجة عالية، على أن الموظفين يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة، ويلتزمون بتقديم تقارير دورية حول الإنجازات المتحققة.

## 2.5 توصيات الدراسة:

استناداً للنتائج السابقة، وتحليل الجانب النظري للدراسة، يمكن وضع التوصيات التالية:

### 1.2.5 التوصيات العامة:

1. تعزيز التحسن في جودة الهيكل التنظيمي، لما له من قيمة كبيرة في التأثير على الأداء الوظيفي.
- 2 تعزيز كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي، لما له من قيمة كبيرة في التأثير على الأداء الوظيفي.
- 3 تحسين فاعلية المناخ التنظيمي، لما له من قيمة كبيرة في التأثير على الأداء الوظيفي.
- 4 تزويد الموظفين بأدله إجراءات تضمن حسن سير العمل .
- 5 متابعه تنفيذ الأنشطة والخطط التنفيذية، من خلال برنامج متابعه تعتمد على مؤشرات قياس، ومتابعه تنفيذ الأنشطة بالشكل الأمثل.
- 6 إعتقاد النموذج الإداري المختلط اللامركزي والمركزي في سلطة إتخاذ القرارات، مما سيساهم إيجاباً في تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية.

### 2.2.5 التوصيات المتعلقة بالسلطة التنفيذية (الحكومة):

1. الاستمرار في تحديث القوانين والانظمة بما يواكب التطورات العصريه في القطاع العام ومعالجه القضايا التي تخص الفئات النوعي او الكمي من الموظفين في مؤسسات الدوله .

### 3.2.5 التوصيات المتعلقة بديوان الموظفين العام:

1. تعزيز ثقافه التخطيط الوظيفي للموارد البشريه، وكيف بالإمكان أن يتلاقى مع المسار الوظيفي للموظف، وكيف يمكن أن يساهم ذلك في تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية، وذلك من خلال المدرسه الوطنية.

#### 4.2.5 التوصيات المتعلقة بوزارة المالية :

1. تطبيق الربط الالكتروني بين وزارة المالية وديوان الموظفين العام، مؤسسات الدولة كافة الخاضعه للقطاع العام في المجالات المشتركة لتوحيد البيانات، حتى يتسنى لصناع القرار إتخاذ القرارات اللازمة بالسرعة المناسبة، فيما يخص الحراك الوظيفي.

#### 5.2.5 التوصيات المتعلقة بالمؤسسات (الوزارات):

1. مناقشة خيارات المسار الوظيفي المتاحة مع الموظفين، بما يحقق التوافق مع خطط التوظيف في المؤسسة.
2. وضع اليات لتحقيق الشفافية والعدالة في مسابقات التعيينات، والترقيات التي تنظمها المنظمه.
3. تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير نظم وإجراءات العمل في المنظمه.
4. ضرورة مشاركة الموظفين في عملية صناعة القرارات، من خلال تقديم كل ما يلزم من آراء ومقترحات.
5. ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة التي تحفز على الإبداع.

#### 6.2.5 التوصيات المتعلقة بدراسات أخرى حول موضوع تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية.

1. دراسة مشابهة تستهدف باقي الفئات الوظيفية في مؤسسات القطاع العام خصوصاً الفئة الثانية كونها فئة تخصصية.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أميرة، (2014) "مقالة بعنوان تخطيط المسار الوظيفي"، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع التالي: <https://hrdiscussion.com/hr80524.html>
- البلوي، محمد (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- جبريل، ليلي (2022) "الهيكل التنظيمي للمؤسسة"، موقع مقال على الرابط التالي: <https://mqaall.com/organizational-structure-institution/>
- الحسيني، أحمد بن عبد الله (1994)، "علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية"، الرياض، السعودية.
- الحنيطي، أحمد يوسف و القعيد، مرزوق عايد (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.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012) " تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- شلبي، تسنيم (2022)، " الفرق بين الأداء الوظيفي والأداء التنظيمي " موقع موضوع، على الموقع التالي: [https://mawdoo3.com/الفرق\\_بين\\_الأداء\\_الوظيفي\\_والأداء\\_التنظيمي](https://mawdoo3.com/الفرق_بين_الأداء_الوظيفي_والأداء_التنظيمي)
- صلاح، رزان (2018) " خطوات تخطيط الموارد البشرية " ، موقع موضوع على الرابط: [https://mawdoo3.com/خطوات\\_تخطيط\\_الموارد\\_البشرية](https://mawdoo3.com/خطوات_تخطيط_الموارد_البشرية)

- الطائي، يوسف حجيم- العبادي، هاشم فوزي (2015) "إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الأولى.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2002). تقييم الأداء: مداخل جديدة... لعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.
- عبد المطلب، ابراهيم عبدالسلام أحمد (2016) "أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء"، مجلة العلوم الاقتصادية، على الرابط: <http://scientific-journal.sustech.edu>
- العميان، محمود سلمان (2013) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغاوي، سليمة (2022)، "خطوات تحسين الأداء الوظيفي"، موقع موضوع، على الموقع التالي: [https://mawdoo3.com/خطوات\\_تحسين\\_الأداء\\_الوظيفي](https://mawdoo3.com/خطوات_تحسين_الأداء_الوظيفي)
- فريق عمل طموح (2021) "أهم 5 معايير لتقييم الأداء الوظيفي و طرق تقييم الأداء"، مقالة على موقع طموح، على الرابط: <https://tumuhtr.com/blogs/أهم-5-معايير-لتقييم-الأداء-الوظيفي-و-طرق-تقييم-الأداء/>
- القرالة، عصمت سليم. (2008). اثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- كافي، مصطفى يوسف (2014) " إدارة الموارد البشرية من منظور اداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الأولى.
- كامل، مصطفى مصطفى (2018)، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة - جامعة القاهرة.
- كردي، أحمد (2016) "مقالة بعنوان: مفهوم الأداء الوظيفي"، على الرابط التالي: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785131>

- كردي، السيد أحمد (2019)، "مقالة بعنوان محددات الأداء الوظيفي"، موقع بوابات كنانة أونلاين، على الموقع التالي:  
<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668>
- مقابلة مع رئيس ديوان العام بعنوان "جدول تشكيلات الوظائف أظهر اختلالات في الوظيفة العامة سنعالجها بالتدريج"، وكالة وفا، على الرابط:  
[http://www.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=V7brSya625838509692aV7brSy](http://www.wafa.ps/ar_page.aspx?id=V7brSya625838509692aV7brSy)
- مقالة بعنوان "أهمية تخطيط المسار الوظيفي"، (2012)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على الرابط:  
<https://hrdiscussion.com/hr58428.html>
- موافي، رائدة (2007). اثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- نجار، دعاء (2018) " مفهوم الهيكل التنظيمي"، موقع موضوع، على الموقع التالي:  
[https://mawdoo3.com/مفهوم\\_الهيكل\\_التنظيمي](https://mawdoo3.com/مفهوم_الهيكل_التنظيمي)
- يوسف، حسام (2014). "مقالة حول الأداء الوظيفي"، على الموقع التالي:  
<https://www.alkhaleej.ae/2014-04-25/الأداء-الوظيفي/إدارة-وأعمال>

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- BALIGH, H E L M Y H. (2006). ORGANIZATION STRUCTURES: THEORY AND DESIGN, ANALYSIS AND PRESCRIPTION: Duke University, NC, USA.
- Bohlander,G. et.al., (2016). Managing human resources. Australia: South-Western collego publishing.
- Dowling, Peter, (2017). Human Resource Management. Australia: La Trobe University Melbourne.
- Sekhri, Arun, (2017). Human Resource Planning and Audit: Himalaya Publishing House, Mumbai, India, Fifth Edition
- USA.
- WERNER, JON M. – DESIMONE, RANDY L. (2012). Human Resource Development : South-Western, Cengage Learning, Mason, OH 45040

## الملاحق

### ملحق رقم (1): قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الإستبانة)

الصفة	الاسم	م.
دكتور جامعي	د. عمر رحال	1.
دكتور جامعي	د. منصور غرابه	2.
دكتور جامعي	د. عروبة البرغوثي	3.
دكتور جامعي	د. عبد الوهاب صباغ	4.
دكتور جامعي	د. شاهر العالول	5.
دكتور جامعي	د. عودة مشاركة	6.
دكتور جامعي	د. تهاني جفال	7.
دكتور جامعي	د. يوسف أبو فارة	8.
مدير عام التخطيط ديوان الموظفين	أ. وائل الريماوي	9.

## ملحق (2) الاستبانة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

تحية الدولة والبناء وبعد...

الموضوع / تعبئة استبانة رسالة ماجستير حول ما مدى تأثير فاعلية تطبيق جداول تشكيلات

الوظائف على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في دولة

فلسطين - المحافظات الشمالية ؟

يتم من خلال هذه الاستبانة قياس مدى تأثير فاعلية تطبيق جداول تشكيلات الوظائف على الأداء الوظيفي للموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في دولة فلسطين - المحافظات الشمالية، وقد تم تصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في بحث بعنوان:

ما مدى تأثير فاعلية تطبيق جداول تشكيلات الوظائف على النهوض بالأداء الوظيفي لموظفي

الخدمة المدنية في دولة فلسطين - المحافظات الشمالية

ونظراً لما يمثله هذا الموضوع من أهمية فائقة لكافة مؤسسات دولة فلسطين التي ينطبق عليها قانون الخدمة المدنية، نرجو التكرم من سيادتكم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث أن توخيكم الدقة والموضوعية في إجابة أسئلة الاستبانة سينعكس بشكل ايجابي على نجاح البحث ودقة نتائجه. علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. حيث أن الاستبانة تستهدف موظفي الفئة العليا والفئة الأولى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

وتفضلوا قبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث: عبدالناصر مطر دراغمة

المشرف: د. سعدي الكرنز

القسم الأول: (السمات الشخصية): يرجى وضع علامة (X) للإجابة التي تراها مناسبة.

1. الجنس:

ذكر  أنثى .

2. العمر:

أقل من 30 سنة  30- أقل من 40 سنة  40- أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر .

3. المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فأقل  بكالوريوس  دراسات عليا .

4. مستوى إجادة استخدام جهاز الحاسوب والإنترنت:

ضعيف  متوسط  مرتفع .

5. عدد سنوات الخدمة:

أقل من 10 سنوات  10 سنوات - أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر .

6. الفئة الوظيفية:

العليا  الأولى .

7. الوزارة / المنظمة: .....

**القسم الثاني: ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة.**

المحور الأول: فاعلية تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية بأبعاده (جودة الهيكل التنظيمي، كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي، المواءمة مع المسار الوظيفي للموظف، جودة البيئة القانونية الناظمة، فاعلية المناخ التنظيمي، البعد المالي)

المجال الأول: جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة:

م.	البيان	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1.	خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارة والمرؤوسين واضحة في الهيكل التنظيمي.					
2.	يوجد وصف وظيفي واضح لمهام عمل وظيفتي.					
3.	يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة.					
4.	يتيح الهيكل التنظيمي نقل البيانات/ المعلومات بين جميع المستويات الوظيفية بسهولة.					
5.	صلاحياتي الوظيفية واضحة لا لبس فيها.					
6.	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للشواغر على الهيكل التنظيمي.					
7.	يتم تحديد الترقيات في المنظمة وفقاً للشواغر على الهيكل التنظيمي.					
8.	يتم تحديد التعيينات في المنظمة وفقاً للشواغر على الهيكل التنظيمي.					
9.	لا أشعر بوجود تداخل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية في مؤسستي.					

المجال الثاني: كفاءة وفاعلية التخطيط الوظيفي في المنظمة:

م.	البيان	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	التخطيط الوظيفي يساعد إدارة هذه المنظمة في بلورة أهدافها المختلفة.					
2.	يسهم التخطيط الوظيفي في تحديد الشواغر سنويا وفقا لجدول التشكيلات.					
3.	يجري تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وفقا للوظائف المخطط لها.					
4.	تركز أهداف التخطيط الوظيفي على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					
5.	تتسجم عملية التخطيط الوظيفي مع جداول تشكيلات الوظائف.					
6.	يركز التخطيط الوظيفي على تحقيق رسالة المنظمة.					
7.	ينبثق التخطيط الوظيفي للموارد البشرية من الفهم الواضح للخطة الاستراتيجية للمؤسسة.					

المجال الثالث: الموازنة مع المسار الوظيفي للموظف:

م	البيان	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	تولي المنظمة اهتماما بالمسار الوظيفي ضمن عملية التخطيط الوظيفي.					
2.	يهتم الموظفون بالمسار الوظيفي لتلبية طموحاتهم من خلال تركيبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
3.	يوائم الموظفون بين مساره الوظيفي ورؤية المنظمة.					
4.	تركز المنظمة على المسار الوظيفي عند إعدادها لجدول التشكيلات الوظيفية.					
5.	تركز المنظمة على المسار الوظيفي عند إعدادها لهيكلها التنظيمي.					
6.	تراعي المنظمة آليات ترقيات الموظفين وفق قانون الخدمة المدنية بما يلبي طموحاتهم.					
7.	أشعر بالعدالة في مسابقات الترقيات التي تنظمها المنظمة.					
8.	يقوم المديرون في المنظمة بمناقشة خيارات المسار الوظيفي المتاحة مع الموظفين وفق التعاقب الوظيفي.					
9.	يعتبر المسار الوظيفي خارطة طريق تراعي اهتمامات الموظفين.					
10.	المسار الوظيفي يمكن الموظفين من تحقيق أهدافهم المهنية بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة.					
11.	يلبي قانون تنظيم الموازنة والنظام المالي النافذ متطلبات التخطيط الوظيفي الفعال.					

المجال الرابع: جودة البيئة القانونية النازمة للمؤسسة:

م.	البيان	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	يتم انجاز الخطط الموضوعة للمؤسسة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.					
2.	توفر القوانين والأنظمة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين.					
3.	يوجد التزام واضح من الموظفين في تطبيق ما تنص عليه القوانين والأنظمة المعمول بها.					
4.	تتبع عمليات تطوير/ تحديث الأنظمة والقوانين الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.					
5.	تواكب عمليات تطوير/ تحديث الأنظمة والقوانين التطورات العالمية ذات العلاقة بعمل المنظمة.					
6.	لدى الموظفين فهم واضح لطبيعة القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.					
7.	تحرص الجهات التشريعية المختصة على تطوير القوانين والأنظمة النازمة للوظيفة العمومية.					
8.	تتسم القوانين والأنظمة المعمول بها بالحدثة.					
9.	القوانين والأنظمة المعمول بها تلبي متطلبات العمل.					

المجال الخامس: فاعلية المناخ التنظيمي ( الثقافة التنظيمية السائدة) في المنظمة:

م	البيان	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل في المنظمة.					
2.	يلتزم الموظفون بالممارسات الفضلى التي تنص عليها مدونات السلوك المعمول بها في المنظمة.					
3.	يتم تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير إجراءات العمل في المنظمة.					
4.	يتم تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير نظام العمل في المنظمة.					
5.	تقدم المنظمة لموظفيها البرامج التدريبية التي تعزز الكفاءة الإدارية.					
6.	يتقبل الموظفون ضغوط العمل المختلفة حرصا على مصلحة المنظمة.					
7.	لدى الموظفين القدرة على التكيف مع المتغيرات/ التطورات الجديدة.					
8.	يلتزم الموظفون في المنظمة بمواعيد العمل الرسمية.					
9.	يشارك الموظفون في عملية صناعة القرارات من خلال تقديم كل ما يلزم من آراء ومقترحات.					
10.	الثقافة التنظيمية في المنظمة تحفز على الإبداع.					

المجال السادس: مدى توافر البعد المالي للتطبيق الجيد لجدول التراكيب الوظيفية:

م.	البيان	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	يتم اعداد جداول التراكيب الوظيفية بالشراكة مع دائرة الموازنة العامة في وزارة المالية.					
2.	تراعي لجنة اعداد جداول التراكيب الوظيفية في المنظمة السقف المالي المخصص لملء الشواغر الوظيفية.					
3.	يتم التأكد من كفاية المخصصات المالية اللازمة لضمان فاعلية جدول التراكيب الوظيفية.					
4.	يتم تحديد أولويات الاحتياجات الفعلية السنوية من الوظائف المطلوبة للمؤسسة وفقا للموارد المالية المتاحة.					
5.	يحقق جدول تراكيب الوظائف المقر تلبية الاحتياجات الوظيفية المبررة للمؤسسة.					
6.	لا تتم أي عملية تعيين او ترقية خارج نطاق جدول التراكيب الوظيفية.					
7.	لا ترتبط موافقة جهات الاختصاص على توفير الاحتياجات الوظيفية الضرورية للمؤسسة بحجم الإيرادات المتحققة منها.					

## المحور الثاني: مدى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة:

إن تطوير الاداء الوظيفي يتمثل في قيام الموظف بتقديم أفضل مستوى من العمل المقدم له على أن يتم فيها الاستعانة بالوسائل المتوفرة، وكذلك يؤدي الى تقليل نسبة الدوران، وترضية الموظفين، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على نظام حياة الموظفين أنفسهم، وكذلك تعزيز الثقة المتبادلة بين جميع الاطراف.

م	البيان	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	يقوم الموظفون بالمهام المطلوبة في الوقت المحدد دون تأخير.					
2.	يقوم الموظفون بمهامهم بالجودة المطلوبة.					
3.	يتم تقديم تقارير دورية حول الانجازات المتحققة.					
4.	يتم تحديد أوجه القصور في تقارير الإنجاز السنوية.					
5.	يتم تحديد آليات معالجة أوجه القصور ضمن تقارير الإنجاز السنوية.					
6.	يتم الالتزام بقيم المنظمة أثناء تأدية مهام العمل اليومية.					
7.	يشعر الموظفون بالولاء للمؤسسة.					
8.	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.					
9.	يحرص الموظفون على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المطلوبة.					
10.	يتوفر لدى الموظفين القدرة على حل المشاكل التي تواجههم في العمل.					
11.	تتم عملية الاتصال لتبادل البيانات/ المعلومات في جميع الاتجاهات بكفاءة.					

					يمتلك الموظفون المهارات الضرورية التي من شأنها تحسين الأداء.	.12
					يمتلك الموظفون المعلومات اللازمة التي من شأنها تحسين الأداء.	.13
					يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.	.14

انتهى،،

## فهرس الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الإستبانة).....131

ملحق (2) الاستبانة.....132

## فهرس الأشكال

- شكل رقم (1،1) العلاقة بين متغيرات الدراسة.....9
- شكل (4-1): العلاقة بين محور فاعليه محددات جدول التشكيلات ومحور الأداء الوظيفي.....105

## فهرس الجداول

- جدول ( 3-1): معامل ارتباط بيرسون للمحاور والمجالات.....83
- جدول ( 3-2): معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة مع مجالها ( المحور الأول).....84
- جدول ( 3-3): معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة مع مجالها ( المحور الثاني).....85
- جدول ( 3-4): معاملات ثبات أداة الدراسة للمحور الكلي ومحور فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية ومحور مدى تطوير الأداء الوظيفي .....85
- مقياس ليكارت الخماسي.....86
- جدول ( 3-5): مواصفات العينة .....87
- جدول ( 4-1 ) المتوسطات الحسابية لمحور فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية....91
- جدول ( 4-2) المتوسطات الحسابية لمجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة .....93
- جدول ( 4-3) المتوسطات الحسابية لمجال تأثير التخطيط الوظيفي.....94
- جدول ( 4-4) المتوسطات الحسابية للمسار الوظيفي للموظف.....96
- جدول ( 4-5) المتوسطات الحسابية للبيئة القانونية النازمة للوظيفة العمومية .....98
- جدول ( 4-6) المتوسطات الحسابية تأثير المناخ التنظيمي.....99
- جدول ( 4-7) المتوسطات الحسابية تأثير البعد المالي .....101
- جدول ( 4-8) المتوسطات الحسابية لمحور مدى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة.....102
- جدول ( 4-9) المتوسطات الحسابية لمجال تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة.....103
- جدول ( 4-10) العلاقة بين محور فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية ومحور الأداء الوظيفي.....104
- جدول ( 4-11) العلاقة بين مجالات فاعلية محددات تطبيق جدول التشكيلات الوظيفية ومحور تطوير الأداء الوظيفي .....106
- جدول ( 4-12) اختبار الفرضية الأولى .....109
- جدول ( 4-13) اختبار الفرضية الثانية.....110
- جدول ( 4-14) اختبار الفرضية الثالثة.....112

113	.....	جدول (4-15) اختبار الفرضية الرابعة.
114	.....	جدول (4-16) اختبار الفرضية الخامسة.
115	.....	جدول (4-17) اختبار الفرضية السادسة.

## فهرس المحتويات

أ	إقرار	1
ب	شكر وتقدير	1
ج	الملخص	1
هـ	Abstract	1
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	1
1	1.1 المقدمة	1
3	2.1 مشكلة الدراسة	3
4	3.1 أهمية الدراسة	4
4	1.3.1 الناحية النظرية	4
4	2.3.1 الناحية العملية	4
5	4.1 أهداف الدراسة	5
5	1.4.1 الهدف العام	5
5	2.4.1 الأهداف الفرعية	5
5	5.1 أسئلة الدراسة	5
6	6.1 متغيرات الدراسة	6
7	7.1 فرضيات الدراسة	7
9	8.1 أنموذج الدراسة	9
10	9.1 حدود الدراسة	10
10	10.1 هيكلية الدراسة	10
11	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	11
12	1.2 الإطار النظري	12
12	1.1.2 مقدمة	12

13	2.1.2 المبحث الأول: التخطيط الوظيفي
13	1.2.1.2 مقدمة
13	2.2.1.2 تعريف التخطيط الوظيفي
15	3.2.1.2 تعريف تخطيط المسار الوظيفي
16	4.2.1.2 العلاقة بين التخطيط الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي
17	5.2.1.2 الخصائص الرئيسية للتخطيط الوظيفي
18	6.2.1.2 أهمية التخطيط الوظيفي
19	7.2.1.2 أهداف التخطيط الوظيفي
21	8.2.1.2 فوائد التخطيط الوظيفي
24	3.1.2 المبحث الثاني: تشكيلات الوظائف
24	1.3.1.2 مقدمة
24	2.3.1.2 مفهوم تشكيلات الوظائف
25	3.3.1.2 أهمية تشكيلات الوظائف
27	4.3.1.2 أهداف تشكيلات الوظائف
29	4.1.2 المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي
29	1.4.1.2 مقدمة
29	2.4.1.2 تعريف الهيكل التنظيمي
30	3.4.1.2 أهمية الهيكل التنظيمي للمنشأة
31	4.4.1.2 أهم خصائص الهيكل التنظيمي
33	5.4.1.2 كيفية تخطيط هيكل تنظيمي جيد للمنظمة
35	6.4.1.2 العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي
36	7.4.1.2 أنواع الهياكل التنظيمية

39	5.1.2 المبحث الرابع: الأداء الوظيفي
39	1.5.1.2 مقدمة
39	2.5.1.2 تعريف الاداء الوظيفي
41	3.5.1.2 عناصر الأداء الوظيفي
42	4.5.1.2 معايير الاداء الوظيفي
44	5.5.1.2 محددات الأداء الوظيفي
47	6.5.1.2 العوامل المؤثرة على الأداء
49	7.5.1.2 خطوات تحسين الأداء الوظيفي
51	8.5.1.2 ما الفرق بين الأداء الوظيفي والأداء التنظيمي
51	9.5.1.2 كيف يتأثر الأداء الوظيفي في بيئة العمل
52	10.5.1.2 كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي
52	11.5.1.2 ما أهمية الأداء التنظيمي في بيئة العمل
52	12.5.1.2 كيف يمكن تحسين الأداء التنظيمي
53	6.1.2 المبحث الخامس : تجربة دولة فلسطين في مجال التشكيلات الوظيفية
53	1.6.1.2 مقدمة
53	2.6.1.2 مفهوم جدول تشكيلات الوظائف
54	3.6.1.2 أهمية جدول تشكيلات الوظائف
54	4.6.1.2 الإطار القانوني الناظم لجدول التشكيلات الوظيفية
55	5.6.1.2 آلية تحديد الاحتياجات الوظيفية في الفتره ما قبل عام 2013
57	6.6.1.2 آلية تحديد جدول التشكيلات الوظيفية ما بعد عام 2013
58	7.6.1.2 كما تأخذ اللجنة بعين الاعتبار بعض المعايير الأخرى
59	8.6.1.2 اللجان العاملة على جداول التشكيلات الوظيفية
61	7.1.2 المبحث السادس : العلاقة بين التخطيط الوظيفي وتشكيلات الوظائف والهياكل التنظيمية

61	1.7.1.2 مقدمة
61	2.7.1.2 العلاقة بين التخطيط الوظيفي وتشكيلات الوظائف
62	3.7.1.2 العلاقة بين تشكيلات الوظائف والهيكل التنظيمية
64	2.2 الدراسات السابقة
64	1.2.2 الدراسات العربية
74	2.2.2 الدراسات الأجنبية
79	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
80	1.3 مقدمة
80	2.3 منهج الدراسة
81	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
82	4.3 العينة الاستطلاعية
82	5.3 الصدق والثبات
82	1.5.3 صدق المحكمين
86	6.3 تصحيح أداة الدراسة
87	7.3 عينة الدراسة
87	8.3 وصف العينة تبعاً لمتغيراتها الضابطة
89	9.3 أداة الدراسة
90	<b>الفصل الرابع: نتائج التحليل</b>
91	1.4 مقدمة
91	2.4 تحليل فقرات الاستبانة
92	أولاً: تحليل فقرات مجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة:
93	ثانياً: تحليل فقرات مجال تأثير التخطيط الوظيفي المنظمة:
95	ثالثاً: تحليل فقرات مجال المسار الوظيفي للموظف:

97	رابعاً: تحليل فقرات مجال البيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية:
98	خامساً: تحليل فقرات مجال تأثير المناخ التنظيمي:
100	سادساً: تحليل فقرات مجال تأثير البعد المالي:
102	المحور الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمة:
102	المجال الثاني: مجال الأداء الوظيفي:
104	2.4 تحليل العلاقة بين محوري أداة الدراسة:
109	3.4 إجابة أسئلة وفرضيات الدراسة:
116	الإستنتاجات:
118	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
119	1.5 مقدمة:
119	2.5 النتائج:
119	1.2.5 النتائج العامة:
121	2.1.5 نتائج مجال جودة الهيكل التنظيمي في المنظمة:
122	3.1.5 نتائج مجال تأثير التخطيط الوظيفي في المنظمة:
122	4.1.5 نتائج مجال المسار الوظيفي للموظف في المنظمة:
122	5.1.5 نتائج مجال البيئة القانونية الناظمة للوظيفة العمومية:
123	6.1.5 نتائج مجال تأثير المناخ التنظيمي:
123	7.1.5 نتائج مجال تأثير البعد المالي:
124	8.1.5 نتائج مجال تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة:
125	2.5 توصيات الدراسة:
125	1.2.5 التوصيات العامة:
125	2.2.5 التوصيات المتعلقة بالسلطة التنفيذية (الحكومة):
125	3.2.5 التوصيات المتعلقة بديوان الموظفين العام:

126	4.2.5 التوصيات المتعلقة بوزارة المالية :.....
126	5.2.5 التوصيات المتعلقة بالمؤسسات (الوزارات):.....
126	6.2.5 التوصيات المتعلقة بدراسات أخرى حول موضوع تطبيق جداول التشكيلات الوظيفية.....
127	قائمة المراجع.....
127	أولاً: المراجع العربية:.....
130	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
131	الملاحق .....
142	فهرس الملاحق.....
143	فهرس الأشكال.....
144	فهرس الجداول .....
146	فهرس المحتويات.....