

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أبعاد الهياكل التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية

غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية

هيا عبد الهادي عوض أبو شعيرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

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

إعداد

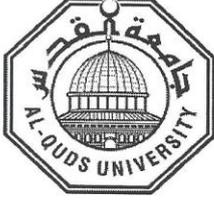
هيا عبد الهادي عوض أبو شعيرة

بكالوريوس في اللغة العربية وآدابها / جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

المشرف: د. سعدي الكرونز

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

1440هـ - 2019م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

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

اسم الطالبة: هيا عبد الهادي عوض أبو شعيرة

الرقم الجامعي: 21712259

المشرف: د. سعدي الكرنز

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

التوقيع .....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز

التوقيع .....

2. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش

التوقيع .....

3. ممتحناً خارجياً: د. يوسف أبو فارة

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

## الإهداء

إلى روح والدي الحبيب

إلى والدتي الغالية أدامها الله فوق رؤوسنا

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أبنائي الأحباء

إلى كل من أعزهم قلبي

## إقرار

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

التوقيع.....

هيا عبد الهادي عوض أبو شعيرة

التاريخ: 9 / 7 / 2019م

## الشكر والتقدير

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

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

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

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

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

## مصطلحات الدراسة

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

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

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

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

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

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

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

## ملخص

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

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

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

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

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

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

**Prepared by: Haya Abdel Hadi Awad Abu Sheireh**

**Supervisor: Dr. Sa'di Al Krunz**

## **Abstract**

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

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

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

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.1 مشكلة الدراسة

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

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

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

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

### 3.1 مبررات الدراسة

ترجع أسباب ودوافع اختيار الباحثة لهذه الدراسة:

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

### 4.1 أهمية الدراسة

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

## أولاً: أهمية الدراسة علمياً

- تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة الهياكل التنظيمية بأبعادها المختلفة وخصائصها ومحدداتها وتحليل العلاقة بين جودة الهياكل التنظيمية والأداء الوظيفي مما يسهم في إثراء المعرفة العلمية.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية البالغة لوجود الهياكل التنظيمية في كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية.

- كما تتبع أهميتها في كونها من الدراسات القليلة في البيئة العربية عامة والبيئة الفلسطينية خاصة، التي تتناول الربط بين أبعاد الهياكل التنظيمية والأداء الوظيفي.

## ثانياً: أهمية الدراسة تطبيقياً

- ستساعد الدراسة في تقديم اقتراحات من شأنها أن تسهم في تحسين وتطوير تصميم الهياكل التنظيمية وبنائها في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية (وزارة المالية والتخطيط، ووزارة الداخلية، ووزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة العمل، وديوان الموظفين العام، وديوان الرقابة المالية والإدارية، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة الأراضي والتسوية)، ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها مما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات وتطوير المجتمع الفلسطيني ككل.

- تسهم هذه الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي ستصل إليها وما ستضيفه من خطوات تعيد هذه الوزارات والمؤسسات الحكومية التي تم ذكرها في إعادة النظر في هياكلها التنظيمية ومدى تطبيقها ومعرفة أثرها على مستوى أداء الموظفين والعاملين فيها، وكذلك تهيئة جميع الظروف الداخلية والخارجية لبنائه.

## 5.1 أهداف الدراسة

### أولاً: الهدف العام

التعرف على مدى تأثير أبعاد الهياكل التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

### ثانياً: الأهداف الفرعية

ومن أهم الأهداف الفرعية لهذه الدراسة ما يأتي:

1. التعرف على أنواع الهياكل التنظيمية في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في (وزارة المالية والتخطيط، ووزارة الداخلية، ووزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة العمل، وديوان الموظفين العام، وديوان الرقابة المالية والإدارية، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة الأراضي والتسوية).
2. التعرف على درجة مستوى أبعاد الهياكل التنظيمية التي تساهم في رسم المعالم الأساسية للهياكل التنظيمية في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية.
3. التعرف على واقع الهياكل التنظيمية السائدة في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.
4. معرفة درجة الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية.
5. معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الوزارة/ المؤسسة الحكومية التي تعمل بها).

6. معرفة إن كان هنا علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيم والأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

### 6.1 أسئلة الدراسة

للقوف على مشكلة الدراسة تم صياغة السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير أبعاد الهياكل التنظيمية على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية؟  
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة مستوى أبعاد الهياكل التنظيمية التي تساهم في رسم المعالم الأساسية للهياكل التنظيمية

في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية؟

2. ما هي درجة الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة

الوطنية الفلسطينية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في أبعاد الهيكل التنظيمي

وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي، الوزارة/ المؤسسة الحكومية التي تعمل بها)؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيم والأداء الوظيفي في الوزارات

والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية؟

### 7.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: أبعاد الهياكل التنظيمية (المركزية، التعقيد، الرسمية، التفويض والإشراف،

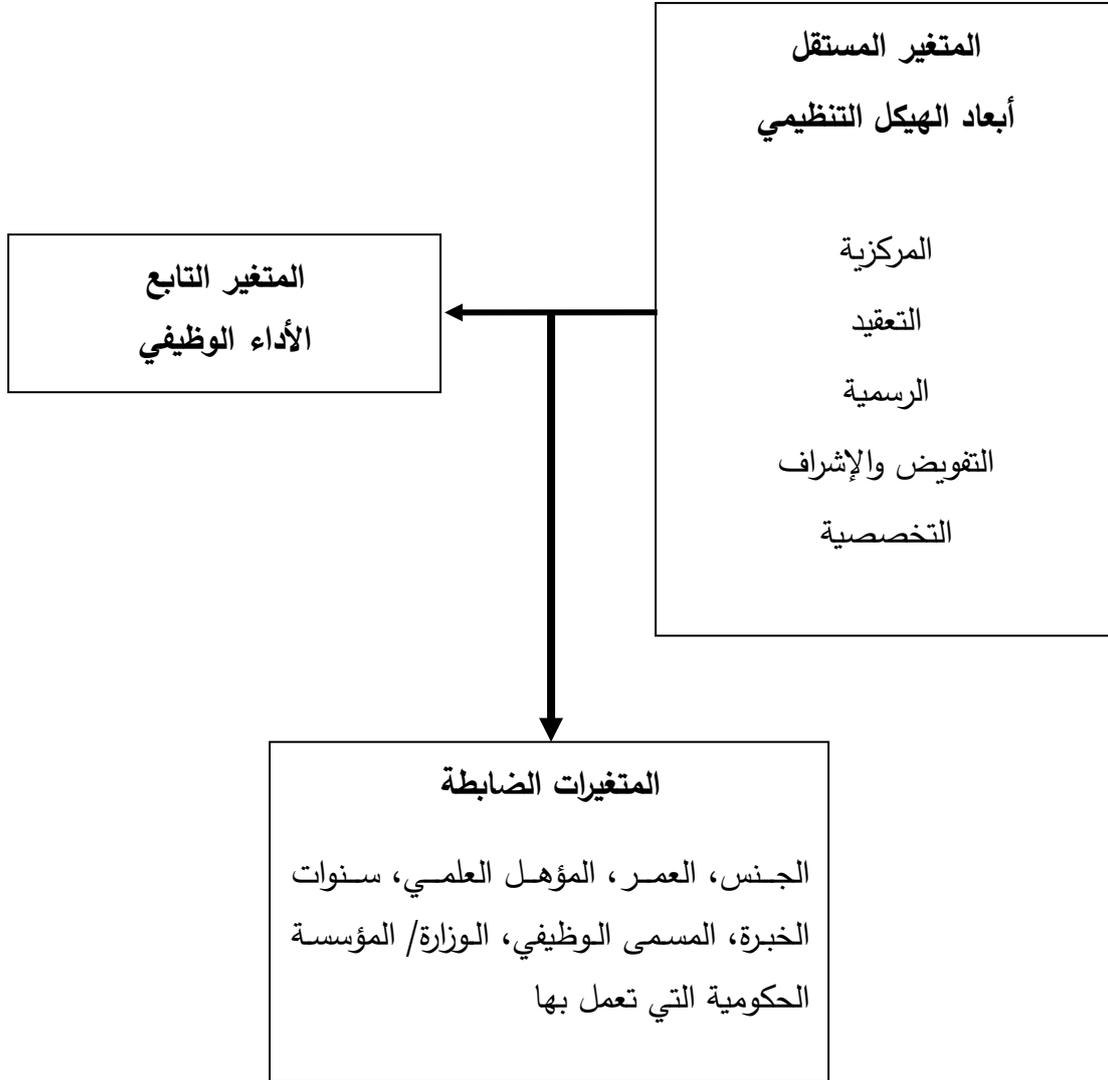
التخصصية).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

المتغيرات الضابطة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الوزارة/

المؤسسة الحكومية التي تعمل بها.

والشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين المتغيرات:



## 8.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لفحص الفرضية الرئيسية الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الوزارة/ المؤسسة الحكومية التي تعمل بها).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الوزارة/ المؤسسة الحكومية التي تعمل بها).

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية هي على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى للجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في الأداء الوظيفي تعزى للجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى للعمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في الأداء الوظيفي تعزى للعمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في الأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي، الوزارة/ المؤسسة الحكومية التي تعمل بها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في الأداء الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي، الوزارة/ المؤسسة الحكومية التي تعمل بها.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

## 9.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: وزارة المالية والتخطيط، ووزارة الداخلية، ووزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة العمل، وديوان الموظفين العام، وديوان الرقابة المالية والإدارية، والجهاز المركزي للإحصاء

الفلسطيني، وسلطة الأراضي والتسوية في فلسطين.

الحدود الزمانية: خلال الفترة الواقعة ما بين شهري تشرين ثاني 2018 وشهر أيار 2019م.

الحدود البشرية: (الفئة المبحوثة) وهم: مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، وموظف.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع أبعاد الهياكل التنظيمية وتأثيرها على

الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية

الفلسطينية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يمثل التنظيم الإداري أهمية خاصة لما له من تأثير في حياة المنظمات واستمراريتها سواء الحكومية منها أم الخاصة، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف ويؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات، ويساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية. فهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله، وينظر له على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها، يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسئوليات والمهام داخل التنظيم. ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي كفء يسهم في إيجاد بيئة عمل مناسبة ويعزز من قدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك يمكن الاستفادة القصوى من العنصر البشري، ومواردها المادية بكفاءة وفاعلية، ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة، فمن دون هيكل تنظيمي

جيد ومناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلي أساس علمي متين حيث تتخبط المنظمة وتتحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزية ودافعية العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وضعف الأداء وانخفاض الإبداع لدى العاملين.

## 2.2 المحور الأول: الهياكل التنظيمية

إن موضوع الهياكل التنظيمية لا زال يشغل بال الكثير من الباحثين والاستشاريين والمديرين، كونه يعدّ وسيلة أساسية لمساعدة المؤسسات في إنجاز أعمالها، وكذلك في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن خلال هذا المحور سيتم تناول مفهوم الهياكل التنظيمية وأبعادها وعلاقتها بجداول التشكيلات الوظيفية.

### 1.2.2 مفهوم الهياكل التنظيمية

تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة، وتتمحور أغلب التعريفات على أنه شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

لقد ظهر مفهوم الهيكل التنظيمي على يد (Porter & Lawler, 1965) ومن ثم طوّر من قبل (Hage & Aiken, 1967) حيث عرّفاه بأنه تلك الممارسات التي تتم في المنظمة والمتعلقة بالسياسات والقواعد والإجراءات، والهيكل التنظيمي هو البناء الذي يحدد أدوار الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، وهو يبيّن التقسيمات الداخلية والوحدات التي تقوم بالأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة ومواقع اتخاذ القرار فيها (الشنطي، 2015).

ويرى وريت (Wright) بأن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي يشير إلى الطرق التي تم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد، والطرق التي يجتمع فيها الأفراد معاً في أقسام أو وظائف إدارية محددة، والهيكل يُكس في خارطة المشروع التنظيمية، كما أنه التصميم الذي يقرر العلاقة ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي (الحسيني، 2006).

كما ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهياكل التنظيمية تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة (الفرا واللوح، 2007).

ويشير فياض (2010) أن الهيكل التنظيمي عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين وهو عملية تحديد الأعمال المراد أدائها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً.

كما يعرف بجيح ورحومة (2015) الهيكل التنظيمي على أنه: التركيبة التي تحدد الأجزاء الداخلية للمؤسسة، والتي يبين خلالها البنية التنظيمية والوحدات الإدارية التي تقوم بالأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة بها، ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها.

ويشير أبو كويك (2012) بأن الهدف من وراء سعي المنظمات واعتناء بالهياكل التنظيمية إلى توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة، وتوضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى، وإبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وتوضيح خطوط السلطة، وتوضيح العلاقات الرسمية، وتوضيح نقاط الإشراف، وتقليل الازدواجية، وتوضيح خطوط الاتصال، وترتيب الوظائف والتنسيق بينهما، وتسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا انها تشترك غالبا في عدة

عناصر لا بد من توفرها في الهيكل التنظيمي:

1. وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.

2. وضوح التخصص والمهام.

3. نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.

## 2.2.2 أهمية الهيكل التنظيمي

تتبع أهمية الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة من خلال ما يلي: (بحيـح ورحومة، 2015)

- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
  - يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، فالهيكل التنظيمي هو كالهيكـل العظمي للإنسان، فهو يجمع كافة الأنظمة الرئيسية والفرعية مع بعضها البعض.
  - يفصل ويوضح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة.
  - يوضح المستويات الإدارية واختصاص كل مستوى منها، بحيث يمنع تداخلها فيما بينها.
- أما مصبح (2016) فيرجع أهمية الهيكل التنظيمي إلى ما يلي:
- إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
  - ضبط تأثير الاختلافات الفردية في المنظمة.
  - ممارسة القوة واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة المنظمة.
  - تنسيق الجهود وتحقيق الأدوار.
  - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنظيم العائد منها.
  - تحقيق التكامل بين حاجات العامل وحاجات المنظمة.

## 3.2.2 أبعاد الهيكل التنظيمي

لقد أشارت دراسة حريم والخشالي (2006) إلى أن الهيكل التنظيمي يتكون من العناصر الآتية:

1. التخصص في العمل: وهو يشير إلى المدى الذي يمكن من خلاله تقسيم وتجزئة وظائف الأعمال.

2. تجميع الأعمال: وهي تشير إلى الطريقة التي يمكن اعتمادها لتجميع الوظائف.

3. سلسلة الأوامر: وهي تشير إلى خط السلطة الذي يسير من قمة المؤسسة إلى المستويات الدنيا.

4. نطاق الإشراف: وهو يشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير.

5. المركزية/ اللامركزية: والتي بها يتم صنع القرارات.

6. الرسمية: وتمثل درجة معيارية الأعمال.

وأما الشنطي (2015) فيرى بأن الهيكل التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد، وهي:

1. الرسمية: وهي التي تشير إلى استخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة.

2. التخصص: وهي التي تشير إلى تكليف الموظفين بمهام واضحة ومحددة بدقة.

3. المركزية: وهي تعني أن تمركز السلطة واتخاذ القرار يكون في مستوى الإدارة العليا.

في حين ترى دراسة دارفيش وهيداري (Darvish and Hiddari, 2014) إلى أن أبعاد الهيكل التنظيمي تتكون من ثمانية أبعاد، وهي:

1. الطابع الرسمي (Formalization): وهي تشير إلى مدى الحرية الممنوحة للموظفين والتي من

خلالها تمكنهم من تقديم آرائهم ومواقفهم في عملهم الخاص.

2. التقييس (Standardization): وهي تشير إلى أن قيام المؤسسة بتوحيد أعمالها على مستوى عالٍ، فإنه سيمنحها تحليل أساليب العمل بالتفصيل مما يساعدها من القيام بأعمالها بشكل متماثل في جميع الوحدات.

3. التخصص (Specialization): وهي تشير إلى المدى الذي تشارك فيه المؤسسة أنشطتها الخاصة وتعمل على الواجبات ومعرفة الخبراء.

4. التسلسل الهرمي للسلطة (Hierarchy of authority): إن الغرض من التسلسل الهرمي للسلطة هو تحديد مسؤولية كل موظف في المؤسسة والسلوكيات التي يجب أن يتبعها.

5. التعقيد (Complexity): وهو يتعلق بالمتغيرات أو الأبعاد والمستويات كالمستوى الأفقي، والرأسي، والجغرافي، بحيث يمكن لكل واحد منهم التأثير بشدة على مقدار تعقيد الهيكل التنظيمي بحد ذاته أو التفاعل معاً فيما بينها.

6. الاحتراف (Professionalism): إن الاحتراف يطبق على مستوى الموظفين من خلال تدريبهم غير الرسمي.

7. المركزية (Centralization): يرتبط هذا البعد بالمسألة الهامة والخاصة باتخاذ القرار التنظيمي، وهو يشير إلى المكان الذي يتم اتخاذ القرار فيه من خلال مديرين متفوقين واستراتيجيين، أي بمعنى آخر المركزية تعبر عن مكان صنع القرار في المؤسسة.

8. نسب الموظفين (Personnel rations): تشير إلى نسبة توظيف الأشخاص الذين يتم توظيفهم في المؤسسة، وهي تشير إلى: نسبة الموظفين في الإدارة، ونسبة الموظفين الرسميين، ونسبة الموظفين الذين يحصلون على أجور مباشرة أو غير مباشرة.

فيما ترى دراسة زكريا ونوبار (Zakaryaei & Noubar, 2016) إلى أن أبعاد الهيكل التنظيمي تشمل على الطابع الرسمي، والتخصص، والتوحيد، والسلطات الهرمية للسلطة، والتعقيد، والمركزية،

وأبعاد المعدل والمحتوى الشخصي والذي يشير إلى حالة المؤسسة بأكملها، وتشمل: القياس، والتكنولوجيا، والبيئة، والاستراتيجيات وأخيراً الثقافة.

وفيما يلي تقدم الباحثة تفصيلاً لأبعاد الهيكل التنظيمي الخاصة بالدراسة الحالية:

#### • بُعد المركزية

يقصد بالمركزية أنها "الدرجة التي يكون فيها اتخاذ القرار متركزاً في نقطة واحدة من المنظمة، كذلك فإنها تعني حالة المنظمة التي تكون فيها سلطة اتخاذ القرارات المهمة متركزة عند مديري القمة الهرمية" (الابرو وكاظم، 2018: 84)، وهي الدرجة التي يكون فيها صنع القرار متركز في نقطة واحدة بالمنظمة (Robbins, et., al, 2012)، ويشير حريم (2010) إلى أن المركزية هي موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع القوة في المنظمة، كما أنها تعني وجود السلطات جميعها في يد مستوى إداري عالٍ يصرف الأمور كلها، وهو المركز الذي تصدر عنه التعليمات وتجب له الطاعة، حيث لا يتاح لباقي المستويات الإدارية أن تتصرف إلا بناءً على أوامر ذلك المستوى الأعلى أو على الأقل بعد موافقته (المنديل، 2004).

وترى صالح (2017) أن قرار اتباع المركزية في المنظمات يتأثر بعدة عوامل منها:

1. حجم المنظمة، كلما قل حجم المنظمة زاد توجه المنظمة نحو المركزية.
2. أهمية القرار زادت تكلفة القرار وخطورته زاد توجه المنظمة نحو المركزية.
3. توحيد السياسات، إن رغبة المنظمة في تطبيق سياسات موحدة سبب آخر لاتباع مركزية السلطة في اتخاذ القرار، مثل توحيد الجودة، السعر والاستسلام وكل ذلك مفيد لزيائن المنظمة.
4. فلسفة المرؤوسين، أن سلوك وفلسفة وتطلعات المرؤوسين تؤثر على استخدام المركزية فإن الإدارة تشعر بأنه لا حاجة لاستخدام المركزية وأن المرؤوسين يتحملون المسؤولية لأعمالهم.

ولبعد المركزية مجموعة من المزايا، ومن أهمها: (طه، 2007)

1. تساعد في الاستفادة من خبرات الإدارات العليا في المؤسسة وقدراتها.
  2. تساعد توحيد السياسات واتخاذ القرارات.
  3. تزيد من قوة ومكانة الإدارات العليا.
  4. تعمل على التقليل من ازدواجية الوظائف إلى أدنى حد ممكن.
  5. تعمل على تحقيق الرقابة للمستويات الدنيا بدرجة عالية دون أن تحتاج إلى إجراءات مشددة.
  6. تساعد في الحد من الأخطاء والانحرافات في الأداء الفعلي وضمان مخاطر أقل.
- ومثلما أن هناك للمركزية مجموعة من المزايا فإنها لا تخلو أيضاً من العيوب، ومن عيوبها: (المنديل، 2004)

1. عدم وجود طبقات أو فئات بديلة في المنظمة من متخذي القرارات.
2. انخفاض الروح المعنوية للرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.
3. قد لا يكون متخذ القرارات على إطلاع كافي على العوامل المهمة التي يعيشها العاملون في المستويات الأدنى.
4. عند اتخاذ قرار فاشل وغير صحيح فإن هذا قد يشكل ضرراً للمنظمة بشكل كامل.
5. تعمل المركزية على خلق نوع من الاعتماد والاتكال عند المستويات الدنيا، وذلك لعدم قدرتهم على التصرف دون أن تأخذ القرار من الإدارة العليا.

#### • بُعد التعقيد

يقصد بهذا البُعد أنه "درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة، والبعض يشير إلى أنه عدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف في منظمة ما" (حميد، 2014: 149)، وهي عدد العناوين المهنية والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المنظمة (المحمدين 2011)، ويرى

درة وآخرون (2011) أن التعقيد ذلك البعد من الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى عدد الوظائف والوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة.

وتشير صالح (2017) أن عناصر التعقيد في المنظمات هي التمايز الأفقي والعامودي والتمايز الجغرافي، ويقصد بالتمايز درجة الاختلاف بين النظم الفرعية والمكونة للمنظمة من وحدات ودوائر وأقسام، فتعتمد درجة التمايز على التخصص في الأعمال وعلى حجم المنظمة، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة وكبر حجمها كلما زادت درجة التمايز فيها، بينما يضيف الطراونة (2012) عنصر التكامل لقياس درجة التعقيد، ويقصد بالتكامل التنسيق بين المهام والوظائف والدوائر المختلفة داخل المنظمة.

يتكون هذا البعد من ثلاثة عناصر وهي: (اللوحي والفرا، 2007)

1. التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي: وهو يشير إلى الأنشطة والوظائف المهنية والنشاطات والتخصصات المتنوعة التي تقوم بها المنظمة، وكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية ازداد تنوع المهن والتخصصات وبالتالي فإن التعقيد في الهيكل التنظيمي سيزداد، والعكس صحيح.
2. التقسيم الرأسي: ويشير هذا التقسيم إلى عمق الهيكل التنظيمي، فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.
3. التقسيم الجغرافي: حيث يشير هذا التقسيم إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لأنشطة المنظمة، وكلما زادت زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق جغرافية مختلفة زادت نسبة العاملين فيها وكذلك ازدادت المسافة، وبالتالي زيادة درجة التعقيد فيها.

ويرى درة وآخرون (2011) بأن الهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة:

1. إما التكامل يتعلق بالتنسيق بين المهام والوظائف والدوائر المختلفة داخل المنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز وتحتاج بدرجة أكبر إلى وجود التكامل بين الأنظمة الفرعية جميعها، ويوجد نوعان من التكامل ألا وهما العمودي والأفقي.

2. التكامل الأفقي: وهو ما يعبر عنه استخدام قواعد العمل والأعراف داخل فرق العمل وتؤدي إلى تحسين العلاقات الجانبية.

3. التكامل العمودي: فيعبر عنه التنسيق من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير. وأما أبعاد نظرية التعقيد في المنظمة فقد لخصها الساعدي وعلوان (2014) بما يلي:

1. نظام التعقيد لا يصل إلى التوازن، ربما تصل المنظمات إلى نوعاً ما من الاستقرار لكن على المدى القصير فقط.

2. يمكن أن تولد تقلبات كبيرة واضطراب صغير في شبكات الأعمال نتيجة النظام الفوضوي الحتمي، مما يؤدي إلى تأثير واضح.

3. إمكانية التنبؤ على المدى القصير في النظام الفوضوي، بإعطاء أسباب معقولة للظروف السائدة في مدة زمنية محددة.

4. تشير نظرية التعقيد إلى أن شبكات الأعمال العضوية تقف على حافة الفوضى، مما تمكنها من التنظيم الذاتي والمؤدي إلى عصر الازدهار في التغيير السريع.

وأما فيما يخص أهمية بعد التعقيد فتكمن أهميته في أنه كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة، وهذا يضع عبئاً متزايداً على المديرين لمعالجة مشكلات الاتصال والتنسيق والرقابة (حريم، 2010).

وترى صالح (2017) أن أهمية التعقيد تكمن في ارتباطه بالتعقيد البيئي الذي توجد فيه المنظمة إذ كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً قل التعقيد الهيكلي. والعكس صحيح، أي كلما ازداد تغيير العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي. كما أن زيادة تعقيد المنظمة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى استعمال أساليب أو أدوات تنظيمية متطورة تتلاءم مع أهداف المنظمة وواقع أنظمتها الفرعية مثل الاتصالات المتطورة ونظم معلومات وأساليب إدارية متطورة لإيجاد التكامل السليم بين مختلف الأجزاء التنظيمية (السالم، 2008).

أما مساوي التعقيد فتجد صالح (2017) بأنها تكمن في صعوبة التنسيق والسيطرة على الفعاليات، إذ يدفع التعقيد القرار للإبقاء بمتطلبات كبرى من المحددات، والتي تقلل من احتمال أن هذا القرار سيتخذ للوصول للأهداف على مستوى المنظمة، وكذلك أن التعقيد يجعل الوظائف الإدارية أكثر صعوبة وكل ذلك يجعل التعقيدات تأثيرات رئيسة في سلوك أعضاء المنظمة، وعلى الأوضاع الهيكلية الأخرى وعلى الوظائف داخلها وعلى العلاقة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها.

#### • بُعد الرسمية

يقصد بالرسمية أنها "مدى تجميع وتوثيق القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والوظائف، وتوضيح واجبات العاملين في المنظمة وتوثيقها، وكل ذلك هي مدى تنفيذ القواعد والإجراءات من قبل العاملين، والتي بالتالي تشجع على التعلم والإبداع" (علاوي، 2017: 166)، وهي درجة تحديد العلاقات التنظيمية بين الموظفين في المنظمة بشكل دقيق (Salimbahrami, et., al, 2015)، ويرى حريم (2010) أن بعد الرسمية هي مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل، وأما درة وآخرون (2011) أن درجة الرسمية تختلف من عمل لآخر في المنظمة فهناك بعض الأعمال

الروتينية والتي قد تتطلب درجة رسمية عالية، كما أن هناك أعمالاً أخرى قد يعطي الموظف فيها درجة من المرونة وتكون درجة الرسمية فيها قليلة، وذلك حتى يتمكن الموظف من تقدير الموقف ومواجهة التغيرات في البنية مثلاً.

حيث يشير هذا البعد إلى درجة اعتماد المنظمة على قوانين وقواعد وقرارات وإجراءات في توجيه سلوك العامل وتصرفاته، حيث يرى الكثير أنه ليس من الضرورة أن تكون هناك قائمة مكتوبة بهذه القوانين وإنما يكفي أن يكون هناك القدرة لدى الأفراد العاملين على فهمها واستيعابها سواء أكانت مكتوبة أم لا، حيث يتصف الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية كلما زاد اعتمادهم على القوانين والمعايير التفصيلية في المنظمة والعكس صحيح (اللوحي، 2006).

ويرى البعض بأن بعد الرسمية يمكن تسميتها مجازاً بالفرملة، وتقضي وجود أساليب وإجراءات العمل وتنميطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين العديدين، بحيث لا يكون هناك مجالاً لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر، فالتنظيم يستجوب التنميط والتوحيد (صالح، 2017).

ويمكن حصر مبررات الرسمية في النقاط التالية: (عماري، 2016)

1. العمل على تقليل الاختلاف في المنظمة وزيادة الوحدة في العمل.
2. تشجيع الانسجام وتعزيز التنسيق في التنظيم.
3. العمل على الحد من التكاليف وتقليلها، وأيضاً تعزيز الفعالية التنظيمية.

وللرسمية العديد من المزايا، ومنها: (الطراونة، 2012)

1. التخفيف من حيرة المدراء والعاملين عند مواجهة مواقف تتطلب وجود النمطية والرسمية.
2. توحيد سلوك المدراء والعاملين وهذا يؤدي إلى اتساق وثبات سلوكهم والعدالة عند تقديم الخدمات.

3. إن النمطية والرسمية هي ترجمة للأهداف التنظيمية واستراتيجياتها، والتزام المدراء والعاملين بالنمطية والرسمية يحقق الأهداف المطلوبة.

4. تساعد في اتخاذ القرارات ويقلل الوقت والجهد.

5. وجود معايير رسمية تعتبر الأساس لتقييم الأداء بالنسبة للمديرين والعاملين.

6. تشعر المدراء والعاملين بالأمان كون تصرفاتهم تسير وفقاً للأنظمة المعمول بها.

7. تعطي انطباع الرسمية بالعمل والابتعاد عن الشخصية في العمل.

ويعاب على الرسمية في الهياكل التنظيمية: (صالح، 2017)

1. إن تركيز المدراء والعاملين على الالتزام الحرفي والزائد يجعلهم يعجزون عن الارتباط بالأهداف حيث يركزون على الوسائل دون الاهتمام بالنتائج.

2. إن وجود النمطية والرسمية لفترة طويلة يجعل المدراء والعاملين ينظرون لها بأنها أصبحت قديمة.

3. إن التكرار يولد الشعور بالملل لدى المدراء والعاملين ويحد من الإبداع.

4. إن التزام المدراء والعاملين يجعلهم في موقف سلبي أمام العملاء.

#### • بُعد التفويض ونطاق الإشراف

يعتبر التفويض ونطاق الإشراف في مجال الإدارة أمراً في غاية الأهمية، لأنه يساعد الرؤساء أو المديرين على إتمام مهامهم من خلال الآخرين. الأمر الذي سيوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، وهو كذلك سيزيد الثقة وسيساعد على بناء علاقات إيجابية بين فريق العمل أو طاقم الهيئة التدريسية من جهة وبين المرؤوسين أو المدير من جهة أخرى. كما أنه يسهم في تحفيز المرؤوسين أو العاملين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي سيخدم مصلحة ومكان العمل من خلال ما يوفر من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفعالية ومشروعية التنظيم (أبو دية، 2012).

ويقصد بالتفويض أنه تخويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى، وبهذا يصبح التفويض في جوهره نقل لبعض المسؤوليات التي يقوم بها أشخاص ذوي مراكز وظيفية أعلى لأشخاص ذوي مراكز وظيفية أقل دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض (حسين، 2004). وللتفويض العديد من المزايا، ومن أهمها ما ذكره (مهنا، 2006) وهي التالي:

1. يعتبر التفويض مهارة لا يتقنها كل المدراء، وهي قدرة يمكن اكتسابها بالخبرة والعمل المستمر.
  2. الكشف عن الإدارة غير الناجحة في الأقسام المختلفة للمنظمة.
  3. السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية.
  4. الحد من التصادمات بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى.
  5. الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله.
  6. يعمل التفويض على تحفيز وتنمية مهارات وقدرات المرؤوسين، كما ويساعدهم على رفع الروح المعنوية لديهم ويزيد الثقة والمسؤولية فيما بينهم، ودفعهم لأداء مهامهم على أكمل وجه.
- وهناك العديد من العوامل التي تساعد التي تساعد في أن يكون تفويض فعالاً، ومن هذه

العوامل: (الظفيري، 2012)

1. أن يكون الفرد الذي تفوض إليه السلطة قادراً على ممارستها.
2. أن يكون الفرد المفوض إليه محط ثقة عند الرئيس وذلك لتحمله كافة المسؤولية عن القرارات التي يقوم بها المفوض إليه.
3. أن يتوفر نظام فعال للاتصالات والرقابة يساعد في التأكد من استخدام السلطة المفوضة.
4. العمل على توضيح أهمية التفويض وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف بكفاءة.
5. يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه ومناسباً مع خبراته وإمكانياته.

وأما نطاق الإشراف فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه وأهمها: (عبد المطلب، 2017)

1. القدرة الشخصية حيث أن القدرة الجسمانية والذهنية تعمل إنا على اتساع نطاق الإشراف أو تضيقه.
2. مدى توافر الخدمات الاستشارية في المنظمة ووجودها في الهيكل التنظيمي.
3. الوقت المتاح للمدير، ويزاد نطاق الإشراف كلما كان هناك الوقت الملائم لتنفيذ المدير لمهامه.
4. مدى توافر الخبرة لدى المدراء وكذلك مدى قدرتهم على التحمل.
5. مدى تفويض السلطة، حيث تتسع مجالات المدير كلما زاد التفويض.
6. المشكلات العارضة، فكلما ظهرت هذه المشكلات في العمل فيجب العمل على توسيع نطاق الإشراف.
7. تشتت وتناثر مواقع العمل، حيث أنه كلما زاد التشتت في مواقع العمل قل الإشراف.

#### • بعد التخصص

يعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة، إذ هو وسيلة الإنسان لزيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وخاصة العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي للمنظمة (خصاونة، 2009)، ويقضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وأن يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل وأن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في كل وقت عمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة، والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل، إلا أنه تجدر الإشارة إلى عدم مغالاة في التخصص لكي لا يشعر الفرد بالملل والسأم نتيجة قيامه بسيط ومتكرر طوال الوقت (عماري، 2016).

وقد استخدم آدم سميث تعبير تقسيم العمل في معنيين مختلفين وهما: (خصاونة، 2009)

- الأول: يشير إلى تخصص قوة العمل المصاحب لعملية التقدم الاقتصادي، والذي يؤدي إلى تحسين إنتاجية عنصر العمل، وزيادة مهارته وقدرته على الابتكار.
- الثاني: يشير إلى تقسيم العمل بين الذين يعملون في أعمال منتجة والذين يعملون في أعمال غير منتجة، فالعاملين الذين يعملون في أعمال منتجة يساهمون في زيادة الإنتاج وإنتاج فائض يساهم في زيادة الاستثمار.

ويهدف بعد التخصص إلى ما يلي: (محمد، 2007)

1. تحديد مجالات التخصص الوظيفي رسمياً من خلال اللوائح والقواعد لتنظيم المجالات الوظيفية.
2. توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي.
3. توزيع الأعمال على أعضاء المنظمة باعتبارها واجبات رسمية.

## 4.2.2 أنواع الهياكل التنظيمية

يرى الرشيدى (2018) بأن هناك عدّة أنواع للهياكل التنظيمية، والتي يمكن حصرها بما يلي:

- **الهيكل البيروقراطي:** وهو يتصف بوجود هيكل يشغله الأفراد بطريقة التعيين، يستند على القوانين المعروفة بهدف تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، والذي تتطلب فيه عملية تبرير القرار والرجوع إلى السياسات المعروفة داخل المؤسسة والتي تحدد شرعيتها سلطات خارج الهيكل التنظيمي، لذا فإن البيروقراطية تعد نظام محدد من الأنشطة يتم تنظيمها وتنسيقها بشكل دقيق بهدف تحقيق أغراض معينة.
- **البيروقراطية المهنية:** يتميز الهيكل التنظيمي هنا بالازدواجية، فأحدهما مهني والآخر إداري، ويتميز الأول بالديمقراطية في حين يتميز الثاني بالبيروقراطية، كما يتصف هذا النمط باللامركزية

في العمل حيث أعطت درجات عالية من الحرية والسلطة للموظفين لأداء أعمالهم، وهذا النوع من الهياكل يتمتع بالاستقلالية والرقابة الجماعية على القرار الإداري.

- **الهيكل العضوي:** ويتصف هذا الهيكل بكونه يحدد دائماً الأنشطة التي يقوم بها الموظفين والتي تتم من خلال عملية التفاعل فيما بينهم، كما أنه يتصف بوجود هيكل من السلطة والرقابة والاتصال، ويرجع اختلاف المكانة وفق هذا النموذج إلى عامل الأقدمية، وفيه يكون مبدأ الالتزام منتشرًا بين العاملين في المؤسسة، وفي هذا النوع من الهياكل تكون المسؤولية جزء محدود من حقوق والتزامات الأفراد في المؤسسة، وتكون فيه الاتصالات جانبية أكثر منها أفقية (الرشيدي، 2018).

فيما ذكر النيل وسليمان (2018) أنواع أخرى للهيكل التنظيمي، وهي:

- **الهيكل الوظيفي:** وفيه يتم وضع المهام المتشابهة وظيفياً تحت رئيس واحد، أي أن هذا الهيكل قائم على التخصص في العمل.
- **الهيكل الجغرافي:** فيه يتم تقسيم الأنشطة حسب المناطق الجغرافية، بحيث يتم تخصيص وحدة تنظيمي لكل منطقة يشرف عليها مدير.
- **هيكل العملاء:** تعمل المنشأة أنشطتها حسب العملاء المتعاملين معها.
- **هيكل العمليات:** وفيه يتم تقسيم العمل حسب تسلسل العمليات التشغيلية المطلوبة لتصنيع أو إنتاج وتقديم المنتج أو الخدمة.
- **التنظيم مع الاستعانة باللجان.**

## 5.2.2 خصائص الهيكل التنظيمي

يشير أبو ناعم (2004) إلى أن هناك خمسة خصائص يجب أن يختص بها الهيكل التنظيمي لكي يكون ناجحاً وفعالاً، وهي:

1. اللامركزية: وهي تشير إلى عدم تركيز السلطة في يد الإدارة أو في يد الحكومة المركزية للمؤسسة.

2. التمكين: وهي منح كل موظف الصلاحيات التي يحتاجها للقيام بعمله وتمكينه من اتخاذ القرار المناسب دون الرجوع إلى رؤسائه لكي يستطيع أداء وظيفته والقيام بمسؤولياته كاملة.

3. التكيف: وهي سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تؤثر سلباً في حال لم تستطع المؤسسة التكيف معها، فهذا يجب أن يتغير الهيكل التنظيمي طبقاً للتغير في رغبات وحاجات العملاء بالدرجة الأولى.

4. زيادة نطاق الإشراف: وذلك لكي يتم فسخ المجال الأكبر للموظفين بالقيام بواجباتهم.

5. استخدام الهياكل الحديثة: إن الهياكل الحديثة تعتبر أكثر مرونة وتتيح للمنظمة سرعة التفاعل مع ما يحدث في البيئة مثل الانترنت والحكومة الالكترونية وغيرها.

أما أبو مصبح (2016) فيرى بأن من خصائص الهيكل التنظيمي ما يلي:

• التوازن: يعني أن تكون السلطات التي تمنح لشخص ما متلائمة مع ما يكلف به من مهام ومسؤوليات.

• المرونة: أي أن يكون الهيكل التنظيمي قادراً على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية.

• الاستمرارية: وهنا تظهر ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهيكل التنظيمي وتوخي الدقة في تشخيص الواقع.

- مراعاة الظروف البيئية: أي أن يكون الهيكل التنظيمي قادراً على التكيف والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: لكي يكون الهيكل التنظيمي ذو فاعلية فعليه أن يعطي اهتماماً كبيراً للأنشطة الرئيسة من خلال وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

## 6.2.2 مراحل بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسات والوزارات

تتمثل هذه المراحل بما يلي: (الرشيدي، 2018)

1. الإذابة: وهي تمثل محاولة إثارة ذهن العاملين بالمؤسسات والوزارات لضرورة الحاجة إلى التغيير، من خلال جذب انتباههم إلى المشكلات التي قد تعوق الهيكل التنظيمي، كما أنها تثير دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل تلك المشكلات، ولا يمكن لهذه المؤسسات والوزارات أن تحقق ذلك دون تهيئة موظفيها لذلك.

2. التغيير: وهو يشير إلى التدخل الذي يقوم به القائمون على تطوير الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسات والوزارات، بحيث يستطيع من خلالها أن يكتسب العاملين أنماط جديدة من التصرف والسلوك الفردي والجماعي، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

3. التجميد: تهتم هذه المرحلة بحماية وصيانة التغيير الذي يتم التوصل إليه، ومحاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير، بمعنى أن تسعى نحو إيجاد توازن جديد، حتى لا تعود المؤسسة إلى الممارسات القديمة.

أما النيل وسليمان (2018) فحددا عملية بناء الهيكل التنظيمي من خلال القيام بالآتي:

- تحديد أهداف المنشأة.
- تحديد الأنشطة والمهام الضرورية لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعة.

- تجميع الأنشطة المتشابهة أو المتكاملة في وظيفة واحدة.
- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية.
- ربط هذه الوظائف والإدارات مع بعضها رأسياً وأفقياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات الرأسية وعلاقات التعاون بين الوحدات الأفقية.
- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.
- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

## 7.2.2 الإطار القانوني للهيكل التنظيمية للدوائر الحكومية

أشار ديوان الموظفين الفلسطيني في تقريره للعام (2017: ص52) بأنه قد ألزم قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وقرارات مجلس الوزراء وفقاً للمادة (7) بند (10) والذي ينص على تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية بتقسيماتها وجداول الوظائف والوصف الوظيفي التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1988م المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005م، بالإضافة إلى العديد من قرارات مجلس الوزراء منها رقم (45) لسنة 2005 بتاريخ 2005/8/15، وآخرها قرار رقم (17/84/17م.و/ر.ح) لعام 2016.

## 8.2.2 علاقة الهيكل التنظيمي بجداول التشكيلات الوظيفية

بدايةً ولكي يتم معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي بجداول التشكيلات الوظيفية فإنه لا بد من التعريف بمفهوم جداول التشكيلات الوظيفية، فقد عرّفت وزارة الصحة الفلسطينية (2017) جداول التشكيلات الوظيفية بأنها هي عملية تنظيمية تتضمن إطاراً بعدد الوظائف الدائمة ومسمياتها ودرجاتها وفئاتها ورواتب الوظائف بعقود في الدوائر الحكومية وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها، وأما أهدافها حسب منشورات الوزارة فهي تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية للوظيفة العامة ومنها تطور قاعدة بيانات

شاملة ودقيقة عن الموظفين وإعدادهم وتخصصاتهم ومسمياتهم وتوزيعهم على الفئات والدرجات وبالإضافة إلى توفير بيانات إحصائية عن واقع الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية في فلسطين بهدف التخطيط للموارد البشرية.

وعرّفتها قسطاس (2013) بأنها مجموعة الوظائف والفئات والدرجات والرواتب المحددة لكل منها في نظام تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى قانون الموازنة العامة أو قانون موازنات الوحدات الحكومية أو موازنة أي من الدوائر الأخرى.

وفيما يخص المنهجية التي تم بها إعداد جداول التشكيلات عند بدء العمل بها في بداية العام 2012 والتي لا زال العمل بها سارياً حتى اللحظة، هي كالاتي: (منشورات ديوان الموظفين، 2015: ص17-18)

- إعداد الخطة التنفيذية والتعليمات الخاصة لإعداد جداول التشكيلات الوظيفية وإقرارها من اللجنة العليا ومعالي رئيس الديوان والمصادقة عليها من دولة رئيس الوزراء.
- تم عمل المراسلات التوضيحية لكسب دعم وتأييد المستوى السياسي لهذا المشروع الوطني الكبير (سيادة الرئيس، دولة رئيس الوزراء).
- الإعلان رسمياً عن انطلاق العمل في جداول التشكيلات من خلال ورشة وطنية عقدت بتاريخ 2012/2/13 برعاية رئيس الوزراء، وحضور رفيع المستوى من الدوائر الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.
- تم تشكيل لجنة عمل داخل الديوان لإعداد جدول التشكيلات الخاص بالديوان كنموذج تجريبي، بعد الانتهاء من إعداد جدول تشكيلات الديوان ومراجعته تم تعميم التجربة على الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- إعداد دليلاً شاملاً لهذه العملية تم توزيعه على الدوائر الحكومية.

• الاطلاع على تجارب الدول المجاورة وتجربة الأردن ووقعت مذكرة تفاهم بين ديوان الخدمة المدنية الأردني وديوان الموظفين الفلسطيني بهذا الشأن.

• تشكيل لجان خاصة وفرق عمل لإعداد جداول التشكيلات الوظيفية: اللجنة العليا، اللجنة الفنية، اللجنة الفنية المساندة، فريق الدائرة الحكومية، المراقبين الإداريين في الدوائر الحكومية.

وجاء الدافع من وراء إنجاز جدول التشكيلات من أجل ضبط وتنظيم الحراك الوظيفي في القطاع الحكومي من خلال اعتماد نظام واضح للتعينات والترقيات وتقييم الأداء، كما يأتي الهدف كذلك من كون جداول التشكيلات تساعد الوظائف في ترشيد الإنفاق العام من خلال ترشيد النفقات الإنفاق العام من خلال ترشيد النفقات ذات الصلة بمعنى أنه حينما يكون لدينا تحديد واضح للوظائف والتي على أساسها تصرف الرواتب فإنه من خلال الموازنة العامة تكون لدينا القدرة على معرفة حجم الرواتب بدقة، إضافة إلى رصد الاحتياجات التطويرية المطلوبة من الموارد البشرية ووضع الخطط والبرامج والمشاريع اللازمة للاستثمار فيها (حمدان، 2019: ص5).

فيما لخص دوان الموظفين العام (2015) مبررات وأهداف العمل بجداول التشكيلات الوظيفية، بالآتي:

1. ضبط الحراك الوظيفي في القطاع الحكومي.
2. ترشيد الإنفاق العام من خلال ضبط الرواتب والنفقات.
3. تعزيز قدرات الدوائر الحكومية في مجال التنبؤ الوظيفي وفق أسس علمية مرتبطة بخطتها الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
4. رصد الاحتياجات التطويرية المطلوبة في الموارد البشرية ووضع الخطط والبرامج والمشاريع اللازمة للاستثمار فيها.

5. الارتقاء بالوظيفة العامة وتمكين الموظفين في الدوائر الحكومية من تقديم الخدمات للموظفين

بكفاءة وفعالية مما يزيد من الرضا الوظيفي لديهم.

كما يوضح ديوان الموظفين العام (2017) في منشوراته عن جدول تشكيلات وظائف الدوائر الحكومية أن جداول التشكيلات ذات أهمية للمنظمات، وذلك لكونه يضع ضوابط وشروط من حيث المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة من الموظفين لشغل الوظيفة، طبقاً للوصف والتوصيف الوظيفي، كذلك يساهم في إعداد بطاقات وصف وتوصيف المسميات الوظيفية العامة، ويلزم الدوائر الحكومية بتحديد أولياتها من الوظائف التي تحتاجها وفق موارد وإمكانيات السلطة المالية، والأولويات التي تحتاجها على بندي العقود والمياومة.

كما ذكر ديوان الموظفين العام (2017) في منشوراته عن أهم مخرجات التخطيط الوظيفي وجدول التشكيلات؛ وهي: تعزيز التشاركية المؤسسية والتي تجم عنها إشاعة ثقافة التخطيط الوظيفي ورفع وعي الموظفين بمستوياتهم كافة، وتشكيل فرق وطنية في مختلف الدوائر الحكومية عن عمليات التطوير، وكذلك من أهم المخرجات الامتحان الموحد للوظائف المدرجة على جدول التشكيلات، والإعلان الإلكتروني عن الوظائف، وإعادة توصيف (51) دائرة حكومية بشكل عام، وإعادة توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي المعتمد لـ (45) دائرة حكومية وفق بطاقة الوصف الوظيفي.

ويشار إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الهيكل التنظيمي وجدول التشكيلات، كون أن الهيكل التنظيمي يعتمد بشكل مباشر على جداول التشكيلات الوظيفية، فهو يوضح التخطيط الوظيفي للموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية والإنتاجية، وبالتالي يحدد مسار كل موظف الأمر الذي يساهم في تحقيق الاستثمار الأفضل لكافة موارد المنظمة، والذي يساهم فيما بعد في تطويرها وتمييزها، كما أن جداول التشكيلات تساعد وبشكل رئيس في تنظيم وتوزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي وفق التخصصات والخبرات والكفاءات.

## 3.2 المحور الثاني: الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية، ويعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات.

إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال، ويعرّف الأداء بأنه عبارة عن عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل (الشريف، 2013).

كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتدخل داخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (عكاشة، 2008).

ويعرّف الشيخ (2008) الأداء على أنه يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتجها المؤسسة في إطار استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها وغايتها المرسومة، كما عرّف بحر والعجلة (2010) الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدول أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وقد عرف خليفات والمطارنة (2010) الأداء الوظيفي على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى

تحقيقها داخل المنظمة، وقد عرف (بناء، 2009) الأداء الوظيفي على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص، كما يرى ملحم (2010) أن الأداء هو الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله.

أما النجار (2011) فيرى أن الأداء هو عبارة عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ويوضح أيضاً مفهوم عملية تقييم الأداء والمرتبطة بشكل أساسي بالأداء والتي تعتبر هامة جداً لمعرفة قياس مدى إنتاجية العاملين، وهو يقول بأن تقييم الأداء هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة، وتؤكد أن من استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء هو تحديد الاحتياجات التدريبية ومتطلبات وضع خطة تدريبية سليمة، وإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاج إليها المنظمة والمشاركون فيها حيث تمثل هذه الخطوة اللبنة الأساسية في إعداد أي برنامج تدريبي سليم.

كما ويعرّف الأداء الوظيفي بأنه قيام الموظف بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء والمدرب والانخراط في السلوكيات التطوعية (الشنطي، 2015).

### 1.3.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تتضح أهمية تقييم الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:

1. كونه يعد الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من تشخيص أداء موظفيها وتحدد نقاط القوة والضعف فيها، وتسهم في اتخاذ القرارات الصائبة وتعمل على رفع كفاءتها وتطويرها، من أجل

تحقيق النتائج المرجوة بفاعلية، كما أنه يخلق تناغم بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية داخل المنظمة ونظام تقييم الموظفين، كما أنه يعتبر أحد المعايير المهمة في تحديد قيام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، كما أنه يساعد المنظمة على الكشف عن الكفاءات الكاملة لدى العاملين فيها (الظاهر، 2009).

2. كما تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي التي تمارسها الموارد البشرية في إشباع حاجات الموظفين ومتطلباتهم وبالتالي راحتهم النفسية والمعنوية وشعورهم بالعدالة والذي ينعكس بشكل كبير على أداء المنظمة، كما أن تقييم الأداء هو أسلوب رسمي يخلق الشعور بالشكر لدى العاملين بجدية المنظمة ومصداقيتها، مما يؤدي إلى زيادة الولاء، والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، ونظراً لهذا التأثير الجوهري على العاملين فقد اهتمت المنظمات في توجيه عملية القياس وتقييم أداء العاملين باعتبارها مفتاح النجاح ووسيلة فعالة لتضييق الفجوة بين المنظمة والعاملين، وبالتالي تستطيع المنظمة تحديد العاملين الذين لا ينجزون الأهداف المنوطة بهم باستخدام أسلوبين في عملية التقييم وهما المراقبة والحكم على الأداء (نعيرات، 2018).

3. كما تعود أهمية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في إدارة الموارد البشرية من تخطيط الموارد البشرية، والترقية وتخطيط المسارات الوظيفية، والاختبارات، والبرامج التدريبية، والحوافز التشجيعية، والنقل الوظيفي، والفصل من العمل (عامر، 2011).

### 2.3.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يمكن إجمال أهم أهداف التقييم بما يلي: (نعيرات، 2018)

1. إن جواً من التقاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل لمنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.

2. إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.
3. إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.
4. تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات.

### 3.3.2 عناصر الأداء

إذا نظرنا إلى عناصر الأداء نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء.

أ. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

ج. **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

د. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

هـ. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

و. **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (بحر وأبو سويرح، 2010).

## 4.3.2 محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي، هو الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام) (زوايدية وثلاجية، 2014).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعاداً ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل. فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى (عكاشة، 2008).

وأما العنقارة (2014) فقد لخصت المحددات بغياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، كذلك عدم المشاركة في

الإدارة، فإن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، 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.

## الفصل الثالث

### دراسات سابقة

#### 1.3 مقدمة

يتناول الفصل الحالي مجموعتين من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تتناول موضوع أبعاد الهيكل التنظيمي، كما يتناول التعقيب على الدراسات السابقة.

#### 2.3 الدراسات العربية

دراسة الأبرو وكاظم (2018) بعنوان: "دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الهيكل التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من اتخاذ القرار والاتصال التنظيمي، وتم اختبار الإطار في القطاع الحكومي في جمهورية العراق، ويتضمن عدداً من الوزارات، وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع البيانات من عينة مختارة بلغت (131) مديراً، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لتكنولوجيا

المعلومات على اتخاذ القرارات، كذلك توضيحها التأثير الموجب لتكنولوجيا المعلومات على الاتصالات التنظيمية، وتأثير تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي فضلاً عن إظهارها أن الاتصالات التنظيمية تمتلك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على اتخاذ القرارات.

**دراسة البرغوثي (2018) بعنوان: "تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين".**

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين، وإذا كان هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية في تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين والمتمثلة في (درجة الرسمية، المركزية، التخصص، التعقيد) على تميز أداء الموظف والمتمثلة بالأبعاد (مهارات خاصة بالموظف، القيادة، الموارد البشرية)، واعتمدت الدراسة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين المتمثلة في درجة الرسمية، المركزية، التخصص، التعقيد. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة وتحليلها، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة قوامها (58) موظفاً وموظفة باختلاف مساهم الوظيفي، وكذلك على (415) زبون وزبونة من موظفي وزبائن الشركة العالمية للتأمين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة المتيسرة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة المجال الكلي لتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين كانت بدرجة متوسطة، حيث تبين أن المجال الخامس (مهارات خاصة بالموظف) قد حاز على أعلى المتوسطات، في حين حصل المجال السابع الموارد البشرية على أدنى المتوسطات الحسابية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير لدرجة الرسمية، المركزية، التخصص، التعقيد في الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.

دراسة الرشدي (2018) بعنوان: "الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق جودتها (المدرسة الثانوية نموذجاً).

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ومحدداته العلمية التي تخدم جودتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكيفي الوصفي المعتمد على الدراسات السابقة والمقالات والدوريات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعتبر جزءاً من التنظيم الإداري للمدرسة، وهو المحور المحرك للعملية الإدارية، وهو يعمل على توزيع الأعمال على العاملين كل حسب اختصاصه وخبراته، وتوضيح مهام كل عامل، كما بينت الدراسة أن الهيكل التنظيمي للمدرسة يتكون من هئتين إحداهما هيئة فنية والأخرى هيئة غير فنية، وتتكون الهيئة الفنية من المدير والمعلمين والأخصائيات النفسية والاجتماعية والطبية، أما الهيئة غير الفنية فتتكون من البستاني والحارس وعاملات النظافة، كذلك تبين أن الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية يقوم على العلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

دراسة النيل وسليمان (2018) بعنوان: "الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات (دراسة حالة ديوان الضرائب)".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الترابطية بين الهياكل التنظيمية والأداء المؤسسي، بالتطبيق على ديوان الضرائب، لمعرفة مدى مقدرة هيكل الديوان الحالي، في تحقيق أهدافه، الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وكفاءة وفاعلية الأداء، وأن ديوان الضرائب يتمتع بهيكل جيد، ينظم العلاقات، ويوضح السلطات والمسؤوليات، ويتمتع العاملون به بتفويض كافي لاتخاذ القرار.

## دراسة عبد المطلب (2017) بعنوان: "أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء في الشركات التي تستخدم النظام اللوجستي بالسودان، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المصادر الثانوية والأولية لجمع المعلومات، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمدت الدراسة على الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (110) فرد من العاملين بمختلف وظائفهم ودرجاتهم في بعض المؤسسات الحكومية، وقد تم اختيارهم عشوائياً، ومن أهم نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يعمل على تحقيق أهدافها.

## دراسة حماد (2016) بعنوان: "دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية".

هدفت الدراسة للتعرف على دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية حملة المسميات الوظيفية المحورية على مستوى مناطق العمل في قطاع غزة. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام أداة الدراسة الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (183) مفردة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات تصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وجميع عناصر المحددات تسهم بفاعلية بنسب متقاربة وبفروق ضئيلة في دور الهياكل التنظيمي بتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية.

دراسة الرواشدة (2016) بعنوان: "الهيكل التنظيمي ودوره في عملية خلق المعرفة".

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على آلية خلق المعرفة في المنظمة وطبيعة العلاقة بشكل عام بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الكيفي الوصفي المعتمد على الدراسات السابقة والمقالات والدوريات، وقد أظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي المتشعب يربط كفاءة واستقرار هيكليين تنظيميين مختلفين وهما الهيكل البيروقراطي والهرمي وهيكل فريق المهمة (فريق العمل)، ويتمحور دوره في عملية خلق المعرفة من خلال وجود ثلاث مستويات رئيسية يشكل كل منها سياق مختلف عن الآخر يتحرك من خلالها الأفراد بمرونة وحركة عالية بحيث يقوم كل مستوى بخلق المعرفة بشكل مستقل عن الآخر ليتم إنشاء ما يسمى بحلزونية المعرفة، وعلاوة على ذلك، يدعم التنظيم المتشعب نموذج الإدارة الوسطى/ العليا/ الدنيا من خلال دور الإدارة الوسطى في تقليل الفوضى الخلاقة والتناقضات الموجودة في المنظمة وتوحيد الأفراد حول رؤية المنظمة وتحفيز السياق الذي من خلاله يتم تفاعل الأفراد وتبادلهم للمعرفة الضمنية فيما بينهم وتحويلها إلى معرفة صريحة.

دراسة بحيج ورحومة (2015) بعنوان: "أبعاد الهيكل التنظيمي في إدارة التربية والتعليم بمدينة بنغازي وعلاقتها بنشر ثقافة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها".

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى أبعاد الهياكل التنظيمية في إدارات التربية والتعليم بمدينة بنغازي وعلاقتها بنشر ثقافة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها. واختيرت عينة من الموظفين العاملين في إدارة التربية والتعليم بمدينة بنغازي بالأسلوب العشوائي الطبقي النسبي، حيث بلغ مجموع أفرادها (200) موظف وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وبعد جمعها وتحليلها توصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي مرتفع لدى الموظفين بإدارة التربية والتعليم في مدينة بنغازي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أبعاد الهياكل التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة بنغازي تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والمستوى

الإداري) في حين اختلف مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير النوع فقط، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى نشر ثقافة المعرفة كان مرتفع لدى الموظفين بإدارة التربية والتعليم بمدينة بنغازي، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي ومستوى نشر ثقافة المعرفة لدى موظفي إدارة التربية والتعليم في مدينة بنغازي.

**دراسة الشنطي (2015) بعنوان: "دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر أبعاد الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وقياس مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التحقق من تأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفاً من شاغلي الوظائف الإشرافية، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد خلصت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً، ومستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي مرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي توسط كلياً العلاقة بين بعد المركزية والأداء الوظيفي، بينما يتوسط الاستغراق الوظيفي جزئياً بين بعدي الرسمية والتخصص والأداء الوظيفي.

**دراسة محمد وحמיד (2014) بعنوان: "تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية/ بحث تطبيقي في هيئة النزاهة".**

اهتمت الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة ما بين المكونات التنظيمية والتي أبرزها هو الهيكل التنظيمي وأبعاده والذي لا يخفى تأثيره على كل وظائف المنظمة وعملياتها من خلال تحكمه بسلوك

الأفراد فيها وتشكيلها وفق متطلبات هذه الوظائف، مع علاقته بالهيكل العضوي متمثلة في دراسة العلاقة القائمة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وأبعاد الهيكل العضوي وتم تطبيق الدراسة في دوائر هيئة النزاهة، إذ تضمنت الاستبانة على (94) فقرة تم توزيعها على الموظفين الذين يمثلون أفراد عينة البحث، وقد أظهرت النتائج أن هناك توجه من هيئة النزاهة إلى توسيع الصلاحيات أو تفويض بعض الصلاحيات إلى بعض الموظفين الذي ينعكس هذا التوجه من خلال تبني هيئة النزاهة اللامركزية في المستقبل، من أجل مواكبة التطورات مع الاحتفاظ ببعض القرارات الجوهرية وضرورة حصر بعض القرارات بيد الإدارة العليا، كذلك اعتماد الهيئة على بعد الرسمية من خلال المدونات المعدة مسبقاً، والتي تكون مطابقة للوائح والتعليمات القانونية في كل دائرة من دوائر الهيئة.

دراسة المطيري (2013) بعنوان: "مستوى تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي في مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع وعلاقته بالتفكير الإبداعي للموهوبين من وجهة نظر المشرف التربوي في المؤسسة".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي في مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، وكذلك معرفة علاقة مستوى تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي للموهبة والإبداع بالتفكير الإبداعي للموهوبين في المؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة خصيصاً لجمع بيانات الدراسة التي وزعت على عينة تكونت من (40) مشرفاً تربوياً، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التفكير الإبداعي للموهوبين في مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع كان مرتفعاً، وأن مستوى تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي في مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع كان بدرجة مرتفعة، وهناك علاقة ارتباطية للهيكل التنظيمي والتفكير الإبداعي في المؤسسة، كما يوجد علاقة ارتباطية لأبعاد الهيكل التنظيمي والتفكير الإبداعي في مؤسسة عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع.

دراسة أبو كويك (2012) بعنوان: "دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، من الهيكل التنظيمي، الأنظمة الإدارية، سياسة الاختيار والتعيين ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقاً للمتغيرات الشخصية، وقد تم اختيار عينة تتكون من (700) ضابط من الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، الذين وزعت عليهم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل، وقد قام الباحث بإجراء بعض المقابلات حول الهياكل الإدارية وسياسة الاختيار والتعيين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تباين في آراء عينة الدراسة تمثلت بوجود علاقة متوسطة بين الهياكل والأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية، كما أظهرت وجود علاقة بدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني، كذلك أشارت النتائج وجود ضعف في إجراءات التعيين في الوظائف.

دراسة جودة (2010) بعنوان: "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام كل من شركتي إسمنت القصيم في المملكة العربية السعودية ولافارج الإسمنت الأردنية بتطبيق أنظمة الإدارة البيئية وكذلك التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام لدى كل منهما. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن الالتزام بأنظمة الإدارة البيئية تعود إلى بعض العوامل الديموغرافية المتعلقة بالمبحوثين. ولأجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإعداد استبانة وتوزيعها على عينة مجموعها (103) موظفين: (46) منهم من شركة إسمنت القصيم و (57) من لافارج الإسمنت الأردنية وكانت جميع الاستبانات المعبأة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود التزام ذو دلالة إحصائية بتطبيق أنظمة الإدارة البيئية في كل من شركتي

إسمنت القصيم ولافراج الإسمنت الأردنية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق أنظمة الإدارة البيئية في كلتا الشركتين. أما فيما يتعلق بالعوامل الديموغرافية فقد أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين عن الالتزام بأنظمة الإدارة البيئية ترجع إلى الحالة الاجتماعية أو العمر، أو الخبرة العملية، بينما أثبتت وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجاباتهم ترجع إلى المستوى التعليمي. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات تتعلق بضرورة وجود سياسات بيئية موثقة في كل منظمة، والاهتمام بإجراء.

**دراسة حريم والخشالي (2006) بعنوان: "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة".**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة. أجريت الدراسة عن طريق توزيع استبانة، تم تطويرها لهذا الغرض، على عينة مكونة من (344) عاملاً في (13) مستشفى موجود في عمان، وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، وكانت المركزية أكثرها ارتفاعاً، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي، فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسطاً، أما جماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة فكانت أدنى من ذلك، أما بالنسبة لمستوى بناء المعرفة التنظيمية فكان جيداً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، وهي: التخصص، وتجميع الأعمال، والرسمية، فيما كان التأثير معنوياً ولكن إيجابياً للأبعاد الأربعة المتبقية وهي: المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة،

مسؤولية إدارة المعرفة، كما أشارت النتائج وجود فروق معنوية بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية، وذلك يعود لاختلافهم في: التحصيل العلمي، مدة الخدمة، العمر، الجنس، فيما لم يظهر ذلك بالنسبة للمستوى الوظيفي.

**دراسة اللوح (2006) بعنوان: "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الكفاءة الإدارية".**

تهدف الدراسة إلى معرفة التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترات زمنية قصيرة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم تصميم استبانة مكونة من (80) فقرة وزعت على عينة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية مكونة من (500) موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع استراتيجية هذه الوزارات.

### 3.3 الدراسات الأجنبية

**دراسة زكريا ونوبار (Zakaryaei & Noubar, 2016) بعنوان: "دراسة العلاقة بين الأبعاد الهيكلية للهيكل التنظيمي وإنتاج الموظفين في مناطق مدينة تبريز".**

تم إجراء هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين الأبعاد الهيكلية للهيكل التنظيمي ومقدار إيرادات البلدية من مناطق مدينة تبريز بإيران، وقد استخدم الباحثان الطريقة التحليلية الوصفية، من خلال توزيع استبانة على جميع مديري بلدية تبريز من المدراء الماليين والتخطيط البلدي والبالغ عددهم (56) مديراً، كما تم استخدام نظرية ستيفن رانز وريتشارد ألدفيت لهذا البحث وهو يتعلق بالهيكل التنظيمي،

كما تم استخدام البيانات الإحصائية لاستخراج النتائج والتي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التسلسل الهرمي للسلطة ودخل بلدية تبريز، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن العوامل الخارجية أكثر أهمية من عامل الهيكل التنظيمي التي تؤثر على دخل البلدية.

**دراسة أديكيتان ورشيد (Armstrong & Rasheed, 2014) بعنوان: "الأبعاد الهيكلية ووظائف البنية التي تؤثر على مؤسسات الأعمال التجارية الزراعية".**

هدفت الدراسة إلى تقييم الأبعاد والوظائف الهيكلية للتأثير على مؤسسات الأعمال الزراعية: نهج النظم الميكانيكية مقابل النظم العضوية، وقد تم أخذ عينة منهجية أو شبه عشوائية، حيث بلغت (26) تجارياً صغيراً إلى متوسط الحجم في ولاية بينو بنيجيريا، وقد أشارت الدراسة إلى أن لدى مؤسسات الأعمال الزراعية الميكانيكية علاقات أعلى من حيث الإجراءات المكتوبة على الهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف، وكتيبات السياسات والقواعد واللوائح، كما تبين أن المهام التي تؤديها مؤسسات الأعمال الزراعية العضوية ليست مجزأة ولم تكن مستويات التأهيل الوظيفي عالية التخصص مقارنة بالمؤسسات الميكانيكية، كذلك تبين أن أفراد عينة الدراسة في مؤسسات الأعمال الزراعية العامة والآلية شعور أكثر استياء عندما يتم اتخاذ القرارات حصرياً من قبل الإدارة العليا.

**دراسة جورباني وآخرون (Ghorbani, et., al., 2011) بعنوان: "العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة (KM) في المؤسسة التعليمية".**

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في الوحدات التنظيمية التابعة لوزارة التعليم الإيرانية، وقد استخدم الباحث نموذج (Stephen. P. Robbins) لقياس الأبعاد التنظيمية بما في ذلك الشكلية والتعقيد والتركيز. وقد اختيرت عينة الدراسة من موظفي الوحدات التنظيمية بوزارة التعليم الإيرانية في محافظة رضوي خراسان، وتكونت من (90) فرداً، حيث وزعت عليهم استبانة إدارة المعرفة واستبيان القياسي لهيكل روبن، وبعد جمع البيانات وتحليلها تبين وجود

علاقة ذات مغزى بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك تبين وجود علاقة بين الشكليات التنظيمية وإدارة المعرفة، كذلك وجود علاقة بين التركيز التنظيمي وإدارة المعرفة.

دراسة وينج وأحمد (Wang & Ahmed, 2003) بعنوان: "الأبعاد الهيكلية للمنظمات التي تعتمد على المعرفة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الهيكلية للمنظمات التي تعتمد على المعرفة بأستراليا، وقد أشارت هذه الدراسة إلى أنه قد تطورت أشكال تنظيمية متنوعة عبر السنوات السابقة، وقد تم النظر إلى الهيكل التنظيمي وتحليله على أساس ثلاثة أبعاد من العلاقة الرسمية وهي: الرئاسية، والوظيفية، والمركزية، وترى الدراسة بأن التحول نحو اقتصاد المعرفة يفرض تحديات ومطالب هيكلية معينة تعتمد على أساس العمليات، ولهذا اقترحت الدراسة أن التنظيم غير الرسمي يحدد أكبر نشاطات المنظمة الفعلية، وهو يعكس التفاعل الذي يعد مهماً لبناء المعرفة.

### 4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الهيكل التنظيمي، حيث أبدت تلك الدراسات اهتماماً بتلك الأبعاد، لكونها تعتبر مؤثراً على أداء المنظمة ككل، ولكن كانت قليلة هي الدراسات التي بحثت في تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء وكان منها دراسة البرغوثي (2018)، ودراسة عبد المطلب (2017).

وقد بينت الدراسات السابقة أن درجة أبعاد الهيكل التنظيمي أتت بدرجة متوسطة منها دراسة البرغوثي (2018)، وبحيـح ورحومة (2015).

في حين توافقت مع الدراسة الحالية دراسة الشنطي (2015) والذي أشارت دراسته إلى حصول أبعاد الهيكل التنظيمي على درجة مرتفعة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بنوع أداة الدراسة المستخدمة، وكذلك بنوع المنهجية، ولكنها اختلفت من حيث طبيعة نوع العينة المختارة ومكان تطبيقها.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في دراستها من خلال إعداد مقاييس الدراسة، حيث اعتمدت على مقاييس الدراسات السابقة والتعديل عليها بما يتناسب مع دراستها، كما استفادت من مقارنه النتائج، حيث قارنت الباحثة بين نتائجها والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان تطبيق أداة الدراسة والتي كانت على المؤسسات/ الوزارات الحكومية في مناطق السلطة الفلسطينية، ولهذا فإنه فيمكن لهذه الدراسة أن تثير المكتبة الفلسطينية بما حوته من معلومات، وما توصلت إليه من نتائج حول أبعاد الهيكل التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتناول الفصل الحالي منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدواتها، بالإضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها، وطريقة جمع البيانات والمعلومات، وكذلك المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

#### 2.4 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها، والتي تحاول كذلك من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل (يوسف، 2016).

### 3.4 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشؤون الإدارية والمالية في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية (وزارة المالية والتخطيط، ووزارة الداخلية، ووزارة الاقتصاد، ووزارة العمل، وديوان الموظفين، وديوان الرقابة، وجهاز الإحصاء المركزي، وسلطة الأراضي) من درجة موظف فما فوق والبالغ عددهم (5814) موظفًا وموظفة، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

الجدول (1.4): جدول حساب حجم المجتمع من خلال الوزارات والهيئات المختارة:

الهيئة	عدد الأفراد	الوزارة	عدد الأفراد
ديوان الموظفين	334	المالية والتخطيط	2017
ديوان الرقابة	209	الداخلية	1088
جهاز الإحصاء المركزي	260	الاقتصاد الوطني	832
سلطة الأراضي	399	العمل	675
المجموع	1202	المجموع	4612
حجم المجتمع			5814

لحساب العينة طبقية تم افتراض أن أفراد الوزارات والهيئات المختارة على أنه يساوي مجتمع البحث.

### 4.4 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (200) مبحوثاً، والذين تم اختيارهم من وزارة المالية والتخطيط، ووزارة الداخلية، ووزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة العمل، وديوان الموظفين العام، وديوان الرقابة المالية والإدارية، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة الأراضي والتسوية بطريقة عشوائية طبقية، حيث وزعت عليهم أداة الدراسة، وقد استردت الباحثة (191) استبانة مثلت فيما بعد عينة الدراسة.

وفيما يلي وصفاً للطريقة التي تم فيها اختيار عينة الدراسة:

فيما يلي وصف للطريقة التي تم فيها احتساب الأرقام في أعمدة الجدول.

- العمود الثالث: الوزن النسبي للطبقة ويساوي حجم الطبقة على حجم المجتمع الجزئي.

- العمود الرابع: حجم عينة الطبقة ويساوي الوزن النسبي للطبقة × حجم العينة.

- العمود الخامس: تقريب للجواب في العمود الرابع.

لحساب حجم العينة:

$$n \geq \frac{NZ_{\frac{\alpha}{2}}^2}{Ne^2 + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2} = \frac{5814(1.96)^2}{5814(0.05)^2 + (1.96)^2} = \frac{5814(3.8416)}{5814(0.025) + 3.8416}$$

$$= \frac{22335}{145.35 + 3.8416} = \frac{22335}{149.19} = 149.7 \cong 150$$

لكن بما أن  $n \leq 150$  فقد تقرر أخذ  $n = 200$  لمزيد من الدقة في النتائج وتقليل نسبة الخطأ الحدي.

الجدول (2.4): حجم العينة الطبقة

حجم العينة (التقريب)	حجم عينة الطبقة	الوزن النسبي = (حجم الطبقة/حجم المجتمع)	عدد أفراد الطبقة	
158	158=200×.79	%79= 0.79=5814/4612	4612	الوزارات
42	42=200×.21	%21= 0.21=5814/3002	1202	الهيئات
		%100	5814	المجموع

الجدول (3.4): حجم عينة كل الوزارة

حجم العينة (التقريب)	حجم عينة الطبقة	الوزن النسبي = (حجم الطبقة/حجم المجتمع)	عدد أفراد الطبقة	الوزارة
69	69=158×.4373	43.73%= .4373 =4612/2017	2017	المالية والتخطيط
37	37.27=158×.2359	23.59%= .2359=4612/1088	1088	الداخلية
29	28.50=158×.1804	18.04%= .1804=4612/832	832	الاقتصاد الوطني
23	23.13=158×.1464	14.64%= .1464=4612/675	675	العمل
158	158	%100	4612	المجموع

الجدول (4.4): توزيع العينة حسب الجنس

حجم العينة (التقريب)	حجم عينة الطبقة	الوزن النسبي = (حجم الطبقة/حجم المجتمع)			عدد أفراد الطبقة	الوزارة
			الجنس	العدد		
43	43.47=69×0.63	%63=0.63=2017/1379	1379	ذكور	2017	المالية والتخطيط
26	25.53=69×0.37	%37=0.37=2017/638	638	اناث		
26	25.9=37×0.7	%70 =0.70=1088/760	760	ذكور	1088	الداخلية
11	11.1=37×0.3	%30 =0.30=1088/328	328	اناث		
21	20.9 =29×0.72	%72 =0.72=832/601	601	ذكور	832	الاقتصاد الوطني
8	8.1 =29×0.28	%28 =0.28=832/231	231	اناث		
16	15.87=23×0.69	%69 =0.69=675/458	458	ذكور	675	العمل
7	7.13=23×0.31	%31 =0.31=675/217	217	اناث		
158	158	%100	4612		4612	المجموع

الجدول (5.4): حجم عينة كل هيئة

حجم العينة (التقريب)	حجم عينة الطبقة	الوزن النسبي = (حجم الطبقة/حجم المجتمع)	عدد أفراد الطبقة	الهيئة
12	11.76 = 42 × .28	%28 = .28=1202/334	334	ديوان الموظفين
7	7.14 = 42×0.17	%17 =0.17 =1202/209	209	ديوان الرقابة
9	9.24 =42×0.22	%22=0.22 = 1202/260	260	جهاز الاحصاء
14	13.86 = 42×0.33	%33 = 0.33 = 1202/399	399	سلطة الأراضي
42	42	%100	1202	المجموع

الجدول (6.4): توزيع العينة حسب الجنس

حجم العينة (التقريب)	حجم عينة الطبقة	الوزن النسبي = (حجم الطبقة/حجم المجتمع)			عدد أفراد الطبقة	الهيئة
			الجنس	العدد		
7	6.6=12×0.55	%55=0.55 =334/184	184	ذكور	334	ديوان الموظفين
5	5.4=12×0.45	%45=0.45=334/150	150	اناث		
6	5.67=7×0.81	%81=0.81=209/170	170	ذكور	209	ديوان الرقابة
1	1.33=7×0.19	%19= 0.19 =209/39	39	اناث		
6	5.58=9×0.62	%62=0.62 = 260/161	161	ذكور	260	جهاز الاحصاء
3	3.42=9×0.38	%38 = 0.38 = 260/99	99	اناث		
11	10.64=14×0.76	%76 = 0.76 =399/259	259	ذكور	399	سلطة الأراضي
3	3.36=14 × 0.24	%24= 0.24 = 399/140	140	اناث		
42		%100			3002	المجموع

الجدول (7.4): الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	116	60.7
	أنثى	75	39.3
العمر بالسنوات	أقل من 30	49	25.7
	30 - 40	66	34.6
	40 - 50	56	29.3
	50 فأكثر	20	10.5
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	15	7.9
	بكالوريوس	148	77.5
	دراسات عليا	28	14.7
سنوات الخبرة	أقل من 5	46	24.1
	5 - 10	32	16.8
	10 - 15	43	22.5
	15 فأكثر	70	36.6
المسمى الوظيفي	مدير عام	10	5.2
	مدير دائرة	63	33.0
	رئيس قسم	62	32.5
	موظف	56	29.3
الوزارة/ المؤسسة الحكومية التي تعمل بها	وزارة المالية والتخطيط	69	36.1
	وزارة الداخلية	31	16.2
	وزارة الاقتصاد الوطني	26	13.6
	وزارة العمل	22	11.5
	ديوان الموظفين العام	11	5.8
	ديوان الرقابة المالية والإدارية	8	4.2
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	10	5.2
	سلطة الأراضي والتسوية	14	7.3
المجموع الكلي لعينة الدراسة		191	%100

## 5.4 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة لغاية جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة الأولية بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بأبعاد الهياكل التنظيمية والأداء الوظيفي، وقد تم اختيار ما يتوافق منها مع أهداف الدراسة والبيئة الفلسطينية، وقد تكون المقياس من ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول اشتمل على معلومات عامة عن المبحوثين من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الوزارة/ المؤسسة الحكومية التي تعمل بها. في حين تضمن القسم الثاني على أبعاد الهيكل التنظيمي من حيث (بعد المركزية (13) فقرة، وبعد التعقيد (14) فقرة، وبعد الرسمية (14) فقرة، وبعد التفويض ونطاق الإشراف (14) فقرة، وبعد التخصصية (12) فقرة)، ومجموعة فقرات هذا القسم (67) فقرة. فيما اشتمل القسم الثالث على محور الأداء الوظيفي والذي تكون من (26) فقرة.

## 6.4 صدق أداة الدراسة

### الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مشرف الرسالة بالإضافة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، والذين أشاروا إلى عدد من الملاحظات حولها، والتي أخذت الباحثة بها من حيث تعديل وحذف وإضافة فقرات على أداة الدراسة، حتى خرجت الاستبانة بشكلها النهائي (ملحق 2).

### صدق البناء

تم التحقق من صدق الأداة للمقاييس (صدق البناء) بحساب معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) لفقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال من خلال عينة استطلاعية مكونة من (50) مفردة من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (8.4):

جدول (8.4): صدق الاتساق الداخلي لأداء الدراسة

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية
بين الدرجة الكلية لمحور المركزية وعباراته		
1	.121	.457
2	.222	.168
3	-.027	.869
4	.509	.001
5	.684	.000
6	.805	.000
7	.622	.000
8	.739	.000
9	.879	.000
10	.769	.000
11	.676	.000
12	.784	.000
13	.653	.000
بين الدرجة الكلية لمحور التعقيد وعباراته		
1	.723	.000
2	.771	.000
3	.765	.000
4	.735	.000
5	.354	.025
6	.685	.000
7	.240	.137
8	.741	.000
9	.754	.000
10	.781	.000
11	.762	.000
12	.672	.000
13	.347	.028
14	.376	.016
بين الدرجة الكلية لمحور الرسمية وعباراته		
1	.657	.000
2	.630	.000
3	.699	.000
4	.725	.000

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية
5	.661	.000
6	.601	.000
7	.434	.005
8	.742	.000
9	.714	.000
10	.588	.000
11	.513	.000
12	.630	.000
13	.625	.000
14	.752	.000
<b>بين الدرجة الكلية لمحور التفويض ونطاق الإشراف وعباراته</b>		
1	.522	.001
2	.781	.000
3	.669	.000
4	.652	.000
5	.750	.000
6	.739	.000
7	.847	.000
8	.739	.000
9	.775	.000
10	.719	.000
11	.758	.000
12	.812	.000
13	.267	.095
14	.802	.000
<b>بين الدرجة الكلية لمحور التخصصية وعباراته</b>		
1	.745	.000
2	.767	.000
3	.812	.000
4	.865	.000
5	.773	.000
6	.730	.000
7	.753	.000
8	.759	.000
9	.649	.000
10	.813	.000

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية
11	.804	.000
12	.798	.000

#### (9.4) معاملات الارتباط بين عبارات محور الأداء الوظيفي ودرجاته الكلية

الرقم	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
1	.575	.000
2	.606	.000
3	.741	.000
4	.582	.000
5	.628	.000
6	.610	.000
7	.561	.000
8	.584	.000
9	.539	.000
10	.524	.001
11	.657	.000
12	.395	.012
13	.487	.001
14	.630	.000
15	.533	.000
16	.689	.000
17	.649	.000
18	.782	.000
19	.700	.000
20	.751	.000
21	.766	.000
22	.699	.000
23	.672	.000
24	.612	.000
25	.591	.000

كان معامل الارتباط لأغلب الفقرات مع محورها أكبر من (0.50)، وتم استثناء الفقرات التي جاء معامل ارتباطها أقل من (0.50)، وبذلك نلاحظ مما سبق أن أغلب العبارات ذات اتساق داخلي مع محاورها باستثناء العبارات التي تم حذفها وكانت:

1-(1,2,3) من المحور الأول

2- (7) من المحور الثاني.

3- (13) من المحور الرابع.

4- المحور الرابع مع الدرجة الكلية.

#### 7.4 ثبات أداة الدراسة

تم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للعينة الاستطلاعية والبالغ عددها (40) مجوئاً للتأكد والتحقق من ثبات أداة الدراسة وكانت قيمة المعامل (0.952) وهي درجة ثبات عالية، أي أن هذه النتائج ثابتة بنسبة 95.1 % وهي نسبة كافية للثبات.

أما محور الأداء الوظيفي فقد كان ثابت بنسبة عالية حيث بلغت نسبة الثبات فيه 93.6% وهي أيضاً نسبة ثبات عالية.

#### الجدول (10.4): احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا

المحور	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	حجم العينة
المركزية	.854	13	40
التعقيد	.887	14	40
الرسمية	.887	14	40
التقويض ونطاق الاشراف	.923	14	40
التخصصية	.938	12	40
أبعاد الهيكل التنظيمي(الدرجة الكلية للثبات)	.952	67	40
الأداء الوظيفي	.936	25	40

#### 8.4 مصادر جمع البيانات والمعلومات

المصادر الأولية: من خلال اتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة ميدانية وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع من خلال استجابات المبحوثين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية.

المصادر الثانوية: من خلال مراجعة الكتب والدراسات السابقة لعرض الأدب السابق ذي العلاقة بمشكلة الدراسة والاطلاع والملاحظة.

#### 9.4 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطاؤها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لبيانات الدراسة التي تم الحصول عليها بعد توزيع أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

وقد اعتمد عند معالجة أداة الدراسة على التدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي (دائماً = 5، غالباً = 4، أحياناً = 3، نادراً = 2، أبداً = 1)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت مفاتيح المتوسطات كما في الجدول الآتي:

الجدول (11.4): مفاتيح المتوسطات الحسابية

الدرجة	المتوسط الحسابي	الرقم
منخفضة جداً	1.80 - 1	.1
منخفضة	2.60 - 1.81	.2
متوسطة	3.40 - 2.61	.3
مرتفعة	4.20 - 3.41	.4
مرتفعة جداً	5 - 4.21	.5

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة

#### 1.5 مقدمة

يتناول الفصل الحالي عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة، بعد جمع أداة الدراسة والتي تجيب عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

#### 2.5 نتائج أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة والذي ينص على:

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

وللإجابة عن أسئلة البحث استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وللدرجة الكلية. وفيما يلي نقدم وصفاً لأبعاد الهيكل التنظيمي من حيث المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري:

جدول (1.5): المجال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لبعء المركزية، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تلتزم الإدارة العليا مديري الإدارات والأقسام بتزويدها بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .	3.9110	.91619	مرتفعة
4	تراقب الإدارة العليا ما تمنحه من صلاحيات ومعلومات وتتأكد من حسن استخدامها لإنجاز الأعمال المطلوبة بدقة.	3.7749	.91571	مرتفعة
5	يخصص المدير المباشر الوقت الكافي لمتابعة وتوجيه موظفيه وعملية إنجاز المهام والمسؤوليات.	3.7173	.93677	مرتفعة
10	تمارس الإدارة العليا التدخلات التي تراها ضرورية في اختصاصات موظفي المؤسسة/ الوزارة.	3.7068	.89907	مرتفعة
3	تحرص الإدارة العليا على منح الإدارة الوسطى الصلاحيات والمعلومات الكافية واللازمة لإنجاز أعمالها.	3.6859	.90365	مرتفعة
8	تتأكد الإدارة العليا من فاعلية عملية متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج والمشاريع المعتمدة.	3.6754	.89406	مرتفعة
2	تتأكد الإدارة العليا أن القرارات في الوزارة/ المؤسسة تصنع وتتخذ وفق أسس علمية وموضوعية.	3.6126	.93845	مرتفعة
7	خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تتم وفق تسلسل إداري صارم وملزم.	3.5812	.99602	مرتفعة
9	تحرص الإدارة العليا على اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتكون عملية المتابعة بين المستويات الإدارية المختلفة تتميز بالكفاءة والفاعلية.	3.5236	.94491	مرتفعة
6	تتابع الإدارة العليا توافر الأعداد والتخصصات والمؤهلات اللازمة في المستويات الإدارية المختلفة.	3.5131	.99926	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.6702	.72881	مرتفعة

نلاحظ من الجدول (1.5) أن جميع عبارات المركزية حازت على درجة مرتفعة، وكذلك الدرجة الكلية

بمتوسط 3.67 وانحراف معياري 0.72، وأن أعلى العبارات من حيث التقييم هي العبارة الخاصة

بالزام مديري الإدارات والأقسام من قبل الإدارة العليا بتزويدها بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار،

بمتوسط حسابي 3.91، وانحراف معياري 0.91. وكانت أدنى العبارات من حيث التقييم هي العبارة

الخاصة بمتابعة توافر الأعداد والتخصصات والمؤهلات اللازمة في المستويات الإدارية المختلفة من قبل الإدارة، بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.99.

جدول (2.5): المجال الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لبعء التعقيد، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	يتخذ القرار بشأن تحديث مهام العمل في الوحدات الإدارية من خلال المرور عبر سلسلة متداخلة من المستويات الإدارية.	3.2461	.96091	متوسطة
5	الأعمال في المؤسسة/ الوزارة موزعة بصرامة على الأقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها.	3.1571	1.01900	متوسطة
12	يوجد في المؤسسة/الوزارة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة.	3.1571	1.03438	متوسطة
2	الإجراءات المتبعة في المؤسسة/ الوزارة كثيراً ما تمنع إنجاز الأعمال بسرعة.	3.0890	1.11329	متوسطة
4	النظم الإدارية الحالية في المؤسسة/ الوزارة تميل إلى قمع وإحباط روح الإبداع والابتكار.	3.0052	1.26698	متوسطة
8	هناك صعوبة في المؤسسة/ الإدارة في عرض الآراء والشكاوى إلى الإدارة العليا بسبب طول سلسلة المراجعيات.	2.9738	1.13060	متوسطة
1	بعض مستويات الإدارة الموجودة حالياً في المؤسسة/ الوزارة غير ضرورية على الإطلاق.	2.9110	1.12738	متوسطة
3	تسلسل الأوامر في المؤسسة/ الوزارة يتم بدرجة عالية من التعقيد.	2.9110	1.03996	متوسطة
11	تتسم المؤسسة/الوزارة بتعدد المستويات الإدارية مما يعقد من عملية الاتصال الإداري.	2.8901	1.07285	متوسطة
6	يوجد في المؤسسة/ الوزارة إدارات متنوعة ومختلفة لا ضرورة لها.	2.8691	1.23059	متوسطة
7	التنسيق غير فعال بين مختلف الإدارات لإنجاز الأنشطة المختلفة الخاصة بها.	2.8115	1.08389	متوسطة
10	وظائف المؤسسة/ الوزارة معقدة وتحتاج إلى معرفة متخصصة.	2.8010	1.12493	متوسطة
9	أعمال المؤسسة/ الوزارة تتصف بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات.	2.7644	1.13415	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.9682	.78113	متوسطة

نلاحظ من الجدول (2.5) أن جميع العبارات الخاصة بتقييم التعقيد حازت على درجة متوسطة، وكذلك الدرجة الكلية بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 0.78 وتقييم متوسط. وكانت أعلى

العبارات من حيث التقييم هي العبارة الخاصة بوجود عدد كبير من الوظائف التخصصية في المؤسسة / الوزارة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.96، وكانت أدنى هذه العبارات هي العبارة الخاصة باتصاف أعمال المؤسسة بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 1.13.

**جدول (3.5): المجال الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الرسمية، مرتبة حسب الأهمية**

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	.85875	4.0681	تعتمد المؤسسة/ الوزارة على القوانين والأنظمة في تنفيذ برامجها.	2
مرتفعة	.83324	3.9791	العاملون في المستويات الدنيا ملتزمون باتباع إجراءات وقواعد محددة عند إنجاز أعمالهم.	10
مرتفعة	.85679	3.9476	سياسات المؤسسة/الوزارة واضحة ومفهومة.	1
مرتفعة	.82550	3.9476	يوضح الهيكل التنظيمي مستويات المسؤولية والمساءلة.	11
مرتفعة	.82115	3.9319	تمتلك المؤسسة/ الوزارة وصفاً واضحاً ومحدداً للوظائف والخدمات التي تقدمها.	13
مرتفعة	.82048	3.8953	تستخدم الإدارة العليا الاتصالات الرسمية.	9
مرتفعة	.83812	3.8848	تحكم سلوك موظفي المؤسسة/ الوزارة الأنظمة والقوانين والتعليمات المحددة.	12
مرتفعة	.88211	3.7277	العاملون ملتزمون بمستوى عالٍ من الأداء.	3
مرتفعة	.91276	3.7225	تكتب المؤسسة/ الوزارة صلاحيتها المحددة وتدون بشكل واضح.	4
مرتفعة	.89670	3.6911	التعليمات الخاصة لإنجاز الأعمال مدونة ومفهومة من قبل الموظفين.	8
مرتفعة	.95449	3.6178	تمنع الإدارة العليا الخروج عن قواعد العمل من خلال الإجراءات والتحذيرات المطبقة.	7
مرتفعة	.96168	3.5131	تراجع الأعمال والمسؤوليات المحددة بصفة دورية.	5
متوسطة	1.04577	3.3560	تشجع السياسات المعمول بها العمل الجماعي.	6
مرتفعة	.83069	3.9005	الدرجة الكلية	

نلاحظ من الجدول (3.5) أن جميع عبارات بعد الرسمية حازت على درجة مرتفعة باستثناء العبارة الخاصة بتشجيع العمل الجماعي من خلال السياسات المعمول بها، بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.04، وحازت الدرجة الكلية على تقييم مرتفعة بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري

0.83، وكانت أعلى العبارات من حيث التقييم هي العبارة الخاصة باعتماد المؤسسة على القوانين

والأنظمة في تنفيذ برامجها، بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.85.

جدول (4.5): المجال الرابع: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لبعء التفويض والإشراف، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	عدد الوحدات الفرعية التي يرأسها مدير القسم متصلة مباشرة بالمسؤول.	3.9005	.93783	مرتفعة
4	يبلغ التفويض عمودياً في الهيكل التنظيمي في القرارات التي يتخذها المدير.	3.6230	.85489	مرتفعة
3	يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة/الوزارة على تفويض الصلاحيات.	3.6178	.88585	مرتفعة
8	الرقابة تكون فاعلة أثناء تأدية المهام.	3.5602	.93205	مرتفعة
9	يُبلغ المشرف المباشر موظفيه بمستجدات العمل أولاً بأول.	3.5393	.91610	مرتفعة
12	كلما زاد حجم المنظمة يتجه المسؤولون إلى تقسيم العمل إلى وحدات، وتفويض السلطة إلى مديري هذه الوحدات.	3.5288	.93918	مرتفعة
10	درجة التفويض تتوقف على مدى استطاعة تلك الكوادر وقدرتها وتوافرها.	3.4974	.87584	مرتفعة
11	زيادة الرقابة على المستويات الدنيا يشجع الإدارة العليا على زيادة درجة التفويض.	3.4188	.98540	مرتفعة
13	في حال وجود تغيير كبير في لوائح العمل يتم إعادة توزيع الإشراف في مستويات التنظيم.	3.4136	.92998	مرتفعة
6	يعتمد المسؤول على المفوض بجمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرار.	3.3403	.86109	متوسطة
5	تعقد اجتماعات ولقاءات عمل مع الرؤساء بصفة دورية.	3.3298	.94094	متوسطة
2	هناك شخص ما يقوم بالتنسيق بين الوحدات المختلفة مع امتلاكه لسلطة تتعدى حدود التنسيق والتواصل لاتخاذ بعض القرارات.	3.3141	1.00303	متوسطة
7	أسلوب الإشراف المتبع من خلال الرؤساء، ديمقراطي.	3.2513	1.02067	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.4873	.60904	مرتفعة

نلاحظ من الجدول (4.5) تنوع تقييم عبارات التفويض والإشراف بين مرتفعة ومتوسطة، وقد حازت

الدرجة الكلية على تقييم مرتفعة بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.61. وان أعلى العبارات

من حيث التقييم هي العبارة الخاصة باتصال عدد الوحدات الفرعية التي يرأسها مدير القسم مباشرة

بالمسؤول بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.93. وأدنى هذه العبارات من حيث التقييم هي

العبرة التي تنص على أن أسلوب الإشراف المتبع من خلال الرؤساء بصفة دورية ديمقراطي، بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.02.

جدول (5.5): المجال الخامس: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لبعء التخصصية، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	هناك واجبات محددة لكل قسم أو وحدة تستند إلى تقسيم للوظائف والأعمال.	3.6387	.87682	مرتفعة
2	تقسيم العمل يعتمد على واجبات ومهام محددة لكل موظف.	3.6283	.95864	مرتفعة
4	الوظائف في المؤسسة/الوزارة موزعة على الأقسام و الوحدات حسب طبيعة عملها و تخصصها.	3.6230	.90861	مرتفعة
11	تعمل المؤسسة/ الوزارة على تحديد عدد ونوع الوظائف التخصصية المطلوبة.	3.5602	.94328	مرتفعة
6	تفصل المؤسسة/ الوزارة بين دور الجهة التنفيذية والجهة الرقابية.	3.5445	.91009	مرتفعة
1	تعمل المؤسسة/ الوزارة على استقرار الموظفين في تخصصاتهم.	3.4817	1.02517	مرتفعة
7	تختلف درجة التخصص حسب المستوى في الهيكل التنظيمي.	3.4764	.84494	مرتفعة
12	توظف المؤسسة/ الوزارة الأفراد ذوي الكفاءة حسب اختصاصهم.	3.4346	.98122	مرتفعة
5	يتمتع المدراء في المؤسسة/الوزارة بمهارة عالية كل حسب تخصصه.	3.3665	.98501	متوسطة
3	يوجد برامج تدريبية متخصصة للموظفين في المؤسسة/الوزارة.	3.3560	1.09012	متوسطة
10	تستقطب المؤسسة/الوزارة الأفراد ذوي الكفاءة حسب اختصاصاتهم.	3.3560	.95639	متوسطة
8	تعمل المؤسسة/الوزارة على تطوير الموظفين والاحتفاظ بالمتميزين منهم في أداء مهامهم.	3.2251	1.05959	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.4743	.75965	مرتفعة

نلاحظ من الجدول (5.5) أن أغلب عبارات التخصصية حازت على درجة مرتفعة وبعضها حاز على درجة متوسطة، وحازت الدرجة الكلية على تقييم مرتفعة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.75. وأن أعلى العبارات من حيث التقييم هي العبارة التي تنص على أن هناك واجبات محددة لكل قسم أو وحدة تستند إلى تقسيم للوظائف والأعمال، بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.95 وتقييم غالباً. وأدنى هذه العبارات من حيث التقييم هي العبارة التي تنص على أن الوزارة أو المؤسسة

تعمل على تطوير الموظفين والاحتفاظ بالمتميزين منهم في أداء مهامهم، بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.05.

جدول (6.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

الأداء الوظيفي، مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة جداً	.88146	4.2094	لديك الاستعداد لتحمل المسؤوليات المكلف بها.	6
مرتفعة	.80324	4.1832	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها.	7
مرتفعة	.73013	4.1571	تفكر في الحلول لمختلف المشكلات التي تواجهك خلال أداء عملك استناداً إلى المسؤوليات المناطة بك.	8
مرتفعة	.81792	4.0995	تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك.	10
مرتفعة	.80231	4.0942	تمتلك القدرة على التخطيط لإنجاح عملك.	11
مرتفعة	.81374	4.0314	لا تتردد في الأعمال الشديدة الصعوبة.	14
مرتفعة	.83954	4.0209	تخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد استناداً إلى المهام المسندة إليك.	5
مرتفعة	.86425	4.0209	يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة.	9
مرتفعة	.86131	3.9843	تبذل مجهود كبير في أداء عملك.	2
مرتفعة	.86348	3.9581	التزامك بمستوى عالٍ من المساءلة والمسؤولية يحسن من أدائك.	15
مرتفعة	.85337	3.9424	أداؤك في العمل يوصف بالجودة من قبل المشرف المباشر ومحل تقدير منه.	12
مرتفعة	.92287	3.9215	يوجد إطار قانوني ينظم العمل في المؤسسة/الوزارة.	23
مرتفعة	.84327	3.9005	يستشيرك زملاؤك في كثير من الأمور التي بجهولونها لإمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.	13
مرتفعة	.98568	3.8482	تمتلك مهارات إدارية قيادية تتناسب مع موقعك الوظيفي.	4
مرتفعة	.88448	3.8325	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء نظراً لسهولة الاتصال والتواصل وفقاً للهيكل التنظيمي.	17
مرتفعة	.95651	3.8063	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة تحفزك وتخلق لديك دافعية عالية في العمل.	16
مرتفعة	1.03728	3.7435	تمتلك المؤسسة/الوزارة نموذجاً خاصاً لتقييم أداء الموظفين بناءً على أسس خاصة لديها.	21
مرتفعة	.93807	3.6545	يوجد انسجام مهني بين العاملين في الوظائف المتخصصة كلٌّ من مركزه في المؤسسة/الوزارة.	24
مرتفعة	.97678	3.5497	يتم اللجوء إلى الإجراءات المبسطة في العمل بعيداً عن التعقيدات.	25
مرتفعة	.98240	3.4555	يتوفر لدى المؤسسة/الوزارة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الموظفين في الوظائف المختلفة.	18
مرتفعة	1.08351	3.4398	موقعك في الهيكل التنظيمي يحفزك على الأداء والتحدي.	3
مرتفعة	1.00563	3.4084	تساعد بيئة العمل في المؤسسة/الوزارة على قيام الموظفين بأداء متميز.	22

مرتفعة	1.04619	3.4031	يتوفر لدى المؤسسة /الوزارة برامج مختلفة للتدريب والتطوير للموظفين لديها.	20
متوسطة	1.05686	3.3298	تمتلك المؤسسة/الوزارة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات موظفيها من أجل تلبية طلباتهم.	19
متوسطة	1.12850	3.1623	تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجاز عملك.	1
مرتفعة	.57110	3.8063	الدرجة الكلية	

نلاحظ من الجدول (6.5) أن أغلب عبارات التخصصية حازت على درجة مرتفعة وبعضها حاز على درجة متوسطة وعبارة واحدة فقط حازت على درجة مرتفعة جداً، وحازت الدرجة الكلية على تقييم مرتفعة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.57. وأن أعلى العبارات من حيث التقييم هي العبارة التي تنص أن لدى المبحوث الاستعداد لتحمل المسؤوليات المكلف بها، بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.88 وتقييم مرتفعة جداً. وأدنى هذه العبارات من حيث التقييم هي العبارة التي تنص على أن الموظف أو المبحوث يتلقى عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجاز العمل بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 1.12.

### 3.4 نتائج فرضيات الدراسة

#### نتائج الفرضية الأولى الرئيسية

#### الفرضية الأولى: (اختبار الفروق حسب الجنس)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار (تي) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة بناءً على إجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات المحور، كما في الجدول (7.5):

الجدول (7.5): نتائج اختبار (تي) لقياس دلالة الفروق في درجة كل محور من محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البيان	ذكر	116	3.6302	.73096	- .855	188	.393
	أنثى	74	3.7230	.72670			
التعقيد	ذكر	116	2.9622	.73751	.060	188	.952
	أنثى	74	2.9553	.83298			
الرسمية	ذكر	116	3.7543	.64622	-	188	.253
	أنثى	74	3.8600	.57502			
التفويض ونطاق الاشراف	ذكر	116	3.4688	.60933	- .390	188	.697
	أنثى	74	3.5042	.60718			
التخصصية	ذكر	116	3.4504	.73778	- .556	188	.579
	أنثى	74	3.5135	.80109			
الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي	ذكر	116	3.7938	.54080	- .245	188	.807
	أنثى	74	3.8146	.61508			
الأداء الوظيفي	ذكر	116	3.4532	.47590	- .820	188	.413
	أنثى	74	3.5112	.47480			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية: (اختبار الفروق حسب العمر)**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات محاور الأداة، تعزى لمتغير العمر، كما في الجدول (8.5).

الجدول (8.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية

لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك للأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	10.819	4.975	3	14.926	بين المجموعات	بعد المركزية
		.460	187	85.994	داخل المجموعات	
			190	100.920	المجموع	
.949	.119	.074	3	.221	بين المجموعات	بعد التعقيد
		.619	187	115.710	داخل المجموعات	
			190	115.931	المجموع	
.000	7.456	2.602	3	7.806	بين المجموعات	بعد الرسمية
		.349	187	65.259	داخل المجموعات	
			190	73.064	المجموع	
.000	7.155	2.419	3	7.257	بين المجموعات	بعد التفويض ونطاق الإشراف
		.338	187	63.220	داخل المجموعات	
			190	70.477	المجموع	
.015	3.588	1.989	3	5.968	بين المجموعات	بعد التخصصية
		.554	187	103.676	داخل المجموعات	
			190	109.644	المجموع	
.000	9.853	<b>1.967</b>	<b>3</b>	<b>5.900</b>	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي
		<b>.200</b>	<b>187</b>	<b>37.324</b>	داخل المجموعات	
			<b>190</b>	<b>43.223</b>	المجموع	
.270	1.319	.428	3	1.284	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.325	187	60.686	داخل المجموعات	
			190	61.970	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$0.05 \leq \alpha$  في كل من أبعاد المركزية والرسمية والتفويض ونطاق الإشراف والتخصصية والدرجة

الكلية للهيكل التنظيمي وعدم وجود فروق في بعد التعقيد والأداء الوظيفي بناءً على عمر المبحوث،

ولتحديد اتجاه هذه الفروق نستخدم اختبار LSD، كما في الجدول الآتي:

الجدول (9.5): الفروق في المتوسطات الحسابية بين الفئات العمرية المختلفة:

المحور أو البعد	فئة العمرية(1)	فئة العمرية(2)	الفرق في الوسط الحسابي (1 - 2)	الدلالة المعنوية
المركزية	أقل من 30 سنة	40 - 30	.47792*	.000
		50 - 40	.67321*	.000
		50 فأكثر	.77929*	.000
الرسمية	أقل من 30 سنة	40 - 30	.27365*	.015
		50 - 40	.45791*	.000
		50 فأكثر	.61327*	.000
التفويض ونطاق الإشراف	أقل من 30 سنة	40 - 30	.33961*	.025
		50 - 40	.33321*	.003
		50 فأكثر	.45938*	.000
التخصصية	أقل من 30 سنة	40 - 30	.56130*	.000
		50 - 40	.35665*	.012
		50 فأكثر	.39945*	.007
الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي	أقل من 30 سنة	40 - 30	.50034*	.012
		50 - 40	.29912*	.000
		50 فأكثر	.40910*	.000
			.51475*	.000

نلاحظ من الجدول (9.5) أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كان تقييمها لعبارات الأبعاد الواردة في

الجدول السابق أعلى من بقية الفئات العمرية.

**الفرضية الثالثة: (اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي)**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك

في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات

محاور الأداء، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (10.5).

الجدول (10.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.005	5.480	2.780	2	5.559	بين المجموعات	بعد المركزية
		.507	188	95.361	داخل المجموعات	
			190	100.920	المجموع	
.471	.757	.463	2	.926	بين المجموعات	بعد التعقيد
		.612	188	115.005	داخل المجموعات	
			190	115.931	المجموع	
.016	4.220	1.570	2	3.140	بين المجموعات	بعد الرسمية
		.372	188	69.925	داخل المجموعات	
			190	73.064	المجموع	
.222	1.519	.560	2	1.121	بين المجموعات	بعد التفويض ونطاق الإشراف
		.369	188	69.356	داخل المجموعات	
			190	70.477	المجموع	
.514	.667	.386	2	.773	بين المجموعات	بعد التخصصية
		.579	188	108.871	داخل المجموعات	
			190	109.644	المجموع	
.035	3.401	.755	2	1.509	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي
		.222	188	41.714	داخل المجموعات	
			190	43.223	المجموع	
.214	1.557	.505	2	1.010	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.324	188	60.960	داخل المجموعات	
			190	61.970	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في كل من أبعاد المركزية والرسمية والدرجة الكلية للهيكل التنظيمي وعدم وجود فروق في بعد التعقيد و بعد التفويض و بعد نطاق الإشراف و بعد التخصصية والأداء الوظيفي بناءً على المؤهل العلمي للمبحوث، ولتحديد اتجاه هذه الفروق نستخدم اختبار LSD, كما في الجدول الآتي:

**الجدول (11.5): الفروق في المتوسطات الحسابية بين الفئات العمرية المختلفة:**

الدلالة المعنوية	الفرق في الوسط الحسابي (2 - 1)	فئة المؤهل العلمي (2)	فئة المؤهل العلمي (1)	المحور أو البعد
.002	.45946*	دراسات عليا	بكالوريوس	المركزية
0.012	.31929*	دراسات عليا	بكالوريوس	الرسمية
.032	.20987*	دراسات عليا	بكالوريوس	الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي

نلاحظ من الجدول (11.5) أن الفروق كانت بين أصحاب المؤهل العلمي من درجة بكالوريوس ودرجة ماجستير، حيث كان تقييمها أعلى لأصحاب درجة البكالوريوس.

**الفرضية الرابعة: (اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة)**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات محاور الأداة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما في الجدول (12.5).

الجدول (12.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات

الحسابية لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات

الخبرة

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	9.465	4.435	3	13.305	بين المجموعات	بعد المركزية
		.469	187	87.615	داخل المجموعات	
			190	100.920	المجموع	
.447	.890	.544	3	1.632	بين المجموعات	بعد التعقيد
		.611	187	114.299	داخل المجموعات	
			190	115.931	المجموع	
.006	4.333	1.583	3	4.749	بين المجموعات	بعد الرسمية
		.365	187	68.315	داخل المجموعات	
			190	73.064	المجموع	
.002	4.966	1.733	3	5.200	بين المجموعات	بعد التفويض ونطاق الإشراف
		.349	187	65.276	داخل المجموعات	
			190	70.477	المجموع	
.155	1.768	1.008	3	3.024	بين المجموعات	بعد التخصصية
		.570	187	106.620	داخل المجموعات	
			190	109.644	المجموع	
.001	5.562	1.180	3	3.541	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي
		.212	187	39.683	داخل المجموعات	
			190	43.223	المجموع	
.640	.564	.185	3	.555	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.328	187	61.415	داخل المجموعات	
			190	61.970	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في كل من أبعاد المركزية والرسمية والتفويض ونطاق الإشراف والدرجة الكلية

للهيكل التنظيمي وعدم وجود فروق في بعد التعقيد وبعد التخصصية والأداء الوظيفي بناءً على سنوات الخبرة لدى المبحوث، ولتحديد اتجاه هذه الفروق نستخدم اختبار LSD، كما في الجدول الآتي:

**الجدول (13.5): الفروق في المتوسطات الحسابية بين فئات سنوات الخبرة المختلفة:**

المحور أو البعد	فئة سنوات الخبرة (1)	فئة سنوات الخبرة (2)	الفرق في الوسط الحسابي (2 - 1)	الدلالة المعنوية
المركزية	أقل من 5	15 - 10	.46229*	.002
		15 فأكثر	.67963*	.000
	10 - 5	15 فأكثر	.37759*	.010
الرسمية	أقل من 5	15 فأكثر	.39707*	.001
	10 - 5	15 فأكثر	.27838*	.032
التفويض ونطاق الإشراف	أقل من 5	15 - 10	.27736*	.028
		15 فأكثر	.42929*	.000
الدرجة الكلية للهيكل التنظيمي	أقل من 5	15 - 10	.21100*	.032
		15 فأكثر	.35674*	.000

نلاحظ من الجدول (13.5) أن الفروق كانت بين الفئة الأولى من سنوات الخبرة وهي فئة (أقل من 5 سنوات) من جهة وفئة (10 - 15) سنة وفئة (15 سنة فأكثر) من جهة أخرى.

**الفرضية الخامسة: (اختبار الفروق حسب المُسمى الوظيفي)**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المُسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات محاور الأداة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما في الجدول (14.5).

الجدول (14.5) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات

الحسابية لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى

### الوظيفي

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	7.186	3.477	3	10.432	بين المجموعات	بعد المركزية
		.484	187	90.488	داخل المجموعات	
			190	100.920	المجموع	
.443	.899	.550	3	1.649	بين المجموعات	بعد التعقيد
		.611	187	114.282	داخل المجموعات	
			190	115.931	المجموع	
.067	2.427	.913	3	2.738	بين المجموعات	بعد الرسمية
		.376	187	70.326	داخل المجموعات	
			190	73.064	المجموع	
.003	4.792	1.677	3	5.031	بين المجموعات	بعد التفويض ونطاق الإشراف
		.350	187	65.446	داخل المجموعات	
			190	70.477	المجموع	
.075	2.339	1.322	3	3.966	بين المجموعات	بعد التخصصية
		.565	187	105.678	داخل المجموعات	
			190	109.644	المجموع	
.005	4.460	.962	3	2.886	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي
		.216	187	40.337	داخل المجموعات	
			190	43.223	المجموع	
.017	3.478	1.092	3	3.275	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.314	187	58.695	داخل المجموعات	
			190	61.970	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في كل من أبعاد المركزية والتفويض والإشراف والدرجة الكلية للهيكل التنظيمي

وكذلك في الأداء الوظيفي وعدم وجودها في التعقيد والرسمية والخصوصية بشكل يعزى لمتغير

المُسمى الوظيفي، ولتحديد اتجاه هذه الفروق نستخدم اختبار LSD، كما في الجدول الآتي:

الجدول (15.5): الفروق في المتوسطات الحسابية بين فئات المسمى الوظيفي:

المحور أو البعد	فئة المسمى الوظيفي (1)	فئة المسمى الوظيفي (2)	الفرق في الوسط الحسابي (1 - 2)	الدلالة المعنوية
المركزية	موظف	مدير عام	.72143*	.003
		مدير دائرة	.50873*	.000
		رئيس قسم	.44885*	.001
التفويض ونطاق الإشراف	موظف	مدير دائرة	.35363*	.001
		رئيس قسم	.36490*	.001
الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي	موظف	مدير دائرة	.27473*	.002
		رئيس قسم	.24769*	.004
الأداء الوظيفي	موظف	مدير دائرة	-.29621*	.004
		رئيس قسم	-.25700*	.014

نلاحظ من الجدول (15.5) أن الفروق كانت بين الموظفين العاديين وبقية المُسميات الوظيفية.

الفرضية السادسة: (اختبار الفروق حسب الوزارة)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك

في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوزارة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات

معايير الأداء، تعزى لمتغير الوزارة، كما في الجدول (16.5).

الجدول (16.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات

الحسابية لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوزارة

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.001	3.752	1.810	7	12.667	بين المجموعات	بعد المركزية
		.482	183	88.253	داخل المجموعات	
			190	100.920	المجموع	
.103	1.735	1.031	7	7.214	بين المجموعات	بعد التعقيد
		.594	183	108.717	داخل المجموعات	
			190	115.931	المجموع	
.048	2.077	.768	7	5.377	بين المجموعات	بعد الرسمية
		.370	183	67.687	داخل المجموعات	
			190	73.064	المجموع	
.028	2.306	.816	7	5.714	بين المجموعات	بعد التفويض ونطاق الإشراف
		.354	183	64.763	داخل المجموعات	
			190	70.477	المجموع	
.019	2.469	1.352	7	9.461	بين المجموعات	بعد التخصصية
		.547	183	100.183	داخل المجموعات	
			190	109.644	المجموع	
.008	2.813	.600	7	4.199	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد للهيكل التنظيمي
		.213	183	39.024	داخل المجموعات	
			190	43.223	المجموع	
.045	2.109	.661	7	4.626	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.313	183	57.344	داخل المجموعات	
			190	61.970	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في كل من المركزية، التخصصية التفويض ونطاق الإشراف، الدرجة الكلية للهيكل

التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوزارة، فيما لم يكن هناك فروقاً في بعد التعقيد.

## الفرضية الثانية الرئيسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الهياكل التنظيمية والأداء

الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية

لاختبار صحة الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار الخطي:

الجدول (17.5): قيم الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل

النموذج	قيمة آر	قيمة مربع آر	قيمة مربع آر المعدلة
1	.650	.0422	0.419

من الجدول (17.5) نلاحظ:

• قيمة الارتباط بين متغير الأداء الوظيفي ومتغير الهيكل التنظيمي (الدرجة الكلية) هي قيمة فوق

المتوسطة وتساوي 0.650

• مقدار ما يمكن تفسيره من متغير الأداء الوظيفي بناءً على متغير الهياكل التنظيمية هي قيمة

متوسطة وتساوي 42.2%.

الجدول (18.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد فيما إذا كانت العلاقة بين متغير

الهيكل التنظيمي (الدرجة الكلية) ومتغير الأداء الوظيفي هي علاقة معنوية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	26.175	1	26.175	138.204	.000 <sup>a</sup>
داخل المجموعات	35.795	189	.189		
المجموع	61.970	190			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.5) إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية بين متغير

الأداء الوظيفي ومتغير الهيكل التنظيمي (الدرجة الكلية).

الجدول (19.5): العلاقة الخطية بين متغير مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي:

الدلالة المعنوية	قيمة اختبار T	معاملات العلاقة الخطية		النموذج
		الخطأ المعياري	B	
.000	4.725	.232	1.098	1
.000	11.756	.066	.778	

من الجدول (19.5) نلاحظ أن متوسط الأداء الوظيفي حسب مقياس ليكرت تبدأ من القيمة 1.098 بشكل معنوي إحصائياً وذو دلالة معنوية، وكلما زاد الهيكل التنظيمي بمقدار درجة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار 0.778 درجة، ضمن علاقة طردية ذات دلالة معنوية.

## الفصل السادس

### ملخص النتائج

#### 1.6 مقدمة

يعالج الفصل الحالي نتائج الدراسة وذلك من خلال مناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك لتحقيق أهداف الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت، وبلورة مجموعة من التوصيات استناداً لنتائج الدراسة.

#### 2.6 مناقشة نتائج الدراسة

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الرسمية قد أتى بالمرتبة الأولى من بين الأبعاد الأخرى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.901)، في حين أتى بعد التفويض والإشراف في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.487)، وفي المرتبة الثالثة أتى بعد المركزية بمتوسط حسابي (3.670)، وفي المرتبة الرابعة أتى بعد التخصصية بمتوسط حسابي (3.474)، وفي المرتبة الخامسة أتى بعد التعقيد بمتوسط حسابي (2.968).

وهذا يشير إلى أن أبعاد الهيكل التنظيمي مرتفعة لدى الموظفين في الوزارات الحكومية الفلسطينية، وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود سرعة في الاتصال بين الأقسام الإدارية داخل الوزارات، بالإضافة إلى وجود تفويض للصلاحيات بين القادة والمرؤوسين، وكذلك بين المرؤوسين والموظفين، وكذلك اتباع

المدرء والموظفين في كل وزارة للأنظمة والقوانين والإجراءات اللازمة لتطبيق وتنفيذ ما توكل إليهم من مهام بكل إتقان.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بحيج ورحومة (2015) والتي أشارت إلى أن مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي مرتفع لدى الموظفين، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية. كما اتفقت مع دراسة الشنطي (2015) والذي أظهرت نتائج درجة أبعاد الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة، فيما اختلفت معه في مستوى أداة الدراسة والتي أظهرت لديه أنها متوسطة، كما اتفق مع دراسة المطيري (2013) ودراسة حريم والخشالي (2006) والذي أشارت نتائج دراستهم إلى أن مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة.

فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة البرغوثي (2018) والتي أشارت إلى أن تأثير درجة أبعاد الهيكل التنظيمي على تمييز الموظفين قد كانت بدرجة متوسطة، في حين أظهرت الدراسة الحالية بأنها كانت مرتفعة.

### 1.2.6 النتائج المتعلقة بالمجال الأول: بعد المركزية

لقد أظهرت النتائج في الجدول (1.5) السابق أن بعد المركزية قد أتى بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.670)، حيث تبين أن الإدارة العليا تلزم مديري الإدارات والأقسام بتزويدها بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، كما تراقب الإدارة العليا ما تمنحه من صلاحيات ومعلومات وتتأكد من حسن استخدامها لإنجاز الأعمال المطلوبة بدقة، كما تبين أن المدير المباشر يخصص الوقت الكافي لمتابعة وتوجيه موظفيه وعملية إنجاز المهام والمسؤوليات، وظهر أن الإدارة العليا تمارس التدخلات التي تراها ضرورية في اختصاصات موظفي المؤسسة/ الوزارة، كما تبين أن الإدارة العليا تتابع توافر الأعداد والتخصصات والمؤهلات اللازمة في المستويات الإدارية المختلفة.

وعند النظر إلى جميع فقرات بعد المركزية نجد أن جميعها قد أتت بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على وجود مستوى عالٍ من الاهتمام في بعد الهيكل التنظيمي ألا وهو المركزية من قبل إدارات الوزارات الفلسطينية.

### 2.2.6 النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: بعد التعقيد

لقد أظهرت النتائج في الجدول (2.5) السابق أن بعد التعقيد قد أتى بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.968)، وقد تبين أنه يتخذ القرار بشأن تحديث مهام العمل في الوحدات الإدارية من خلال المرور عبر سلسلة متداخلة من المستويات الإدارية، وأن الأعمال في المؤسسة/ الوزارة موزعة بصرامة على الأقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها، كما يوجد فيها عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة، بالإضافة إلى أن الإجراءات المتبعة في المؤسسة/ الوزارة كثيراً ما تمنع إنجاز الأعمال بسرعة، وأن أعمال المؤسسة/ الوزارة تتصف بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات.

وعند النظر إلى جميع فقرات بعد التعقيد نجد أن جميعها قد أتت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام في بعد الهيكل التنظيمي ألا وهو التعقيد من قبل إدارات الوزارات الفلسطينية.

### 3.2.6 النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: بعد الرسمية

لقد أظهرت النتائج في الجدول (3.5) السابق أن بعد الرسمية قد أتى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.900)، وقد تبين أن المؤسسة/ الوزارة تعتمد على القوانين والأنظمة في تنفيذ برامجها، كذلك ظهر أن العاملين في المستويات الدنيا ملتزمون باتباع إجراءات وقواعد محددة عند إنجاز أعمالهم، وأن سياسة المؤسسة/ الوزارة واضحة ومفهومة، كذلك تبين أن الهيكل التنظيمي يوضح مستويات

المسؤوليات والمسائلة، كذلك وجد أن المؤسسة/ الوزارة تمتلك وصفاً واضحاً ومحددًا للوظائف والخدمات التي تقدمها، ووجد أن الإدارة العليا تستخدم الاتصالات الرسمية. وعند النظر إلى جميع فقرات بعد الرسمية نجد أن جميعها قد أتت بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على وجود مستوى عالٍ من الاهتمام في بعد الهيكل التنظيمي ألا وهو الرسمية من قبل إدارات المؤسسات/الوزارات الفلسطينية.

#### 4.2.6 النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: بعد التفويض والإشراف

لقد أظهرت النتائج في الجدول (4.5) السابق أن بعد التفويض والإشراف قد أتى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.487)، وقد تبين أن عدد الوحدات الفرعية التي يرأسها مدير القسم متصلة مباشرة بالمسؤول، ووجد أن التفويض يبلّغ عمودياً في الهيكل التنظيمي في القرارات التي يتخذها المدير، كذلك ظهر أن الهيكل التنظيمي يساعد المؤسسة/ الوزارة على تفويض الصلاحيات، وأن الرقابة تكون فاعلة أثناء تأدية المهام، كذلك تبين أن المشرف المباشر يُبلّغ موظفيه بمستجدات العمل أولاً بأول، وظهر أيضاً أنه كلما زاد حجم المنظمة يتجه المسؤولون إلى تقسيم العمل إلى وحدات، وتفويض السلطة إلى مديري هذه الوحدات.

وعند النظر إلى جميع فقرات بعد التفويض والإشراف نجد أن غالبيتها قد أتت بدرجة مرتفعة، وأربعة فقرات منها أتت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع نسبياً من الاهتمام في بعد الهيكل التنظيمي ألا وهو التفويض والإشراف من قبل إدارات المؤسسات/الوزارات الفلسطينية.

#### 5.2.6 النتائج المتعلقة بالمجال الخامس: بعد التخصصية

لقد أظهرت النتائج في الجدول (5.5) السابق أن بعد التخصصية قد أتى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.474)، وقد تبين أن هناك واجبات محددة لكل قسم أو وحدة تستند إلى تقسيم للوظائف والأعمال، وأن تقسيم العمل يعتمد على واجبات ومهام محددة لكل موظف، وأن الوظائف في

المؤسسة/ الوزارة موزعة على الأقسام والوحدات حسب طبيعة عملها وتخصصها، وأنها تعمل على تحديد عدد ونوع الوظائف التخصصية المطلوبة، وكذلك تفصل بين دور الجهة التنفيذية والجهة الرقابية، وتعمل على استقرار الموظفين في تخصصاتهم.

وعند النظر إلى جميع فقرات بعد التخصصية نجد أن غالبيتها قد أتت بدرجة مرتفعة، وأربعة فقرات منها أتت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع نسبياً من الاهتمام في بعد الهيكل التنظيمي ألا وهو التخصصية من قبل إدارات المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية.

وترجع نتيجة هذه الأبعاد إلى قدرة توزيع سلطة اتخاذ القرار في إدارات وزارات السلطة الفلسطينية للمهام على الموظفين بشكل يتناسب مع طبيعة وظروف عملهم، هذا بالإضافة إلى تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وقيام الإدارات العليا بمراقبة الصلاحيات والمعلومات التي تقوم بمنحها للموظفين.

كما تجد الباحثة ظهور هذه النتيجة لطبيعة العمل في المؤسسات والوزارات الحكومية والتي تميل في عملها إلى اتباع النمط البيروقراطي والمركزي وخاصة في عملية صنع القرار وإيجاد حلول المشكلات والتي في الغالب تكون متمركزة في يد السلطة العليا للمؤسسة/ الوزارة، كذلك قلة المرونة من حيث التمسك بالقواعد والإجراءات الصادرة عن المؤسسات/ الوزارات، كذلك فيما يخص تحديد مهام وواجبات كل موظف الأمر الذي يوجد الروتين في تنفيذ تلك المهام والواجبات.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة الشنطي (2015)، وحريم والحشالي (2006)، اللوح (2006) والتي أشارت أن أبعاد الهياكل التنظيمية قد أتت في غالبية المؤسسات والوزارات الحكومية ما بين درجة عالية ومتوسطة.

## 6.2.6 النتائج المتعلقة بالمجال السابع: الأداء الوظيفي

لقد أظهرت النتائج في الجدول (6.5) السابق أن الأداء قد أتى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.806)، وقد تبين أن لدى العاملين الاستعداد لتحمل المسؤوليات المكلف بها، وأنهم يقومون بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها، ويفكرون في الحلول لمختلف المشكلات التي تواجههم خلال أداء عملهم استناداً إلى المسؤوليات المناطة بهم، وكذلك تبين أنهم يستفيدون من رصيد ما تعلموه من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائهم لعملهم، وأنهم يمتلكون القدرة على التخطيط لإنجاح عملهم، ولا يترددون في الأعمال الشديدة الصعوبة، ويخططون مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد استناداً إلى المهام المسندة إليهم، كذلك يعتمد على المشرف أداء بعض الأعمال الصعبة، ويبدلون مجهود كبير في أداء عملهم.

وعند النظر إلى جميع فقرات الأداء الوظيفي نجد أن غالبيتها قد أتت بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء من قبل موظفي إدارات المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية، وربما يرجع هذا السبب إلى محاولة المؤسسات/ الوزارات تلبية متطلبات العمل من احتياجات الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية من وسائل تكنولوجية متطورة، وبيئة عمل مناسبة، وربما يعود السبب إلى شعور العاملين في تلك المؤسسات/ الوزارات بالانتماء الوظيفي لعملهم، نتيجة لمكوثهم لفترات طويلة في العمل، مع إنشاء علاقات ودية واجتماعية فيما بين العاملين، وكذلك بين العاملين ومرؤوسيهـم. وترى الباحثة أن ظهور الأداء بالمستوى المرتفع يشير إلى ضرورة الاستمرار في تحسينه من خلال تشجيع الحوافز المعنوية والمادية.

## 3.6 مناقشة فرضيات الدراسة

### 1.3.6 مناقشة الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في آراء المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار تي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمحاوَر الدراسة بناءً على إجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات المحور، وقد أشارت نتائج الجدول (7.5) أن مستوى الدلالة الإحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي قد بلغت (0.807)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية للأداء الوظيفي بلغ (0.413)، وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع الموظفين من الذكور والإناث والعاملين في المؤسسات/الوزارات الحكومية الفلسطينية يعملون ضمن ظروف واحدة، كما أن أبعاد الهياكل التنظيمية تستهدف جميع العاملين بدرجة واحدة دون أن يكون هناك تأثير لمتغير الجنس.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبوكويك (2012) والتي أشارت نتائج دراسته إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

### 2.3.6 مناقشة الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في آراء المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر، للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات محاور الأداة، تعزى لمتغير العمر، وقد أشارت نتائج الجدول (8.5) أن مستوى الدلالة الإحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي قد

بلغت (0.000)، وهذه القيم أدنى من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وكانت الفروق لصالح (أقل من 30 سنة).

ويمكن تفسير وجود فروق في متغير العمر أن هذه الفئة تعمل ضمن وظائف مستويات إدارية تقع غالبيتها في أسفل الهيكل التنظيمي حيث تشعر فيما يخص أبعاد الهيكل التنظيمي بأنها متوافقة معها ومع متطلبات عملها، ولا تتعارض معها، وربما يعود كون أن هذه الفئة على اطلاع أكثر بالمعلومات حول أبعاد الهيكل التنظيمي وسياسات من خلال تجاربهم العملية في عملهم في المؤسسات/الوزارات الحكومية.

وقد انفتحت نتائج الدراسة مع دراسة حريم والخشالي (2006) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

كما يشار إلى أن الفروق كانت في الأبعاد المركزية، والرسمية، والتفويض ونطاق الإشراف، والتخصصية، ولم يكن هناك فروق في بعد التعقيد، فيما أشارت النتائج كذلك إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية للأداء الوظيفي بلغ (0.270)، وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة وبالرغم من اختلاف أعمارهم فإن لديهم الوعي الكافي حول أهمية الأداء الوظيفي وتأثيره على المؤسسة/الوزارة، كما أن العمل ضمن وظيفة حكومية يكون لديهم الكثير من العوامل التي تتسبب في الرضا الوظيفي لديهم الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم الوظيفي، كما أن أبعاد الهيكل التنظيمي والتي أتت مرتفعة ومقبولة لدى أفراد عينة الدراسة قد أثرت على أدائهم بشكل إيجابي.

وقد تعارضت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو كويك (2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الهيكل التنظيمي، واتفقت معه في عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

### 3.3.6 مناقشة الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في آراء المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات محاور الأداة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد أشارت نتائج الجدول (10.5) أن مستوى الدلالة الإحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي قد بلغت (0.035)، وهذه القيم أدنى من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح (البكالوريوس).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس، فهذه الفئة في الغالب أكثر شعوراً بأبعاد الهيكل التنظيمي وما ينجم عنها من تسهيلات إدارية تسهم في تحسين أداء الموظفين بشكل أفضل، وخاصة إذا ما لاحظنا بأن السلم الوظيفي في الهياكل التنظيمية للمؤسسات/الوزارات الحكومية يمتد بشكل أفقي أكثر منه طولي، وهذا الأمر يؤدي إلى أن تكون العلاقة بين الموظفين، وكذلك بين الموظفين ومرؤوسيهم أفقية أكثر، مما يقلل من درجة التعقيد الإداري وبالتالي يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل إيجابي.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو كويك (2012) والذي أظهرت نتائج دراسته وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس فما فوق.

كما يشار إلى أن الفروق كانت في بعد المركزية، وبعد الرسمية، ولم يكن هناك فروق في بعد التعقيد، والتفويض ونطاق الإشراف، والتخصصية، فيما أشارت النتائج كذلك إلى مستوى الدلالة الإحصائية للأداء الوظيفي بلغ (0.214)، وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين في المؤسسات/الوزارات الفلسطينية يخضعون لنفس القوانين، المفروضة عليهم وعلى طبيعة المهام التي يقومون بها، بالإضافة إلى وجود مساواة في العبء الوظيفي، وطبيعة الرواتب والمكافآت.

#### 4.3.6 مناقشة الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في آراء المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات محاور الأداة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة وقد أشارت نتائج الجدول (12.5) أن مستوى الدلالة الإحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي قد بلغت (0.001)، وهذه القيم أدنى من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح (15 سنة فأكثر).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الموظفين كلما زادت مستوى خبرتهم زادة قدرتهم على معرفة أبعاد الهيكل التنظيمي، هذا بالإضافة إلى تعرضهم للعديد من الدورات التدريبية والتأهيلية الأمر الذي جعلهم يدركون أهمية أبعاد الهيكل التنظيمي.

كما ويشار إلى أن الفروق كانت في بعد المركزية، والرسمية، والتفويض ونطاق الإشراف، ولم يكن هناك فروق في بعد التعقيد والتخصصية، فيما أشارت النتائج كذلك إلى مستوى الدلالة الإحصائية للأداء الوظيفي بلغ (0.640)، وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير ذلك إلى شعور الموظفين بالأمان الوظيفي لوجود مميزات للعاملين في الدوائر الحكومية وخاصة المؤسسات/ الوزارات، كذلك وجود تعاون إداري كبير بين الموظفين والمرؤوسين، بالإضافة إلى وجود مسميات وظيفية واضحة، ووصف وظيفي واضح لكل موظف.

### 5.3.6 مناقشة الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في آراء المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات محاور الأداة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وقد أشارت نتائج الجدول (14.5) أن مستوى الدلالة الإحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي قد بلغت (0.005)، وهذه القيم أدنى من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح (الموظفين العاديين)، وكما يشار إلى أن الفروق كانت في بعد المركزية، والتفويض ونطاق الإشراف، ولم يكن هناك فروق في بعد التعقيد والرسمية والتخصصية، فيما أشارت النتائج كذلك إلى مستوى الدلالة الإحصائية للأداء الوظيفي بلغ (0.017)، وهذه القيم أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الموظفين العاديين.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن المنظومة والأسس والمبادئ التي تسري في المؤسسات والوزارات الحكومية في السلطة الفلسطينية مختلفة باختلاف المؤسسة/ الوزارة، كما أنها تختلف بين المسميات الوظيفية فكلما كان تدرجنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي زادت الإجراءات والمهام الموكلة للموظفين، وكذلك بالنسبة للقوانين والمبادئ تكون أقل مرونة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حريم والخشالي (2006) والتي أظهرت نتائج دراستهما عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

### 6.3.6 مناقشة الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في آراء المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوزارة، للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في درجات محاور الأداة، تعزى لمتغير الوزارة وقد أشارت نتائج الجدول (16.5) أن مستوى الدلالة الإحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي قد بلغت (0.008)، وهذه القيم أدنى من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير الوزارة، وكما يشار إلى أن الفروق كانت في بعد المركزية، والتفويض ونطاق الإشراف والرسمية والتخصصية، ولم يكن هناك فروق في بعد التعقيد فيما أشارت النتائج كذلك إلى مستوى الدلالة الإحصائية للأداء الوظيفي بلغ (0.045)، وهذه القيم أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوزارة.

### 7.3.6 مناقشة الفرضية الثانية الرئيسة

لا تؤثر الهياكل التنظيمية على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية العربية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ ، ولاختبار صحة الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار الخطي، وقد أظهرت النتائج في الجدول (18.5) أن قيمة الارتباط بين متغير الأداء الوظيفي ومتغير الهيكل التنظيمي (الدرجة الكلية) هي قيمة فوق المتوسطة وتساوي 0.650، وأن مقدار ما يمكن تفسيره من متغير الأداء الوظيفي بناءً على متغير الهياكل التنظيمية هي قيمة متوسطة وتساوي 42.2%، كما أظهرت النتائج في الجدول (19.4) وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية بين متغير الأداء الوظيفي ومتغير الهيكل التنظيمي (الدرجة الكلية)، فيما أشارت نتائج الجدول (20.4) إلى أن متوسط الأداء الوظيفي حسب مقياس ليكرت تبدأ من القيمة 1.098 بشكل معنوي إحصائياً وذو دلالة معنوية، وكلما زاد الهيكل التنظيمي بمقدار درجة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار 0.778 درجة، ضمن علاقة طردية ذات دلالة معنوية.

## الفصل السابع

### ملخص النتائج والتوصيات

#### 1.7 مقدمة

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة بعد أن خلصت الدراسة للنتائج، كما يتناول التوصيات التي ارتأت بأنها ذات فائدة للمؤسسات/ الوزارات الفلسطينية.

#### 2.7 ملخص النتائج

بناءً على ما خلصت إليه نتائج الدراسة فإن الباحثة تستنتج ما يلي:

1. تتصف المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية بنوع من المركزية بدرجة عالية.
2. تتصف المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية بنسبة متوسطة من التعقيد.
3. تتصف المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية بنسبة عالية من الرسمية.
4. تتسم المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية بنسبة عالية من التفويض والإشراف.
5. تتسم المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية بنسبة عالية من التخصصية.
6. تمتك المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية موظفين من ذوي الأداء المتميز، حيث تبين أن أداء الموظفين في تلك الوزارات قد أتى بدرجة عالية.

### 3.7 التوصيات

بناءً على ما خلصت إليه نتائج الدراسة، توصي الدراسة بالآتي:

1. الاهتمام بالحوافز المعنوية كعبارات الشكر وشهادات التقدير، كون أن ذلك يحسّن من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
2. الاستمرار في تحسين الأداء الوظيفي من خلال القضاء على العوامل السلبية وتوفير العوامل الإيجابية وخاصة ذات العلاقة بأبعاد الهياكل التنظيمية.
3. على المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية أن تهتم بأبعاد الهياكل التنظيمية بحيث تزيد في مرونتها بشكل أفضل مما عليه حالياً إذ أن ذلك يزيد دافعية الموظفين لتحسين مستويات أدائهم الوظيفي.
4. ضرورة الاهتمام بأبعاد الهيكل التنظيمي كونه يؤثر على الأداء الوظيفي من خلال خلق توازن بين الأساليب المركزية واللامركزية، وأن يكون النمط القيادي أكثر ديمقراطية.
5. على الإدارة العليا أن تحرص دائماً على توافر الأعداد والتخصصات والمؤهلات اللازمة في المستويات الإدارية المختلفة.
6. ضرورة بناء حالة من الثقة بين الإدارة العليا والموظفين بغية تقليل القرارات والإجراءات التعقيدية في المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية.
7. على الرؤساء في المؤسسات/ الوزارات الفلسطينية أن يتجهوا نحو الديمقراطية في الأساليب الإشرافية على موظفيهم.
8. ضرورة زيادة اهتمام الباحثين في البيئة الفلسطينية بإجراء دراسات أخرى في أبعاد الهياكل التنظيمية ومتغيرات أخرى كـ (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الانتماء الوظيفي.. وغيرها من المتغيرات).

## المصادر والمراجع

### المصادر

القرآن الكريم.

ديوان الموظفين العام (2015): التقرير السنوي للعام 2014-2015م. فلسطين.

ديوان الموظفين العام (2017): التقرير السنوي للعام 2016-2017م. فلسطين.

القانون الأساسي الفلسطيني المعدل، مقدمة القانون، لسنة 2003.

قانون الخدمة المدنية، رقم (4)، لسنة 1998، المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005، اللائحة

التنفيذية، قرار مجلس الوزراء رقم (45) لسنة 2005م.

وزارة الصحة الفلسطينية (2017): جداول التشكيلات الوظيفية وتجربة وزارة الصحة لها. منشورات

وزارة الصحة الفلسطينية، رام الله.

### المراجع العربية

الأبرو، هادي؛ وكاظم، وسام (2018): دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا

المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات

العراقية. المجلة العربية للإدارة، مج (38)، عدد (1)، ص 81-108.

أبو دية، ربي (2012): مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس

الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، رام

الله.

أبو شرح، نادر (2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات

الفلسطينية من وجهة نظر العالمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

أبو كويك، حسن (2012): دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة

الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير

منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو مصبح، مطيع (2016): أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو ناعم، عبد الحميد (2004): ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية. دراسة

ميدانية، جامعة القاهرة، مصر.

بحر، يوسف؛ العجلة، توفيق (2010): المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين

العاملين بمؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

مجلة جامعة الأقصى / سلسلة العلوم الإنسانية، مج(14)، عدد(2)، ص50-81.

بحر، يوسف؛ وأبو سويرح، أيمن (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية/غزة، مج(18)، عدد(2)،

ص1147-1214.

بحيح، خديجة؛ ورحومة، سالم (2015): أبعاد الهيكل التنظيمي في إدارة التربية والتعليم بمدينة بنغازي

وعلاقتها بنشر ثقافة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها. مجلة جامعة الزيتونة، عدد،

(16)، ص110-136.

البرغوثي، سميرة (2018): تأثير الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية

للتأمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

بناء، عبد القادر (2009): ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات

الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

جبر، عبد الرحمن (2010): الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

جودة، محفوظ (2010): أثر أبعاد الهياكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج(12)، عدد(1)، ص78-57.

حريم، حسين (2006): مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين؛ والخشالي، شاكراً (2006): أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، مج(8)، عدد(1)، ص141-171.

حسين، سلامة عبد العظيم (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. ط(1). دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان: الأردن.

الحسيني، فلاح (2006): إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز. ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

حماد، منصور (2016): دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

حمدان، منتصر (2019): جدول التشكيلات الوظيفية ينهي سنوات من "عشوائية وفوضى التعيين" في مؤسسات الدولة الفلسطينية: التخطيط الوظيفي مفتاح "سرح النجاح". جريدة الحياة الجديدة/

رام الله، عدد(8368)، ص(5).

حميد، مهند (2014): تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية: بحث تطبيقي في هيئة النزاهة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج(20)، عدد(79)، ص141-166.

خصاونة، أحمد (2009): التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي. مجلة علوم إنسانية/ جامعة اليرموك، مج(7)، عدد(44)، ص1-28.

خليفات، عبد الفتاح؛ والمطارنة، شرين (2010): أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، مج(26)، عدد(2+1).

درة، عبد الباري؛ جودة، محفوظ (2011): الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الرشيدي، فهد (2018): الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق جودتها: المدرسة الثانوية نموذجاً. مجلة كلية التربية/ جامعة بنها، مجلد(29)، عدد(116)، ص313-337.

الرواشدة، رمزي (2016): الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.

زوايدية، أفراح؛ وثلاجية، نوة (2014): تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية (نفضال). دراسة ميدانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

الساعدي، مؤيد؛ وعلوان، حسن (2014): التقارب الجدلي التنظيمي لنظريتي الفوضى والتعقيد في منظمات الأعمال العراقية: دراسة اختبارية في عينة من الكليات الأهلية. دراسة علمية لجامعة كربلاء، العراق.

- السالم، مؤيد (2008): نظرية المنظمة والهيكل والتصميم. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سليمانى، حبيبة (2018): نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال GPL بسعيدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
- الشريف، ريم (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الشنطي، محمود (2015): دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. مجلة جامعة الأزهر/ غزة، مج(17)، عدد(2ب)، ص147-180.
- الشيخ، الداوي (2008): تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- صالح، سناء (2017): تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- صباح، شاوي (2010): أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.
- الطراونة، حسين وآخرون (2012): نظرية المنظمة. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم (2009): تنمية الموارد البشرية. ط1، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الظفيري، ممدوح (2012): أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عامر، سماح (2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: دار الفكر.

عبد المطلب، إبراهيم (2017): أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية/ الحاصحصا، مج(18)، عدد(1)، ص28-43.

عكاشة، أسعد (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Palter) في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

علاوي، جهان (2017): أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (53).  
عمارى، وردة (2016): أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية -بتقرت-. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، الجزائر.

العناقوة، إبراهيم (2014): توجهات العاملين الإداريين نحو تعزيز الأداء الوظيفي والهندسة الإدارية في مستشفيات محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.  
الفر، ماجد؛ واللوح، نبيل (2007): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية/ سلسلة الدراسات الإنسانية، مج(15)، عدد(2)، ص461-506.

فياض، محمود وآخرون (2010): مبادئ الإدارة: وظائف المدير. ط1، عمان: دار صفاء.  
اللوح، نبيل (2006): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

اللوح، نبيل، والفراء، ماجد (2007): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية، مج (15)، عدد(2)، ص461-506.

مجلة قسطاس (2013): نظام الخدمة المدنية وتعديلاته رقم (82) لسنة 2013. رقم الجريدة (5262)، صفحة (5630).

محمد، إياد؛ وحמיד، مهند (2014): تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية: بحث تطبيقي في هيئة النزاهة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية/ بغداد، مج(20)، عدد(79)، ص142-166.

محمد، موفق (2007): الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية. ط1، عمان: دار الشروق.

المحمدي، سعد (2011): العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية. جامعة سانت كليمينتس العالمية.

المساعدة، ماجد (2013): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات حالات تطبيقية. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المطيري، محمد (2013): مستوى تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي في مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع وعلاقته بالتفكير الإبداعي للموهوبين من وجهة نظر المشرف التربوي في المؤسسة. عمان: المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين.

ملحم، محمود (2010): دراسة تحليلية للعلاقات بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة القاهرة، مصر.

المنديل، خالد (2004): المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة

ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

مهنا، إبراهيم (2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية

من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

النجار، عفاف (2011): البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

في محافظة الخليل: واقع وطموحات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

نعيرات، جهاد (2018): تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله

والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

النيل، أحمد؛ وسليمان (2018): الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة

ديوان الضرائب. مجلة الدراسات العليا، مج(11)، عدد(41)، ص101-126.

يوسف، ميسون (2016): الرضا الوظيفي والحوافز وأثرهما على الأداء: دراسة تطبيقية على

العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس،

القدس.

- Armstrong, O. & Rasheed, A. (2014): Structural Dimensions and Functions of Structure Influencing Agribusiness Enterprises: Mechanistic Vs Organic Systems. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol. (6), No. (6), P.1-8.
- Darvish, H. & Heydari, A. (2014): **Organizing and Correction Systems and Methods**. Tehrnsarnt Publications.
- Ghorbani, M. & et., al. (2011): Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization. **World Applied Sciences Journal**, Vol. (12), No. (11), P. 2032-2040.
- Robbins, S. (1990): **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice –Hill.
- Salimbahrami, S; at. Al. (2015): The Relation of Organizational Structure and its Dimensions with Staff's Quality of Work Life. **American International Journal of Contemporary Research**, Vol. (5), No. (3); P.106-114.
- Wang, L. & Ahmed, K. (2003): Structure and Structural Dimensions for Knowledge Based Organizations. **Measuring Business Excellence**, Vol. (7), No. (1), P. 51-62.
- Zakaryaei, S. & Noubar, H. (2016): The Study of Relationship Between Structural Dimensions of Organizational Structure with Producing Amount of Tabriz Enormous City Areas. **International Journal of Humanities and Cultural Studies**, Vol. (2), No. (4), P. 2356-5926.

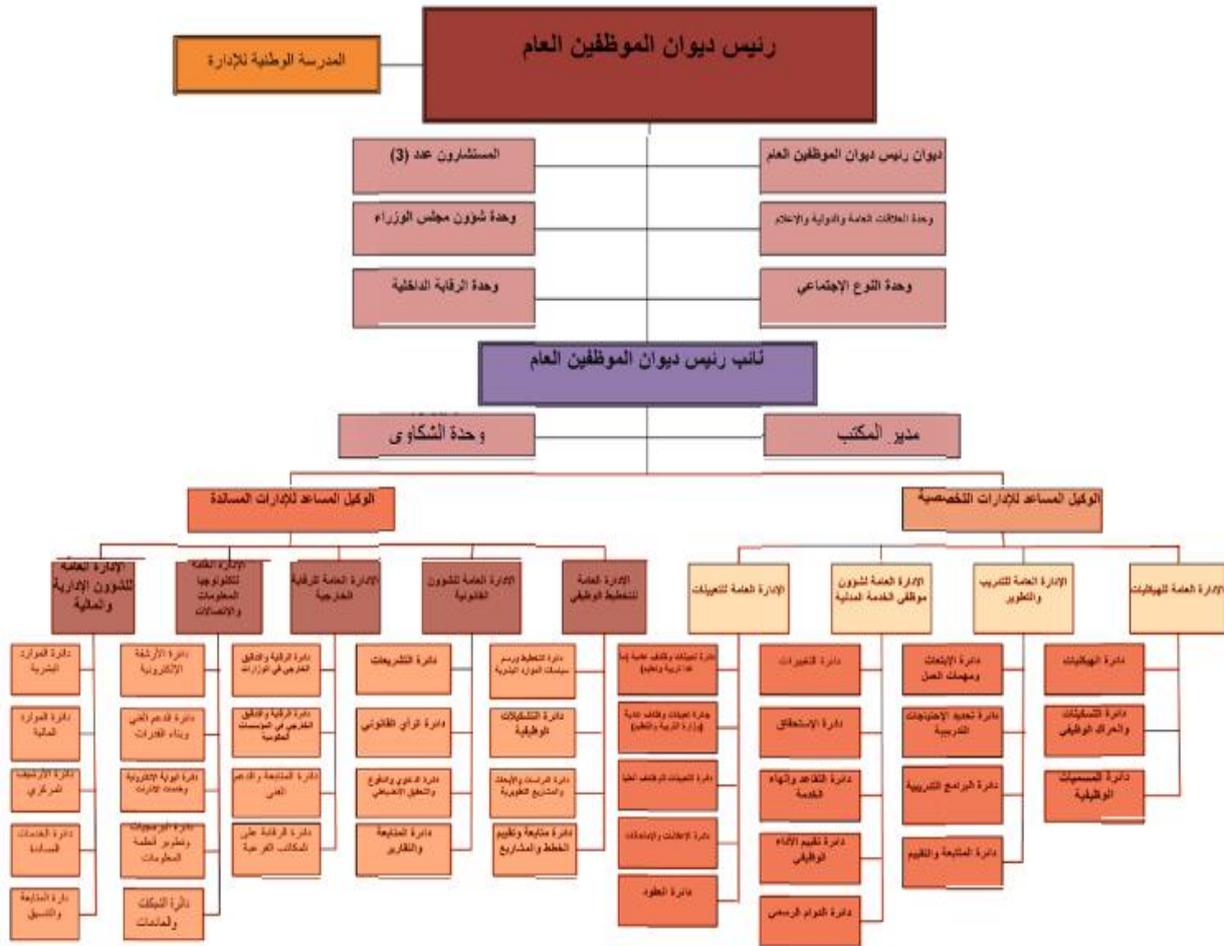
الملاحق

## ملحق (1): نماذج لهياكل تنظيمية

نماذج لبعض الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية:

بناء الهياكل التنظيمية

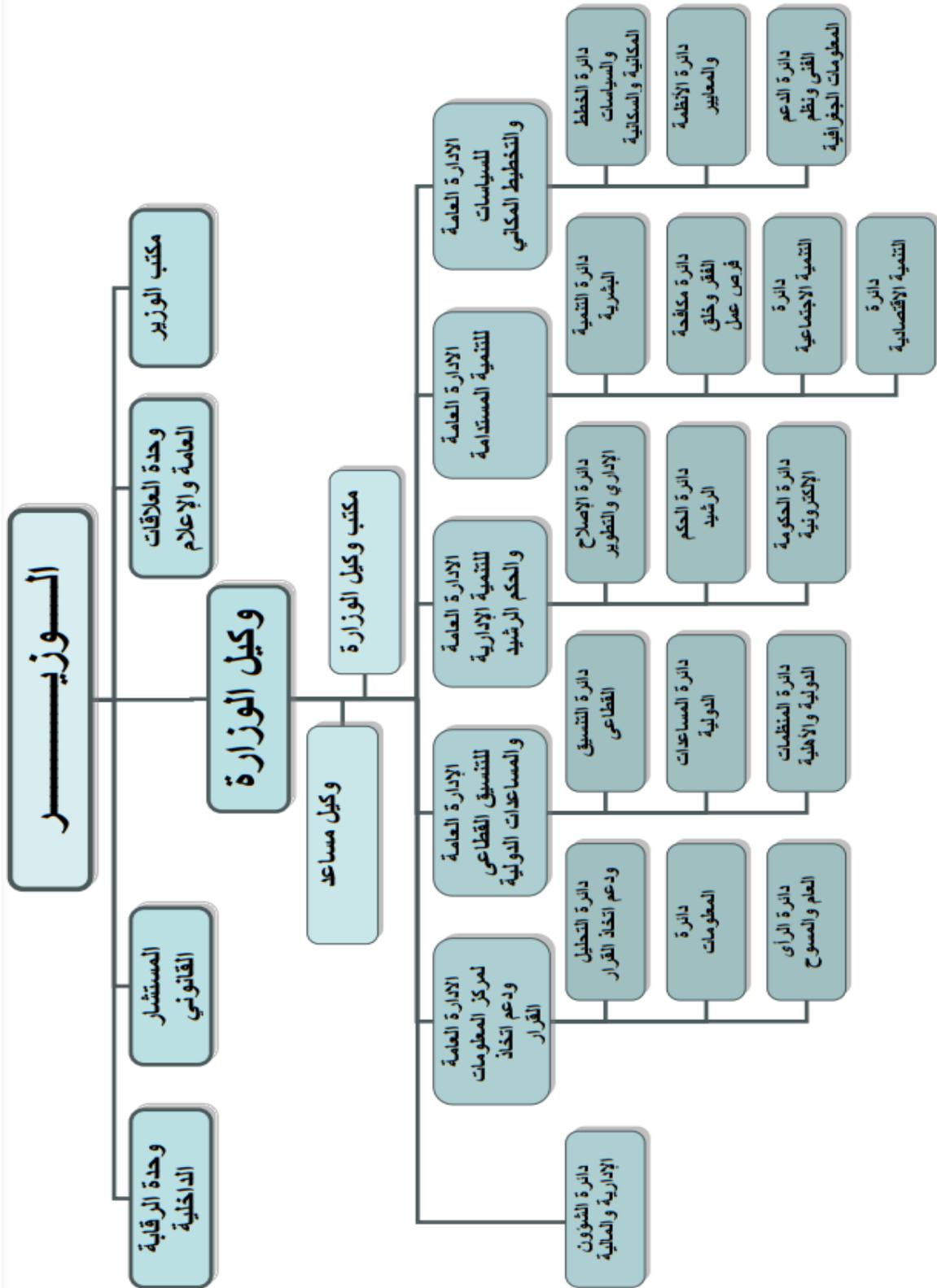
هيكلية ديوان الموظفين العام:

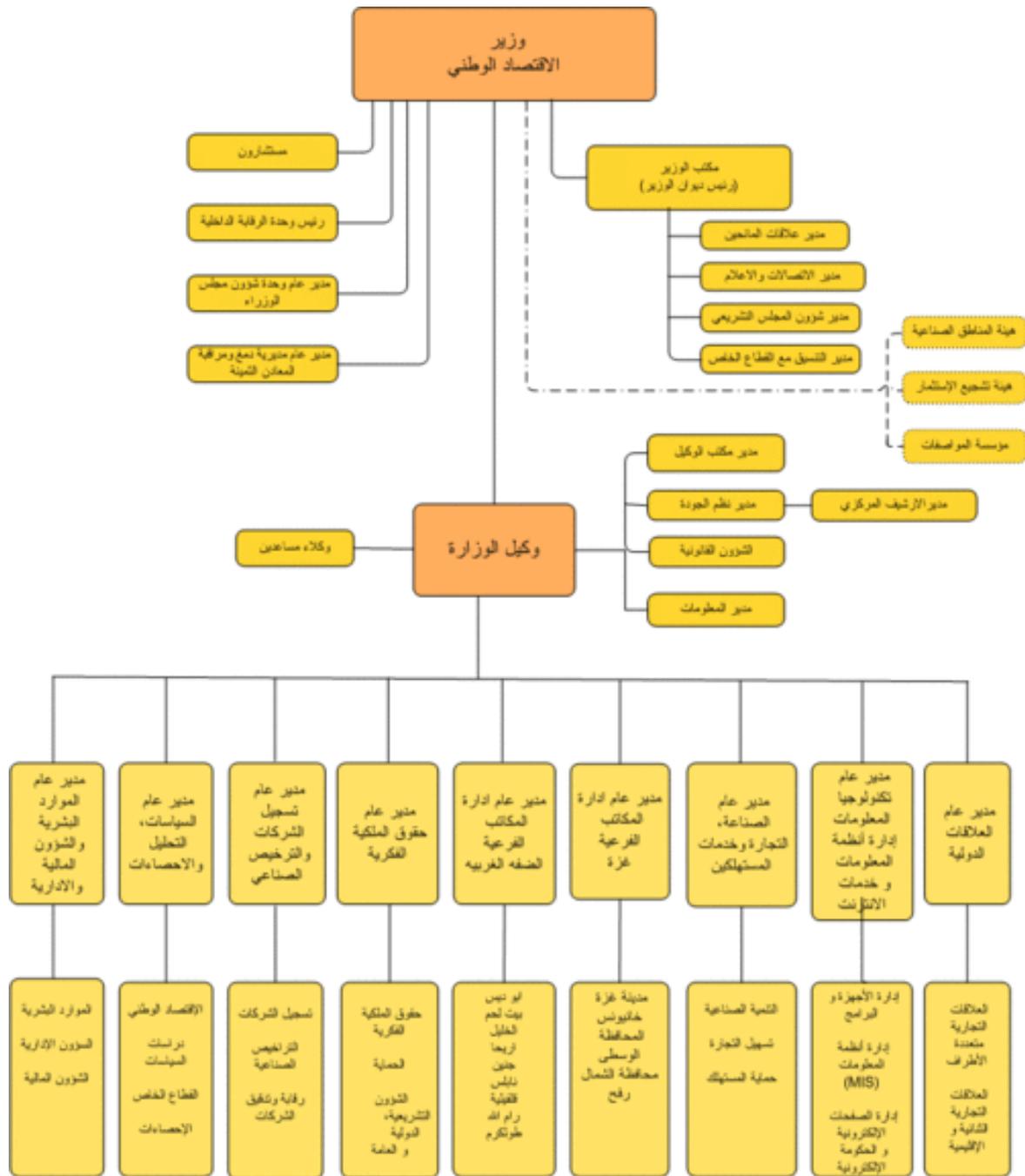




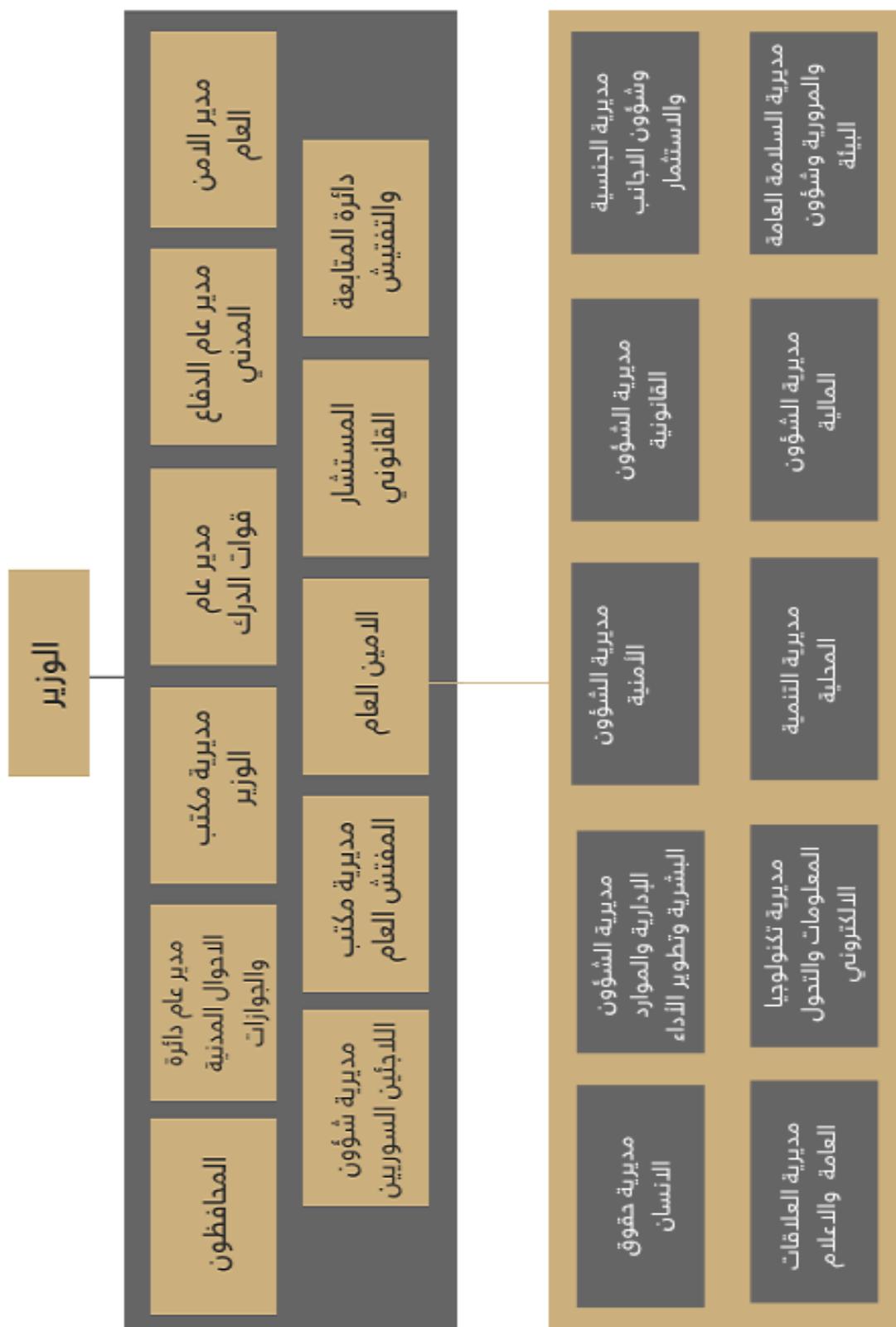


## الهيكل التنظيمي لوزارة المالية والتخطيط

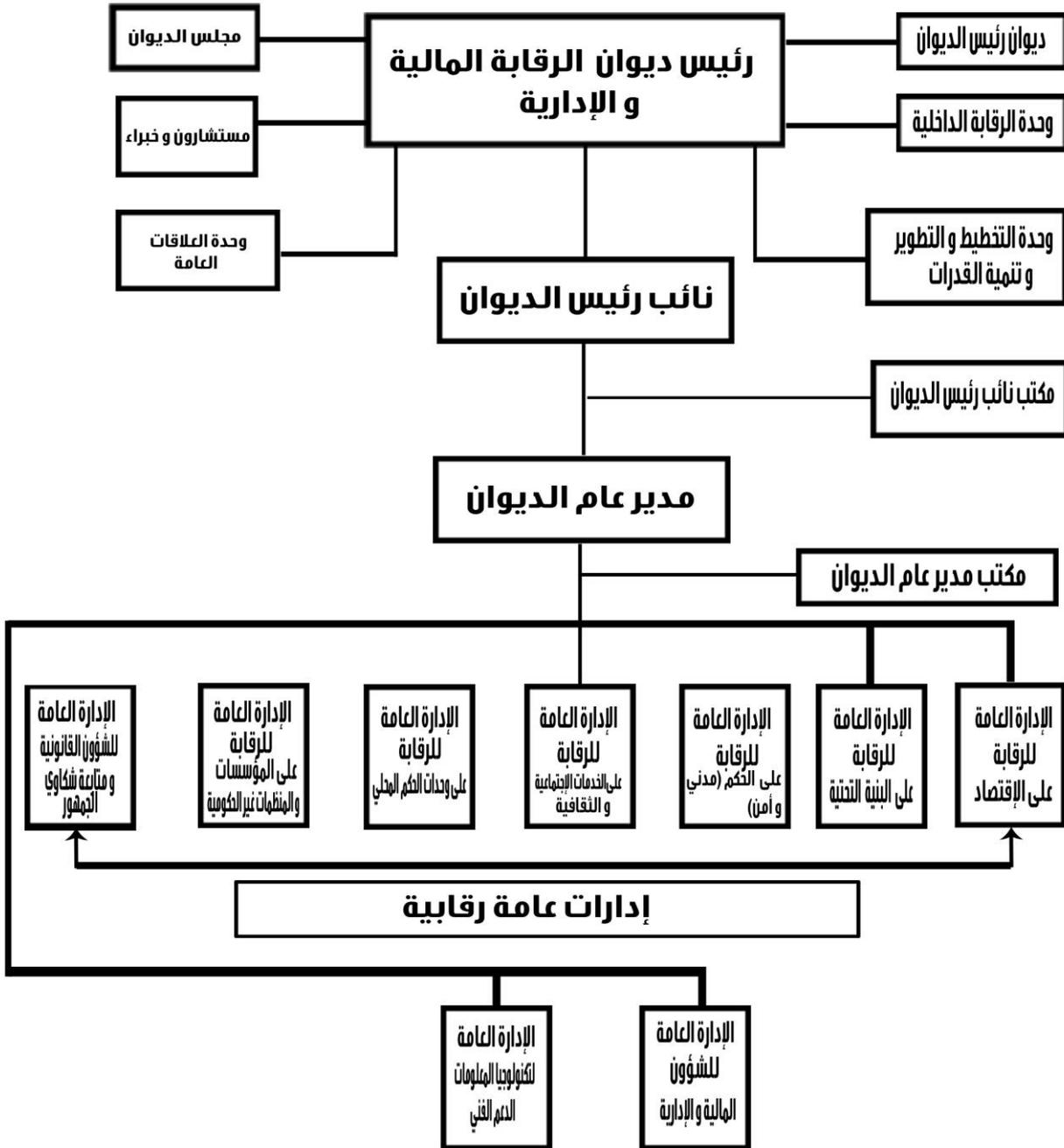




## الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية



## الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية والإدارية



ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	د. أحمد حرز الله	1.
الجامعة العربية المفتوحة	د. حسين البنا	2.
جامعة القدس	د. عبد الرحمن التميمي	3.
جامعة الخليل	د. عبد المعطي عبد الواحد جويلس	4.
جامعة القدس	د. عبد الوهاب محمد موسى الصباغ	5.
جامعة القدس	د. عزمي أحمد محمد الأطرش	6.
الجامعة العبرية	د. مصطفى محمد القواسمة	7.

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية



عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

تحية الدولة والبناء وبعد:

### استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أبعاد الهياكل التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في السلطة الوطنية الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، وقد أعد هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. ونظراً لما تتمتعون به من دراية وخبرة في هذا المجال - بحكم موقعكم - أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة باهتمام وموضوعية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ودعمكم، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثة: هيا ابو شعيرة

إشراف / الدكتور: سعدي الكرنز

## القسم الأول: البيانات الشخصية.

يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تلائمك:

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 فأقل  بكالوريوس  
 دراسات عليا
4. سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  5 وأقل من 10 سنوات  
 10 وأقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي  مدير عام  مدير دائرة  
 رئيس قسم  موظف
6. الوزارة / المؤسسة الحكومية التي تعمل بها  
 وزارة المالية والتخطيط  وزارة الداخلية  
 وزارة الاقتصاد الوطني  وزارة العمل  
 ديوان الموظفين العام  ديوان الرقابة المالية والإدارية  
 الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني  سلطة الأراضي والتسوية

القسم الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي.

التسلسل	البيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أولاً	المركزية					
1.	تلتزم الإدارة العليا مديري الإدارات والأقسام بتزويدها بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.					
2.	تتأكد الإدارة العليا أن القرارات في الوزارة/ المؤسسة تصنع وتتخذ وفق أسس علمية وموضوعية.					
3.	تحرص الإدارة العليا على منح الإدارة الوسطى الصلاحيات والمعلومات الكافية واللازمة لإنجاز أعمالها.					
4.	تراقب الإدارة العليا ما تمنحه من صلاحيات ومعلومات وتتأكد من حسن استخدامها لإنجاز الأعمال المطلوبة بدقة.					
5.	يخصص المدير المباشر الوقت الكافي لمتابعة وتوجيه موظفيه وعملية إنجاز المهام والمسؤوليات.					
6.	تتابع الإدارة العليا توافر الأعداد والتخصصات والمؤهلات اللازمة في المستويات الإدارية المختلفة.					
7.	خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تتم وفق تسلسل إداري صارم وملزم.					
8.	تتأكد الإدارة العليا من فاعلية عملية متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج والمشاريع المعتمدة.					
9.	تحرص الإدارة العليا على اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتكون عملية المتابعة بين المستويات الإدارية المختلفة تتميز بالكفاءة والفاعلية.					
10.	تمارس الإدارة العليا التدخلات التي تراها ضرورية في اختصاصات موظفي المؤسسة/ الوزارة.					

التسلسل	البيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>التعقيد</b>						
ثانياً						
1.	بعض مستويات الإدارة الموجودة حالياً في المؤسسة/ الوزارة غير ضرورية على الإطلاق.					
2.	الإجراءات المتبعة في المؤسسة/ الوزارة كثيراً ما تمنع إنجاز الأعمال بسرعة.					
3.	تسلسل الأوامر في المؤسسة/ الوزارة يتم بدرجة عالية من التعقيد.					
4.	النظم الإدارية الحالية في المؤسسة/ الوزارة تميل إلى قمع وإحباط روح الإبداع والابتكار.					
5.	الأعمال في المؤسسة/ الوزارة موزعة بصرامة على الأقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها.					
6.	يوجد في المؤسسة/ الوزارة إدارات متنوعة ومختلفة لا ضرورة لها.					
7.	التنسيق غير فعال بين مختلف الإدارات لإنجاز الأنشطة المختلفة الخاصة بها.					
8.	هناك صعوبة في المؤسسة/ الإدارة في عرض الآراء والشكاوى إلى الإدارة العليا بسبب طول سلسلة المراجعيات.					
9.	أعمال المؤسسة/ الوزارة تتصف بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات.					
10.	وظائف المؤسسة/ الوزارة معقدة وتحتاج إلى معرفة متخصصة.					
11.	تتسم المؤسسة/ الوزارة بتعدد المستويات الإدارية مما يعقد من عملية الاتصال الإداري.					
12.	يوجد في المؤسسة/ الوزارة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة.					
13.	يتخذ القرار بشأن تحديث مهام العمل في الوحدات الإدارية من خلال المرور عبر سلسلة متداخلة من المستويات الإدارية.					
<b>الرسمية</b>						
ثالثاً						
1.	سياسات المؤسسة/ الوزارة واضحة ومفهومة.					
2.	تعتمد المؤسسة/ الوزارة على القوانين والأنظمة في تنفيذ برامجها.					
3.	العاملون ملتزمون بمستوى عالٍ من الأداء.					
4.	تكتب المؤسسة/ الوزارة صلاحياتها المحددة وتدون بشكل واضح.					
5.	تراجع الأعمال والمسؤوليات المحددة بصفة دورية.					
6.	تشجع السياسيات المعمول بها العمل الجماعي.					
7.	تمنع الإدارة العليا الخروج عن قواعد العمل من خلال الإجراءات والتحذيرات المطبقة.					

التسلسل	البيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
8.	التعليمات الخاصة لإنجاز الأعمال مدونة ومفهومة من قبل الموظفين.					
9.	تستخدم الإدارة العليا الاتصالات الرسمية.					
10.	العاملون في المستويات الدنيا ملتزمون بإتباع إجراءات وقواعد محددة عند إنجاز أعمالهم.					
11.	يوضح الهيكل التنظيمي مستويات المسؤولية والمساءلة.					
12.	تحكم سلوك موظفي المؤسسة/ الوزارة الأنظمة والقوانين والتعليمات المحددة.					
13.	تمتلك المؤسسة/ الوزارة وصفاً واضحاً ومحدداً للوظائف والخدمات التي تقدمها.					
14.	إجراءات العمل محددة من خلال التعليمات والتوجيهات وأدلة الإجراءات.					
<b>رابعاً</b>	<b>التفويض ونطاق الإشراف</b>					
1.	عدد الوحدات الفرعية التي يرأسها مدير القسم متصلة مباشرةً بالمسؤول.					
2.	هناك شخص ما يقوم بالتنسيق بين الوحدات المختلفة مع امتلاكه لسلطة تتعدى حدود التنسيق والتواصل لاتخاذ بعض القرارات.					
3.	يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة/الوزارة على تفويض الصلاحيات.					
4.	يبلغ التفويض عمودياً في الهيكل التنظيمي في القرارات التي يتخذها المدير.					
5.	تعقد اجتماعات ولقاءات عمل مع الرؤساء بصفة دورية.					
6.	يعتمد المسؤول على المفوض بجمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرار.					
7.	أسلوب الإشراف المتبع من خلال الرؤساء، ديمقراطي.					
8.	الرقابة تكون فاعلة أثناء تأدية المهام.					
9.	يبلغ المشرف المباشر موظفيه بمستجدات العمل أولاً بأول.					
10.	درجة التفويض تتوقف على مدى استطاعة تلك الكوادر وقدرتها وتوافرها.					
11.	زيادة الرقابة على المستويات الدنيا يشجع الإدارة العليا على زيادة درجة التفويض.					
12.	كلما زاد حجم المنظمة يتجه المسؤولون إلى تقسيم العمل إلى وحدات، وتفويض السلطة إلى مديري هذه الوحدات.					
13.	في حال وجود تغيير كبير في لوائح العمل يتم إعادة توزيع الإشراف في مستويات التنظيم.					

التسلسل	البيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
خامساً	التخصّصية					
1.	تعمل المؤسسة/ الوزارة على استقرار الموظفين في تخصصاتهم.					
2.	تقسيم العمل يعتمد على واجبات ومهام محددة لكل موظف.					
3.	يوجد برامج تدريبية متخصصة للموظفين في المؤسسة/الوزارة.					
4.	الوظائف في المؤسسة/الوزارة موزعة على الأقسام و الوحدات حسب طبيعة عملها و تخصصها.					
5.	يتمتع المدراء في المؤسسة/الوزارة بمهارة عالية كلّ حسب تخصصه.					
6.	تفصل المؤسسة/ الوزارة بين دور الجهة التنفيذية والجهة الرقابية.					
7.	تختلف درجة التخصص حسب المستوى في الهيكل التنظيمي.					
8.	تعمل المؤسسة/الوزارة على تطوير الموظفين والاحتفاظ بالمتميزين منهم في أداء مهامهم.					
9.	هناك واجبات محددة لكل قسم أو وحدة تستند إلى تقسيم للوظائف والأعمال.					
10.	تستقطب المؤسسة/الوزارة الأفراد ذوي الكفاءة حسب اختصاصاتهم.					
11.	تعمل المؤسسة/ الوزارة على تحديد عدد ونوع الوظائف التخصصية المطلوبة.					
12.	توظف المؤسسة/ الوزارة الأفراد ذوي الكفاءة حسب اختصاصهم.					

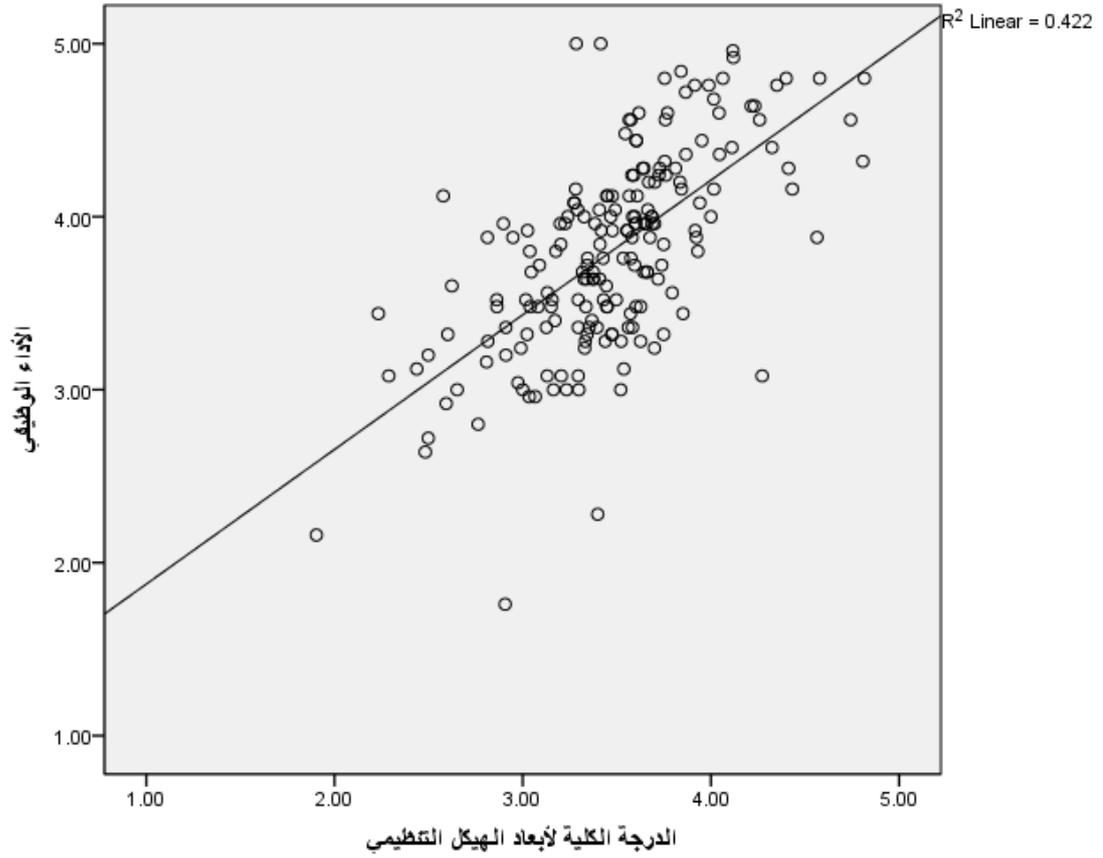
## القسم الثالث : الأداء الوظيفي.

التسلسل	البيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجاز عملك.					
2.	تبذل مجهود كبير في أداء عملك.					
3.	موقعك في الهيكل التنظيمي يحفزك على الأداء والتحدي.					
4.	تمتلك مهارات إدارية قيادية تتناسب مع موقعك الوظيفي.					
5.	تخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد استناداً إلى المهام المسندة إليك.					
6.	لديك الاستعداد لتحمل المسؤوليات المكلف بها.					
7.	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها.					
8.	تفكر في الحلول لمختلف المشكلات التي تواجهك خلال أداء عملك استناداً إلى المسؤوليات المناطة بك.					
9.	يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة.					
10.	تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك.					
11.	تمتلك القدرة على التخطيط لإنجاح عملك.					
12.	أداؤك في العمل يوصف بالجودة من قبل المشرف المباشر ومحل تقدير منه.					
13.	يستشيرك زملاؤك في كثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.					
14.	لا تتردد في الأعمال الشديدة الصعوبة.					
15.	التزامك بمستوى عالٍ من المساءلة والمسؤولية يحسن من أدائك.					
16.	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة تحفزك وتخلق لديك دافعية عالية في العمل.					
17.	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء نظراً لسهولة الاتصال والتواصل وفقاً للهيكل التنظيمي.					
18.	يتوفر لدى المؤسسة/الوزارة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الموظفين في الوظائف المختلفة.					
19.	تمتلك المؤسسة/الوزارة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات موظفيها من أجل تلبية طلباتهم.					
20.	يتوفر لدى المؤسسة /الوزارة برامج مختلفة للتدريب والتطوير للموظفين لديها.					
21.	تمتلك المؤسسة/الوزارة نموذجاً خاصاً لتقييم أداء الموظفين بناءً على أسس خاصة لديها.					
22.	تساعد بيئة العمل في المؤسسة/الوزارة على قيام الموظفين بأداء متميز.					
23.	يوجد إطار قانوني ينظم العمل في المؤسسة/الوزارة.					
24.	يوجد انسجام مهني بين العاملين في الوظائف المتخصصة كلٌّ من مركزه في المؤسسة/الوزارة.					
25.	يتم اللجوء إلى الإجراءات المبسطة في العمل بعيداً عن التعقيدات.					

أشكر لكم حسن تعاونكم...

#### ملحق رقم (4)

رسم بياني: العلاقة الخطية بين متغير (الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي) والأداء الوظيفي:





بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



2019/5/27

## لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالبة هيا عبد الهادي أبو شعيرة (21 712259)، هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

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

وطلبه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي تحصل عليها الطالبه تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الشهادة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

معهد التنمية المستدامة  
جامعة القدس  
مدير المعهد

Jerusalem - Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002  
email: Info@srd.alquds.edu

القدس - أبو ديس  
هاتفكس 009722790345  
ص.ب: 51000 أو 20002  
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
109	نماذج لهياكل تنظيمية	.1
116	قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	.2
117	الاستبانة بصورتها النهائية	.3
124	رسم بياني: العلاقة الخطية بين متغير (الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي) والأداء الوظيفي	.4
125	كتاب تسهيل مهمة	.5

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.4	جدول حساب حجم المجتمع من خلال الوزارات والهيئات المختارة	54
2.4	حجم العينة الطبقيية	55
3.4	حجم عينة كل الوزارة	55
4.4	توزيع العينة حسب الجنس	56
5.4	حجم عينة كل هيئة	56
6.4	توزيع العينة حسب الجنس	56
7.4	الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة	57
8.4	صدق الاتساق الداخلي لأداء الدراسة	59
9.4	معاملات الارتباط بين عبارات محور الأداء الوظيفي ودرجاته الكلية	61
10.4	احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا	62
11.4	مفاتيح المتوسطات الحسابية	63
1.5	المجال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء المركزية	65
2.5	المجال الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التعقيد	66
3.5	المجال الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الرسمية	67
4.5	المجال الرابع: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التفويض والإشراف	68
5.5	المجال الخامس: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التخصصية	69
6.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء الوظيفي	70
7.5	نتائج اختبار تي لقياس دلالة الفروق في درجة كل محور من محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس	72
8.5	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر	73
9.5	الفروق في المتوسطات الحسابية بين الفئات العمرية المختلفة	74

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
10.5	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	75
11.5	الفروق في المتوسطات الحسابية بين الفئات العمرية المختلفة	76
12.5	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	77
13.5	الفروق في المتوسطات الحسابية بين فئات سنوات الخبرة المختلفة	78
14.5	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المُسمى الوظيفي	79
15.5	الفروق في المتوسطات الحسابية بين فئات المُسمى الوظيفي	80
16.5	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية وكذلك الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوزارة	81
17.5	قيم الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل	82
18.5	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد فيما إذا كانت العلاقة بين متغير الهيكل التنظيمي (الدرجة الكلية) ومتغير الأداء الوظيفي هي علاقة معنوية	82
19.5	العلاقة الخطية بين متغير مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي	83

## فهرس المحتويات

الإهداء.....	1
إقرار..... أ	2
الشكر والتقدير..... ب	3
مصطلحات الدراسة..... ج	4
الملخص باللغة العربية..... د	5
الملخص باللغة الإنجليزية..... و	6

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة.....	3
3.1 مبررات الدراسة.....	4
4.1 أهمية الدراسة.....	4
5.1 أهداف الدراسة.....	6
6.1 أسئلة الدراسة.....	7
7.1 متغيرات الدراسة.....	7
8.1 فرضيات الدراسة.....	9
9.1 حدود الدراسة.....	10

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة.....	11
2.2 المحور الأول: الهياكل التنظيمية.....	12
1.2.2 مفهوم الهياكل التنظيمية.....	12
2.2.2 أهمية الهيكل التنظيمي.....	14
3.2.2 أبعاد الهيكل التنظيمي.....	15
4.2.2 أنواع الهياكل التنظيمية.....	26
5.2.2 خصائص الهيكل التنظيمي.....	28
6.2.2 مراحل بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسات والوزارات.....	29
7.2.2 الإطار القانوني للهياكل التنظيمية للدوائر الحكومية.....	30
8.2.2 علاقة الهيكل التنظيمي بجدول التشكيلات الوظيفية.....	30

34.....	3.2 المحور الثاني: الأداء الوظيفي
35.....	1.3.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي
36.....	2.3.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي
37.....	3.3.2 عناصر الأداء
38.....	4.3.2 محددات الأداء

### الفصل الثالث: دراسات سابقة

40.....	1.3 مقدمة
40.....	2.3 الدراسات العربية
49.....	3.3 الدراسات الأجنبية
52.....	4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

53.....	1.4 مقدمة
53.....	2.4 منهج الدراسة
54.....	3.4 مجتمع الدراسة
54.....	4.4 عينة الدراسة
58.....	5.4 أداة الدراسة
58.....	6.4 صدق أداة الدراسة
62.....	7.4 ثبات أداة الدراسة
62.....	8.4 مصادر جمع البيانات والمعلومات
63.....	9.4 المعالجة الإحصائية

### الفصل الخامس: نتائج الدراسة

64.....	1.5 مقدمة
64.....	2.5 نتائج أسئلة الدراسة
71.....	3.4 نتائج فرضيات الدراسة

### الفصل السادس: ملخص النتائج

84.....	1.6 مقدمة
84.....	2.6 مناقشة نتائج الدراسة
90.....	3.6 مناقشة فرضيات الدراسة

## الفصل السابع: ملخص النتائج والتوصيات

97.....	1.7 مقدمة.....
97.....	2.7 ملخص النتائج.....
98.....	3.7 التوصيات.....
108.....	الملاحق.....
126.....	فهرس الملاحق.....
127.....	فهرس الجداول.....
129.....	فهرس المحتويات.....