



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين

في الإدارة العامة للمعايير والحدود

سناء حسن عثمان صالح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017م

تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين  
في الإدارة العامة للمعابر والحدود

إعداد:

سناء حسن عثمان صالح

بكالوريوس: المرحلة الأساسية من الكلية الجامعية للعلوم التربوية / فلسطين

المشرف: د. ناصر جرادات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة  
كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس.

1438هـ / 2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين

في الإدارة العامة للمعابر والحدود

اسم الطالبة: سناء حسن عثمان صالح

الرقم الجامعي: 21410022

المشرف: د. ناصر جرادات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017/03/13 من لجنة المناقشة التالية أسماؤهم وتوقيعهم:

- |                                                                                              |                      |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|
| التوقيع:  | د. ناصر جرادات       | 1- رئيس لجنة المناقشة: |
| التوقيع:  | د. عبد الوهاب الصباغ | 2- ممتحناً داخلياً:    |
| التوقيع:  | د. نضال درويش        | 3- ممتحناً خارجياً:    |

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017م

## إهداء

لامي التي حملت همي وحلمي وامتدتي بالصبر والعزيمة وطول النفس التي

بدونها لم أكن أصل إلى هنا.

لأبي رمز المحبة والعطاء حفظه الله وامد في عمره

للشقية، ريحانة البيت وروحه ليندا

## إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أن هذه الدراسة قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأن ما احتوته هذه الرسالة كانت نتيجة لأبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

## التوقيع:

سناء حسن عثمان صالح

التاريخ: 2017/03/13م.

## الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وصل اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، ولله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عفوه، وعلى ما أعانني به لانجاز هذا العمل، وأتقدم بشكري لكل من:

- الدكتور ناصر جرادات، الذي تفضل بالاشراف على هذه الدراسة فله مني كل الاحترام والتقدير وجزاه الله عني كل الخير .
- الإدارة العامة للمعابر والحدود بكافة طواقمها الإدارية، وخص بالذكر عطفة المحافظ نظمي مهنا مدير عام المعابر والحدود في السلطة الوطنية الفلسطينية، لما قدموه من تسهيلات للحصول على قواعد البيانات وتكرمهم بتسهيل مهمة الباحثة.
- السادة الأكاديمين الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة وهم: الدكتور إياد خليفة، والدكتور عبد الوهاب الصباغ، والدكتور رائد شماسنة، والدكتور إبراهيم عوض، والدكتور منصور غرابية، والدكتور يونس جعفر، والدكتور كمال سلامة، والدكتور عبد الناصر مكّي، والاستاذ زياد لافي الذي قام بالتحليل الاحصائي.
- لرفيقات الدرب نورا الدجاني، وازهار الزيات، اللواتي قدمن لي كل الدعم، وزملاء الدراسة الذين طالما سهرنا لنحصد ثمرة نجاحنا سوياً، ولم يتوانوا لحظة في تقديم يد المساعدة والعون معتصم غبارية، هديل العبوشي، سعاد عليان.

سناء حسن صالح

## المخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود. وقد تم قياس الهيكل التنظيمي من خلال خصائصه المتمثلة في عناصر الرسمية، المركزية، درجة التعقيد. قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 57 فقرة للاجابة عن اسئلة الدراسة، واهدافها، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع الدراسة الذي تكون من 110 موظف اداري في الادارة الوسطى. وقد جمعت الباحثة 105 استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في هذه الخصائص من حيث توافرها في الهيكل التنظيمي في الادارة العامة للمعابر والحدود، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من هذه الخصائص كالتالي: الرسمية 4.26 وهي درجة عالية، المركزية وهي درجة عالية 3.94، ودرجة التعقيد 3.25 وهي درجة متوسطة. وبينت الدراسة مدى درجة الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.08. واطهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للمركزية في الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود، وانه لا يوجد تأثير للرسمية ودرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود. كما اظهرت نتائج الدراسة ان درجة الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود كانت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة.

# **The impact of organizational hierarchy and its characteristics on the job satisfaction of administrative personal of the Palestinian General Administration of Crossings and Borders**

**Prepared by: Sana Hassan Othman Saleh**

**Supervisor: dr. Nasser Jaradat**

## **Abstract**

This study aimed at investigating the impact of organizational hierarchy and its characteristics on the job satisfaction of administrative personal of the Palestinian General Administration of Crossings and Borders. The organizational hierarchy was tested through its component characteristics, namely officialty, centrality, and complexity degree. The researcher designed a questionnaire of 57 items to answer the study questions and objectives. She also applied the Analytical Descriptive Method on the study community which included 110 administrative employees in the mid administration. The researcher managed to collect 105 questionnaires which were analyzed using the SPSS approach. The results of the study indicated that there were differences in the available characteristics of the organizational hierarchy of the General Administration of Crossings and Borders. The means calculated for the different characteristics were high for the components of officialty and centrality, but moderate for the component of complexity degree. The means of these characteristic components were 4.26, 3.94 and 3.25 respectively. The results also showed that the degree of job satisfactory of the administrative employees of the General Administration of Crossing and Borders was high, with a mean of 4.08. Further, the study showed the centrality in the organizational hierarchy of the institution in question influences the job satisfactory of the personal, while the components of officialty and complexity degree had no effect. In general, the study showed that the job satisfactory of the personal was of high level on the study scale.

## الفصل الأول:

### الاطار العام للدراسة:

#### 1.1 المقدمة

يعتبر التنظيم الاطار الذي يحدد الوحدات التنظيمية بشكل متوازن، ومنسق، ويفسح المجال للقائد في تحقيق التعاون والتنسيق والاتصال عن طريق بناء هيكل تنظيمي يجسد فيه تقسيم العمل، والتخصص، وحدود السلطة، والمسؤوليات، واتخاذ القرارات التي من خلالها تتحقق استمرارية المنظمة (الغريبي، 2010).

إن التنظيم وإعادة التنظيم عملية مستمرة تلازم الجهاز الإداري ولا تنتهي عند حد معين طالما أن أهداف المنظمة وبيئتها الخارجية تتغيران بشكل مستمر، لذا لا بد من تعبير يتلاءم مع ذلك في البناء التنظيمي، وهذا ينطبق على المنظمات بشتى أنواعها وتوجهاتها، فالمنظمة التي لا تعدل من هياكلها التنظيمية وفقاً لمتغيرات بيئتها ستجد نفسها حتماً عاجزة عن تحقيق أهدافها (أبو مصبح، 2015).

فالهيكل التنظيمي لأي منظمة اداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية, من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة, وتقادي التداخل والازدواجية (العميان، 2012).

ويؤثر الهيكل التنظيمي بشكل كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة عليه وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل، أو تسبب السخط، ويكون لها الأثر السلبي على رضا الموظف عن العمل، وبالتالي فإنه سيؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء والإنتاجية بشكل عام للمنظمة (والي، 2012).

ويعتبر الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة في العمل الإداري، حيث أنه يسهم بشكل كبير في زيادة شعور الموظف بالسعادة والارتياح في عمله وزيادة انتمائه للعمل ومن ثم الارتقاء بالعملية الإدارية في المنظمات (العاجز، 2014).

وهناك علاقة بين الهيكل التنظيمي للمنظمة والثقة والرضا عن العمل من قبل الموظفين، والعاملين داخل هذه المنظمات، وهذه العلاقة تعكس مدى تنظيم هذا الهيكل للمهام والأعمال والأقسام ومدى انخراط العاملين فيه (Kessler, 2007).

كما أن هناك علاقة وثيقة بين مستوى الرضا للموظفين ونوع الهيكل التنظيمي المتبع في المنظمة ومدى المركزية أو البيروقراطية المتبعة فيه (Lambert, at, al, 2006).

يتعلق الرضا عن العمل باتجاه الموظف نحو عمله، فالموظف الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الموظف غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل (العطية، 2003).

فالرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف بالراحة النفسية بعد القيام بأشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، ويتوقف رضا الموظف عن عمله على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته، وميوله، وسماته الشخصية، وموقفه العلمي، وعلى طريقة الحياة التي يستطيع ان يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه، وخبراته (الزعيبي، 2011).

اما بالنسبة للادارة العامة للمعابر والحدود عملت على إعادة صياغة الخطة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، من حيث تحديد مهام الموظفين، وإعادة تسكين الموظفين وفق تخصصاتهم، والمهام الموكلة اليهم، وإعادة تأهيلهم من خلال دورات تدريبية بما يتلائم مع متطلبات العمل الجديد، مما استدعى ضرورة اقرار هيكل تنظيمي جديد يلبي متطلبات العمل، والخطة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الدوائر الاساسية للمعابر.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة تأثير خصائص الهيكل التنظيمي المتمثل ب (الرسمية، والمركزية، ودرجة التعقيد) على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود، وتم اختيار هذه الخصائص لما لها من دور في تشكيل الرضا الوظيفي، وانماط السلوك الوظيفي لديهم.

## 1.2 مشكلة الدراسة

شهدت الإدارة العامة للمعابر والحدود في الاوانة الأخيرة تطوراً كبيراً في المباني والمنشآت وذلك بعد صدور المرسوم الرئاسي رقم 16 لعام 2006 بإنشاء مبنى للإدارة العامة للمعابر والحدود وتبعيتها لمسؤولية الرئيس المباشرة نظراً لأهميتها وحساسية الوضع السياسي والتواجد الإسرائيلي على المعابر، ثم صدر قرار مجلس الوزراء رقم 35/03 لعام 2010 بإسناد إدارة استراحة معبر الكرامة للإدارة العامة للمعابر والحدود بعد أن كانت على ملاك بلدية أريحا مما أدى إلى إعادة تأهيل وترميم المباني ومرافق الاستراحة وفق خطة شاملة.

عملت الادارة العامة للمعابر والحدود في عام 2010 على بناء هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات ودرجة تفويض الصلاحيات للمدراء في المعابر البرية والتجارية المنتشرة على ارض الوطن، وتم تقسيم الاعمال بين الموظفين كلا وفق تخصصه ومهارته، وتحديد التركيب الداخلي للعلاقات

السائدة في كل معبر وأنشطته عمودياً وأفقياً، مما أحدث رضا لبعض الموظفين وسخط للبعض الآخر.

لكن لم يتم اعتماد الهيكل التنظيمي من قبل ديوان الموظفين العام، لاسباب سياسية وامنية.

ومن هنا دعت الحاجة للتطوير في الخطة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في

الإدارة العامة للمعابر والحدود، والعمل على صياغة أهداف جديدة تلائم الوضع الراهن لتقديم الخدمات

للجمهور بالعدد الأمثل من الموظفين وتوزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات، وتحديد العلاقات وعدد

المستويات التنظيمية من خلال المتابعة مع ديوان الموظفين لإقرار هيكلية تنظيمية جديدة تلبي هذا

التطور في العمل وتراعي رضا الموظفين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

استناداً الى ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا

الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود، وسيتم تحقيق هذا الغرض من خلال

الاجابة عن التساؤلات التالية:

**1. ما تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة**

**العامة للمعابر والحدود؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما تأثير رسمية الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود على رضا الموظفين

الاداريين؟

ب- ما تأثير مركزية الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود على رضا الموظفين

الاداريين؟

ت- ما تأثير درجة تعقيد الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود على رضا الموظفين

الاداريين؟

**2. ما درجة الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود؟**

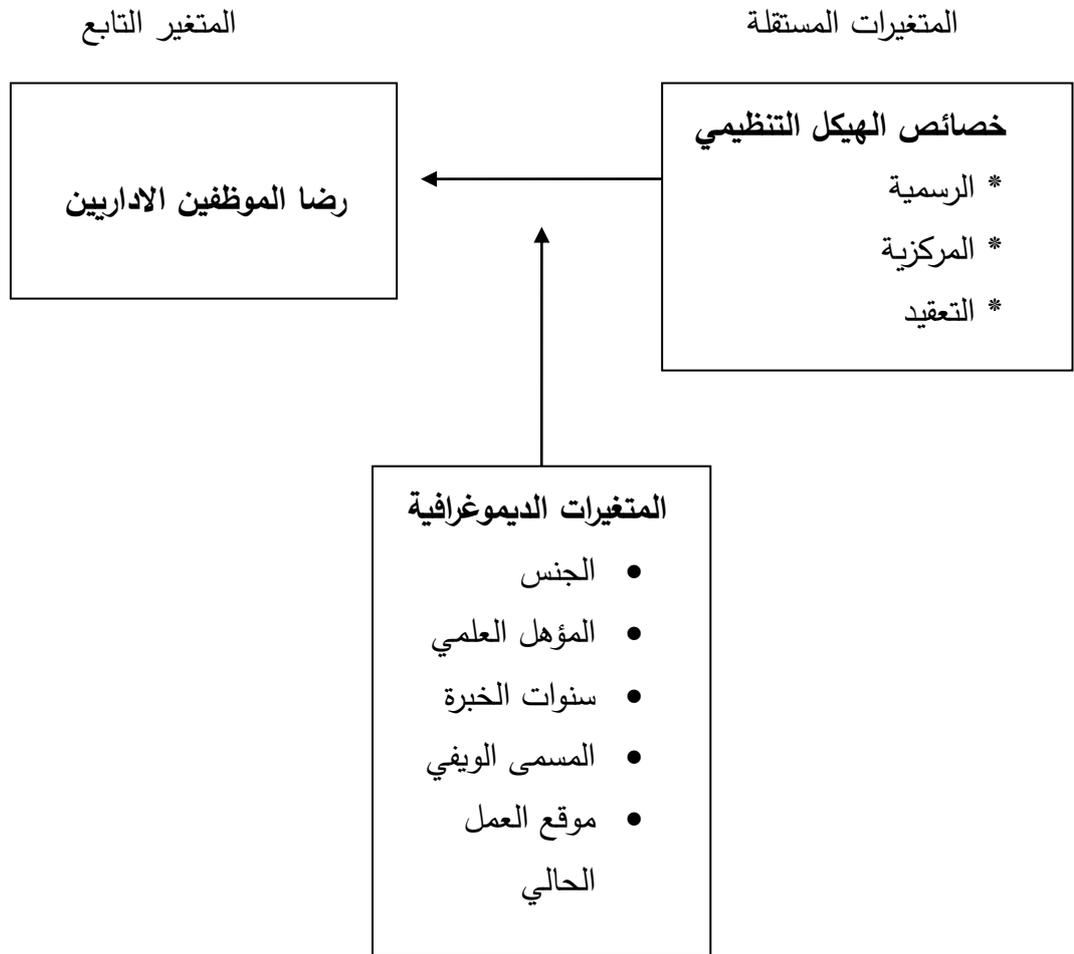
3. هل هناك تأثير للهيكـل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في

الإدارة العامة للمعابر والحدود تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخدمة، المسمى الوظيفي، موقع العمل الحالي)؟

### 1.3 نموذج الدراسة

شكل رقم (1) شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة



اعداد الباحثة

## 1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى بيان تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود، وبشكل اكثر تحديداً تهدف هذه الدراسة الى:

1. التعرف إلى درجة تطبيق خصائص الهيكل التنظيمي السائد في الإدارة العامة للمعابر والحدود ودوره في رضا الموظفين الاداريين فيها.
2. التعرف إلى درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمعابر والحدود.
3. التعرف إلى درجة المركزية في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمعابر والحدود.
4. التعرف إلى درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمعابر والحدود.
5. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.
6. التعرف الى تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود من حيث المتغيرات الديمغرافية.

## 1.5 أهمية ومبررات الدراسة

تتضح اهمية هذه الدراسة من خلال المعطيات التالية:

1. توضيح تأثير خصائص الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود وإبراز دوره على رضا الموظفين أو سخطهم في العمل.
2. حداثة الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود الذي نتج عنه رضا الموظفين في مواقع وسخطهم في مواقع أخرى، الأمر الذي استدعى معرفة درجة رضا الموظفين في الإدارة العامة للمعابر والحدود عن الهيكلية التنظيمية الجديدة.

3. أهمية الهيكل التنظيمي الذي يعمل على التوزيع والتكامل للمهام في وقت واحد، ويراعي التخصص ومبدأ فصل الصلاحيات وعمل جميع المنظمة ضمن الاختصاص وتحديد خطوط الاتصال في المنظمات مما يضمن استمرارية المنظمة ونجاحها.
4. الحاجة المتزايدة لتنظيم الإدارة العامة للمعابر والحدود، وضرورة اقرار هيكل تنظيمي من قبل ديوان الموظفين العام لتسكين الموظفين على الهيكلية، وتوزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بشكل عادل يحقق الرضا للموظفين في الإدارة.
5. قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين ، وذلك من خلال التعرف الى درجة رضاهم واحتياجاتهم من قبل المدراء وصلا لتحقيق رضا افضل.
6. قد تساعد هذه الدراسة المجال امام الباحثين للمزيد من الدراسات حول تأثير خصائص الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في المنظمات.
7. تقدم هذه الدراسة تقييم للهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمعابر والحدود ضمن خصائصه (الرسمية، المركزية، درجة التعقيد) كذلك تقدم تقييم لدرجة الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، الذي من شأنه ان يساعد الإدارة العليا على تطوير الهيكل التنظيمي وتحسينه بما يخدم الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة.

## 1.6 مصطلحات الدراسة

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

2. **رضا الموظفين:** هو مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يشغله، ومدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله، فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة (قريشي والسبتي، 2015).

3. **الإدارة العامة للمعابر والحدود:** هي واحدة من أهم الهيئات الحكومية والمسؤولة عن إدارة الحدود والمعابر (التجارية/ المسافرين) في شقي الوطن، وتقوم بتطبيق القوانين والأنظمة والمعايير الصادرة عن الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة المتعلقة بالمعابر ونقاط الحدود، وتضم عدداً كبيراً من الموظفين المدنيين والعسكريين من أبناء السلطة الوطنية والقطاع الخاص لتسيير العمل اليومي. الموقع الالكتروني

4. **الرسمية:** هي درجة تحديد العلاقات التنظيمية بين الموظفين في المنظمة بشكل دقيق (Salimbahrami, et, al, 2015).

5. **المركزية:** هي الدرجة التي يكون فيها صنع القرار متمركز في نقطة واحدة بالمنظمة (Robbins, et, al, 2012).

6. **درجة التعقيد:** هي عدد العناوين المهنية والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المنظمة (المحمدي، 2011).

## 1.7 حدود الدراسة

**الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق هذا البحث على الموظفين في الإدارة العامة للمعابر والحدود في الفترة الواقعة بين 2016-2017.

**الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذا البحث على الموظفين الاداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود وتشمل كل من استراحة اريحا ومبنى الادارة العامة للمعابر والحدود في محافظة اريحا ومعبر كرم ابو سالم التجاري في قطاع غزة.

**الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق هذا البحث على الموظفين الاداريين في المستويات الإدارية الوسطى وهي (الفئة الاولى/ والفئة الثانية/ والفئة الثالثة) وذلك حسب كشف دائرة الشؤون الإدارية في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

**الحدود الموضوعية:** سيركز البحث على تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول - الهيكل التنظيمي

##### مقدمة:

يكتسب الهيكل التنظيمي اهمية كبيرة في شتى انواع المنظمات، كونه يحدد الادارات الاساسية الموجودة في اية منظمة، ويوضح التقسيمات الادارية المختلفة، وبالادارة العامة للمعابر والحدود تحديداً تتضح اهمية الهيكل التنظيمي بشكل اكبر نظراً لطبيعة التداخلات بينه وبين الوزارات، والقطاعات الاخرى.

اذ تحافظ الإدارة العامة للمعابر والحدود على علاقات وثيقة مع الوزارات الفلسطينية المختلفة، والأجهزة الامنية المنتشرة تحت مظلة الإدارة العامة للمعابر والحدود، فهي مسؤولة عن تفويض الصلاحيات للوزارات المختلفة الموجودة تحت مظلتها، وحتى تتمكن الإدارة العامة للمعابر والحدود من أن تصبح إدارة حديثة، وفعالة، ومسؤولة، يجب أن تتعامل مع هذه الادارات ضمن هيكل تنظيمي واضح المعالم، يبين خطوط السلطة، ويحدد المهام لكل جهاز وادارة.

ما سيتم التركيز عليه في هذا المبحث هو التعرف على المفاهيم الخاصة بالهيكل التنظيمي وخصائصه المتمثلة بالرسمية، والمركزية، ودرجة التعقيد، والتعرف على أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمات، والنظريات التي ساهمت في تصميم الهياكل التنظيمية.

### أولاً- تعريف الهيكل التنظيمي:

بعد الاطلاع على الكثير من الأدبيات ذات الصلة بالهيكل التنظيمي لوحظ عدم وجود تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمي، حيث تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي تم تقديمها من حيث الشمولية والعمق، سيتم استعراض بعض التعريفات منها:

- يرى (شاويش، 2013) "أن الهيكل التنظيمي يمكن تعريفه على أنه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، حيث يحدد نشاطات تقسيم العمل فيها، كما يبين كيف ترتبط تلك النشاطات والوظائف المختلفة مع بعضها البعض، ويبين إلى حد ما مستوى التخصص في نشاطات أعمالها، كما أنه يشير إلى التسلسل الهرمي والى هيكل السلطة في المنظمة، وكذلك يبين العلاقات التقريرية فيها، وبالتالي يمكن اعتباره عاملاً أساسياً في مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات".
- يرى (Roppins,2006) "أن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".
- وعرفه (ابو شيخه، 2011) "بأنه توزيع الأعمال والسلطات بين العاملين، وتحديد العلاقات والمستويات التنظيمية، وتجميع العاملين في وحدات تنظيمية، وهذه في وحدات تنظيمية أكبر، وتفويض السلطات وتصميم للأنشطة لضمان تحقيق الاتصال الفعال".

- وعرفه (العميان، 2002) "بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".
  - وأما (الضلاعين، 2005) "فقد عرفه بأنه الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي لها ومستويات الإشراف عليها".
  - ويضيف (Child,2006) "بأنه توزيع المسؤوليات بين الأفراد وانه يسهم في نجاح تنفيذ الأهداف".
  - ويرى (محمود، 2011) "أن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة العلاقات المنظمة بين مصادر نظام الإدارة، ويتمثل الغرض من هذا الهيكل في تسهيل استخدام الموارد سواءً بشكل فردي أو بشكل جماعي أثناء محاولة تحقيق الأهداف".
  - وعرفه (Huczynski and Buchanan, 2001) "بأنه نظام رسمي من المهام والعلاقات، يراقب ، ينسق، ويحفز العاملين كي يعملوا سوياً من اجل تحقيق أهداف المنظمة".
  - وللهيكل التنظيمي علاقة بمصطلح آخر هو الخارطة التنظيمية، فالخارطة تعرف بأنها المخطط أو الرسم البياني الخاص بالمنظمة (Robbins, 1990) فهي مخطط او مرسوم يعكس العلاقة المرتبطة بين الوظائف والأقسام والأفراد ومراكزهم في المنظمة الواحدة.
- ويلاحظ من التعريفات السابقة أنها ركزت على عدة نقاط وهي:
1. توزيع المسؤوليات بين العاملين؛ أي درجة التخصص في أنشطة المنظمة وتوزيع الأعمال.
  2. توزيع السلطات بين العاملين؛ أي نطاق الإشراف والتسلسل الهرمي للسلطة.
  3. تحديد المستويات التنظيمية وطرق التواصل بين هذه المستويات.
  4. مركزية ولامركزية اتخاذ القرارات.

وترى الباحثة من خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بانه عبارة عن الإطار الذي يوضح الدوائر الداخلية في المنظمة وعلاقتها بعضها البعض وتسلسل خطوط السلطة وتوزيع المسؤوليات بين العاملين بناء على التخصص.

### ثانيا - أهمية الهيكل التنظيمي:

مع أن الكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وخصائصه، إلا أنهم جميعا يعتبرون الهيكل التنظيمي أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وحيث أن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة، فذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (حريم، 2010). بالرغم من اختلاف آراء المؤلفين والكتاب على مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على انه وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمات (القيوتي، 2006).

ويرى (شاويش، 2013) إن أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة يزود المنظمة بالاستقرار والاستمرارية بما يسمح لها البقاء على قدم الأفراد وتنسيق معاملاتها بما يتفق وبيئتها.

وقد تناول العديد من العلماء أهمية الهيكل التنظيمي، فيرى (اللوح، 2006) ان أهمية الهيكل التنظيمي تكمن في:

1-ترتيب العلاقات داخل المنظمة.

2-يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه وبناءا على ذلك يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يتمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

اما (عقيلي والمؤمن، 2012) فاضافا أن أهمية الهيكل التنظيمي تكمن في:

1. الهيكل التنظيمي يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية.

2. الهيكل التنظيمي هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ فعاليات المنظمة، كونه يحدد المستويات الادارية وسلطاتها ومسئولياتها وصلاحياتها.
3. الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم او تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط، والنظم، والأسس الادائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي او تحد منه.
4. الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها.
5. الهيكل التنظيمي وجد لمواجهة الغموض والتعقيد والتغيير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلبات البيئة.
6. الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات، وذلك من خلال تحديد اسس التمييز بين المنظمات شكلا ومضموناً.
7. الهيكل التنظيمي له أثره على كل من سلوك واتجاهات العاملين، وبقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كلما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها، لمن يرفع العامل تقريره وللمن يتجه في حال وجود مشكلة، بقدر ما يشكل اتجاهاتهم ويحفزهم لأداء أعلى.
- ترى الباحثة ان أهمية الهيكل التنظيمي تكمن في تحقيق اهداف المنظمة من خلال توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات بين الموظفين، وتحديد العلاقات؛ أي الى من يتبع كل موظف في السلم الهرمي.

### ثالثاً- النظريات التي ساهمت في تصميم الهياكل التنظيمية:

- هناك عدد من التيارات الهامة التي برزت في مجال حقول الدراسات الإدارية، إذ يوجد تيارين رئيسيين كان لهما الأثر الواضح بتطور الإدارة العامة بشكل خاص والإدارة بشكل عام وهما:
1. التيار التقليدي أو النظريات التقليدية في الإدارة.

2. التيار الحديث الذي اهتم بالسلوك (عساف، 2013).

بينما يضيف (عصفور، 1999) تيار ثالث ألا وهو النظريات الإنسانية كتيار مستقل عن التيار الحديث.

وفيما يلي سنحاول استعراض، أهم النظريات التي أسهمت في تصميم الهياكل التنظيمية.

**أولاً- التيار التقليدي وبرز فيه 3 نظريات أساسية ألا وهي:**

(a) نظرية ماكس فيبر عن البيروقراطية (الإدارة العامة): يرى فيبر أن تعبير البيروقراطية يشير إلى

المنظمات التي تمتاز بصفة التضخم والتعقيد ويتربط أفرادها بصورة تعاونية منسقة من أجل

تحقيق الأهداف الأساسية المحددة وأهم خصائص هذه النظرية (موفق، 2007):

1. تحديد مجالات التخصص الوظيفي رسمياً من خلال اللوائح والقواعد لتنظيم المجالات

الوظيفية.

2. توزيع السلطة اللازمة لاعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي.

3. توزيع الأعمال على أعضاء المنظمة باعتبارها واجبات رسمية.

ويضيف (massie, 1987) خصائص أخرى وهي:

4. السجلات، حيث لا بد من تسجيل جميع الأمور الأساسية في المنظمة.

5. الإدارة مهنة ويجب أن يتولى أمورها أشخاص مهنيون إداريون.

6. تقسم المنظمة إلى عدة مستويات تأخذ شكل الهرم حيث تشرف المستويات العليا على أنشطة

ومهام المستويات الدنيا.

(b) نظرية فريدريك تيلور (الإدارة العلمية): تعتبر هذه النظرية من نظريات إدارة الأعمال أكثر منها

نظرية في مجال الإدارة العامة. واستندت هذه النظرية على 3 قواعد أساسية:

1. العلمية التي تحدد طرق العمل وأساليبه من اجل توفير الوقت والانجاز المطلوب بأعلى درجة كفاية.

2. الكفاءة والمهارة.

3. الالتزام والإلزام: والالتزام ينبع من العاملين بينما الإلزام ينبع من الإدارة من خلال القواعد والإجراءات والقوانين (عصفور، 1999).

(c) نظرية هنري فايول (مبادئ الإدارة والتنظيم) وأهم المبادئ التي قدمها:

1. التخصص وتقسيم العمل.

2. القانونية.

3. توازن السلطة والمسؤولية.

4. التسلسل الهرمي.

5. وحدة الأمر.

6. العدالة في الأجور والمكافآت.

7. المبادرة والإبداع.

8. وحدة الاتجاه: يعني جعل العاملين يتجهون في اتجاه واحد وهو تحقيق أهداف المنظمة.

9. الاستقرار الإداري: أي عدم حدوث تغيير وتبديلات مستمرة في الوظائف أو العاملين.

10. التركيز على العمل الجماعي.

11. المساواة بين العاملين في المنظمة.

12. الحفاظ على النظام. (دوايت، 1964؛ عساف، 2013؛ بغداد، 2008؛ عقيلي، 1997؛

الشواورة، 2011).

تري الباحثة أن التيار التقليدي ركز على عدد من المبادئ في وظائف المنظمة ألا وهي:  
الرسمية، التخصص في العمل، مركزية القرارات في الوحدة التنظيمية، التسلسل الهرمي والتركيز على  
مرؤوس واحد للعامل أي عدم تلقي الأوامر من أكثر من مسؤول على العاملين في المنظمة.

**ثانياً- النظريات السلوكية:** ركزت النظريات في هذا التيار على العلاقات الانسانية باعتباره محور  
العملية الإدارية في المنظمة، وضرورة انشاء جماعات عمل واثابة الفرصة لتتفاعل في جو عمل  
ملائم، لذلك لا بد من مراعاة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين وتقديم كل ما يخدم العنصر  
البشري لإمكانية زيادة إنتاجيته (اللوحي، 2006). أهم ما نادى به النظرية السلوكية في التنظيم الإداري  
هو:

(a) التخصص وتقسيم العمل: أي ضرورة مراعاة هذه الجوانب ومعالجة ما قد ينتج عنها من احباطات  
وشعور بالملل، ولهذا ركزت على أهمية العنصر البشري وضرورة إعطائه الحوافز الملائمة لتحفيزه  
على العمل (عصفور، 1999).

(b) التسلسل الهرمي: تراعى هذه النظرية في هذا الجانب الأداء الوظيفي حيث تلتقي مع النظرية  
التقليدية على ضرورة التدرج الهرمي للسلطة والمسؤولية ولكنها حاولت في هذا الجانب إبراز أهمية  
عنصر التفويض رغبة منها في تأكيد معنى التدرج الهرمي في مفهومها على أهمية الكفاءة في  
الأداء الوظيفي الذي يتحقق من خلال التفويض، ولذلك ركزت أيضا على أهمية التوازن بين  
السلطة والمسؤولية عبر عملية التفويض (اللوحي، 2006).

(c) الهيكل التنظيمي: حيث سترتب على تبني مفاهيم النظريات الإنسانية في المنظمة المراد بناءها،  
الحصول على هيكل تنظيمي سليم على درجة من المرونة والوضوح والفعالية، كون العنصر  
الإنساني في أي تنظيم هم الأفراد ( أبو كويك، 2012).

ثالثاً- النظريات الحديثة: وجود السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية والسلوكية حفزت الباحثين لتطوير النظريات والبحوث لتعديل الفلسفات والنظريات السابقة التي دعت الى التركيز على اساليب واستراتيجيات معينة تزيد من كفاءة وفاعلية التنظيم (موفق، 2007).

حيث استندت النظريات الحديثة إلى عدد من الفرضيات الرئيسية كان أهمها: (عساف، 2013؛ عقيلي، 1997؛ شريف وآخرون، 1989).

(a) الرسمية وغير الرسمية معاً، كعوامل محددة للسلوك الإداري في أية منظمة من المنظمات.  
(b) نسبة درجة الرشد أو العقلانية، حيث لا يمكن تحقيق الرشد المطلق في الأمور المتعلقة بالسلوك البشري.

(c) قيمة السلوك الإداري لا عمليته، أي انه لا يقوم على أسس علمية أو مبادئ عامة مؤكدة بل يظل محكوماً بمجموعة من القيم والاتجاهات الفردية والجماعية.

(d) الكفاية الاجتماعية، أي تحقيق الحاجات غير المادية للأفراد والجماعات والمجتمع إلى جانب الكفاية الاقتصادية المادية كهدفين متكاملين للإدارة.

(e) المنظمة عالم مفتوح بمعنى أنها علاقة متصلة ومتفاعلة مع البيئة الكلية لها، داخلية كانت او خارجية، وكذلك العاملون فيها باعتبارهم على صلة مباشرة ببيئتهم الكلية الداخلية والخارجية يؤثرون ويتأثرون بها.

وترى الباحثة بعد استعراض اهم النظريات التي ساهمت بتصميم الهياكل التنظيمية عبر الزمن ان النظريات الثلاثة مهمة لبناء الهيكل التنظيمي لاي منظمة فالتيار التقليدي ركز على البيروقراطية في تعامله مع الموظفين، وتحديد العلاقات من خلال سلم هرمي؛ بينما جاءت النظرية السلوكية لتخفف من حدة البيروقراطية، وتركز على مشاعر الموظفين وسلوكهم اثناء ادائهم الاعمال؛ اما النظرية

الحديثة التي دعت الى الاهتمام بالانسان والبعد المعنوي للموظفين لما له من اثر واضح في تحقيق اهداف المنظمة.

وترى الباحثة ان تحديد الهيكل التنظيمي الامثل يعتمد على حجم المنظمة، واهداف المنظمة، وعدد الموظفين، ونوع التخصص، او النشاط التي تقوم به المنظمة.

#### رابعاً - خصائص الهيكل التنظيمي:

يرى (دودين، 2012؛ عبد ربه، 2013) ان هناك خصائص تساهم في رسم المعالم الرئيسية والاساسية لهيكل المنظمة وهي:

1. المكون الاداري: وهي نسبة عدد المشرفين المباشرين والمديرين وبقية العاملين في الوظائف الادارية الى مجموع قوة العمل في المنظمة.

2. المركزية: وتشير الى مدى تركيز السلطة الرسمية في اتخاذ القرارات وعدد المجالات اوالمواقع التي يمارس فيها العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات.

3. التعقيد: ويشير التعقيد الى التعقيد الافقي او التعقيد الامامي او تعقد الانتشار الجغرافي.

4. تخويل الصلاحية: وتشير الى نسبة عدد القرارات الادارية التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الادارية الادنى الى عدد القرارات التي يتخذها بنفسه.

5. التمايز او الاختلاف: وتشير الى عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة.

6. الرسمية: وتشير الى عدد الوثائق الرسمية المكتوبة في المنظمة الخاصة بتسيير اعمال المنظمة.

7. التكامل: وتشير الى نوعية التعاون القائم او المطلوب بين الوحدات التنظيمية من اجل توحيد الجهود لتحقيق اهداف مشتركة.

8. الاحتراف او المهنية: وتشير الى الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية معينة كمرجع اساسي لتصرفه الوظيفي، وكما يشير الى مستوى التدريب والثقافة والرسمية للعاملين.

9. نطاق الاشراف: ويشير الى عدد المرؤوسين الذين يمكن لمدير واحد ان يشرف عليهم

10. التخصص: ويشير الى الدرجة التي يتم فيها تقسيم العمل الى أنشطة متشابهة متخصصة في

حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى.

11. المعيارية: وتشير الى مدى انجاز الأنشطة او المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسمياً

من قبل الإدارة.

ويرى (حريم، 2010) أن للهيكل التنظيمي خصائص وابعاد كثيرة مترابطة، ولكن العديد من الكتاب

افترضوا 3 ابعاد/ خصائص رئيسة للهيكل التنظيمي وهي:

1. التعقيد (Complexity).

2. درجة الرسمية (Formalism).

3. المركزية (Centralization).

ويؤكد ذلك (القيوتي، 2000) على ان الهيكل التنظيمي لاي منظمة يتكون من ثلاث عناصر

وبدرجات تتفاوت في الشكل والمضمون وهي:

1. التطور والتعقيد: يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الاعمال الى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد

من الوحدات الادارية المنتشرة افقياً، والمرتبطة عمودياً على مستويات ادارية مختلفة، ويراعي في

هذا التقسيم عوامل التخصص، ويمكن ان يكون التنظيم بسيطاً في المراحل الاولى على اساس

وظيفي، ثم يتوسع ويتعقد وينقسم الى اقسام اخرى، ويصبح مركباً وموزعاً جغرافياً

2. الرسمية او ما يمكن تسميتها مجازاً بالفرملة: وتقتضي وجود اساليب واجراءات العمل وتنميطها

بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين العديدين، بحيث لا يكون هناك مجالاً لتفاوت السلوك من

موظف الى آخر للاختلاف في اشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر، فالتنظيم يستجوب التنميط

والتوحيد.

3. التسلسل الإداري (المركزية): ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، بحيث تكون خطوط السلطة واضحة.

ويرى (درة وجودة، 2011) ان هناك عدة خصائص لتصميم المنظمة التي يمكن ان تساهم بدرجة او بأخرى في رسم معالم المنظمة وهي:

1. التعقيد: ويقاس التعقيد في المنظمة بعنصرين هما التمايز والتكامل.
2. الرسمية: درجة تقنين القواعد والاجراءات في العمل ومدى أداء الاعمال بشكل معياري وبنفس الطريقة.

3. المركزية: مدى تركيز السلطة بيد شخص واحد او جهة واحدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

واشار (Robbins, at, al, 2012) الى ان الهيكل التنظيمي يتكون من ستة عناصر هي:

التخصص في العمل، تجميع الاعمال، سلسلة الاوامر، نطاق الاشراف، المركزية والرسمية.

جدول (2.1) يوضح خصائص الهيكل التنظيمي من وجهة نظر عينة من الباحثين

هرمية السلطة	المشاركة	المهنية	التفقيدية	الشكلية	التعقيد	الرسمية	المعيارية	التخصص	المركزية	كالف العمل	المكون الإداري	التفويض	نطاق الإشراف	أبعاد الهيكل
														اسم الباحث والسنة
						/	/		/					Mondy & premeaux, 1995
					/	/	/		/					Schermerh on , 1996
			/		/			/			/			Mullins ,1996
						/	/		/			/		Certo ,1997
				/			/		/		/			Bartol & Martine ,1998

هرمية السلطة	المشاركة	المهنية	التنفيذية	الشكلية	التعقيد	الرسمية	المعيارية	التخصص	المركزية	كف العمل	المكون الإداري	التفويض	نطاق الإشراف	أبعاد الهيكل
														اسم الباحث والسنة
						/			/					Moorhead & Griffin , 1998
					/	/			/					Robbins& Coulter, 1999
	/				/	/		/					/	Slocum & Pitts , 1999
						/			/					Griffin, 1999
		/					/		/					Vagahfi & Huellmont el, 2000
						/		/	/	/				Pettinger , 2000
					/	/			/					Bae & et al, 2000
					/	/		/	/					Ivancevich , 2002
/		/				/		/	/		/			Daft , 2003
						/	/		/					Jones , 2004
					/	/	/	/				/		Liao, 2005
						/		/	/			/		Michael & et al, 2007
1	1	2	1	1	7	14	7	7	14	1	3	3	1	

المصدر: (المحمدي، 2011).

إن اختلاف وجهات نظر الكتاب بالطريقة التي يصفون بها الهيكل التنظيمي سيجعل التنوع والتعدد في متغيرات خصائص الهيكل أمرًا بديهيًا، ولذلك فقد اختلف الباحثون في تحديد ماهية هذه الخصائص، وأعدادها، وطرق قياسها (عبوي، 2006).

وترى الباحثة أن هناك اتفاقًا أو قاسمًا مشتركًا بين أغلب الكتاب والباحثين في أن للهيكل التنظيمي الخصائص الآتية: الرسمية، المركزية، التعقيد. وفيما يأتي عرض موجز لهذه الخصائص التي تم اختيارها كعوامل في هذه الدراسة لما لها من أهمية في إثراء الدراسة.

#### أولاً - الرسمية:

ويشير (دودين ، 2012) إلى أن الرسمية هي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، ومحكوماً بموجب قواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الفرد الخروج عنها. أما (حريم، 2010) فيرى بأن الرسمية مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل. ويعرفها (Roppins, at, al, 2012) بالدرجة التي تستعمل فيها المنظمة القواعد والأنظمة والإجراءات لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة).

ويرى (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. وكلما زادت درجة الرسمية في العمل تقل مرونة الموظف في أسلوب انجاز عمله داخل المنظمة وتقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز عمله (السالم، 2008).

ويضيف (القيوتي، 2000) كلما كان التنظيم منظمًا كلما كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة أما المنظمات التي لم تتطور في تنظيماتها يلاحظ تفاوت إجراءات العمل وعدم

وجود نمطية فيها وازدواجية المعايير المتبعة في السلوك نحو المتعاملين مع المؤسسة وفق اعتبارات شخصية ومصالحية.

مما تقدم ترى الباحثة أن الرسمية هي عبارة عن قوانين وإجراءات وتعليمات واضحة ومكتوبة في لوائح المنظمة توضح السلوك الذي يقوم به العاملون لأداء الأعمال الموكلة إليهم من خلال المذكرات الرسمية المكتوبة.

حيث أشار (Matteson, 2002) انه يوجد تنظيم لا رسمي ينشأ من تفاعل الأفراد وحاجاتهم الاجتماعية وال نفسية ومن تطور جماعات العمل ذات العلاقات والمعايير السلوكية الخاصة بها بغض النظر عن الهيكل الرسمي للمنظمة.

ويختلف الباحثون في طرائق قياس الرسمية فمنهم من يعتمد في قياسها على درجة ترتيب أو تنظيم العمل وملاحظة القواعد، ومنهم من اعتمد على وجود القواعد والإجراءات وممارسة المنظمة للرقابة لتعزيز هذه القواعد والإجراءات (العاني، 2002).

ويرى (احمد وآخرون، 1402هـ) انه يمكن الاستدلال على المركزية من خلال ناحيتين:

1. القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها.

2. مدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والرقابية.

أما (القيوتي، 2000) فيرى ان بعض التنظيمات الادارية تلجأ إلى عدة وسائل كي تضمن

من خلالها قدرًا كبيراً من الرسمية في السلوك ومن هذه الوسائل المتبعة:

1. اختيار الموظفين: وتعد خطوات اختيار وتعيين العاملين أول الوسائل باتجاه تقنين السلوك، إذ يتم

في هذه المرحلة التأكد من أن الذين سيالتحقون للعمل في التنظيم تتوافر فيهم الشروط والمؤهلات

والخبرات والاتجاهات والقيم التي يفضلها التنظيم.

2. متطلبات الدور: يستكمل تقنين السلوك المطلوب في الموظف من خلال تحليل الوظيفة للتعرف على متطلباتها السلوكية والوظيفية وتوضيح ذلك للمتقدم للعمل ويستكمل ذلك بعد التعيين ببرامج توجيهية يتم فيها غرس القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المرغوب والقواعد السلوكية والثقافة التنظيمية والطقوس.

3. السياسات والتعليمات: تعد السياسات والتعليمات المكتوبة توثيقاً مهماً ترغب المنظمات في تحقيقه، وما تتبعه من إجراءات لتحقيق ذلك، وقد لا تقتصر هذه السياسات والتعليمات على ما هو موثق بل تعتمد على أعراف وعادات معروفة وإن كانت غير مكتوبة.

ومن المفيد الإشارة هنا، أن مفهوم الرسمية استعمل بشكل خاطئ بطريقة متساوية مع مصطلح (Standardization) إذ استخدماً سوية للتعبير عن درجة نمطية ومعيارية الوظائف داخل المنظمة، غير أن هناك اختلافاً مهماً بينهما، حيث تشير الرسمية إلى الحجم الذي يمكن من خلاله وصف السلوك الملائم كتابةً . وأما المعيارية فتحدد الإجراءات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة لأداء هذا السلوك . ومعنى ذلك أن الرسمية تشير إلى ما الذي على الفرد القيام به وأما المعيارية فتوضح الكيفية التي من خلالها القيام بهذا الفعل من قبل الأفراد (Robbins, 1990).

وترى الباحثة انه كلما كبر حجم المنظمة كلما زادت الرسمية لأنها تعتمد على القوانين والأنظمة لتضبط سلوك الأفراد أثناء قيامهم بأداء الأعمال الموكلة إليهم وبذلك تعمل على تخفيف حدة المخاطرة.

هناك العديد من المزايا تحققها الرسمية (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 تسيروا وفقاً للأنظمة المعمول بها.

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

ويضيف (Robbins, 1990):

8. تساعد الرسمية على الاقتصاد بالنفقات وتحقيق أداء أفضل من قبل العاملين.

9. إزالة غموض الدور الذي يؤديه شاغل الوظيفة، كون واجباته محددة ومكتوبة (Frdricksan, 1990).

**ولكن يعاب على الرسمية في المنظمات:**

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.

ويضيف (العاني، 2002):

5. التمسك بالرسمية قد يؤثر في تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة، لأنه يحد من حرية الأفراد

في صنع القرار مما قد تصبح السلوكيات غايات في حد ذاتها، وتصبح بذلك الوسائل أهم من

الغايات.

## ثانياً - المركزية واللامركزية:

يرى (شريف، 2002) أن هناك تعريفان شائعان للفرقة بين المركزية واللامركزية ، يقول الأول بان المركزية تعني التركيز الجغرافي . أو وجود المنظمة التي تؤدي خدمة ما في مكان واحد في حين اللامركزية تعني التشتت الجغرافي، بمعنى توزيع المنظمات على أماكن متفرقة. أما التعريف الثاني يعني أساساً درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية، حيث تميل المنظمة إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية بزيادة درجة تفويض السلطة ، والعكس في حالة استبقاء سلطة اتخاذ القرارات، إذ يحتفظ فيها الرئيس الأعلى لإحدى المنظمات بجميع السلطات اللازمة لاتخاذ جميع القرارات.

ويرى (القيوتي، 2000) أن المركزية هي مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري بينما اللامركزية هي توزيع اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرار وكلفتها من بين اعتبارات أخرى. ويتساءل (دودين، 2012) أين يتم صنع القرارات في المنظمة؟ هل في المستويات الإدارية العليا، أم في المستويات الإدارية الدنيا. وبذلك عرف المركزية بأنها تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى. أما اللامركزية فهي توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا. ويشير (حريم، 2010) إلى المركزية بأنها موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع القوة في المنظمة، ويؤيده (Jones, 2007) على ان المركزية هي درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد او في يد الادارة العليا. ويعرف (الشاويش، 2013) اللامركزية بأنها السياسة الإدارية التي تقوم على توزيع السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا بالقيام بها،

بينما عرف (عقيلي والمؤمن، 2012) المركزية بمدى تركيز السلطة في المنظمة في مجالات اتخاذ القرارات المؤثرة في المنظمة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها.

ويرى (درة وآخرون، 1994) إن قرار إتباع المركزية أو اللامركزية في المنظمات يتأثر بعدة عوامل منها:

1. حجم المنظمة، كلما زاد حجم المنظمة زاد توجه المنظمة نحو اللامركزية.
2. أهمية القرار فكلما زادت تكلفة القرار وخطورته زاد توجه المنظمة نحو المركزية.
3. تنوع المنتجات، كلما زاد تنوع المنتجات ازدادت الحاجة إلى اللامركزية.
4. انتشار المنظمة جغرافيا، حيث تتوجه المنظمة نحو اللامركزية كلما توسعت من الناحية الجغرافية وازداد عدد الفروع لديها.

ويضيف (الطراونة وآخرون، 2012؛ اللوزي، 2007):

5. توحيد السياسات، ان رغبة المنظمة في تطبيق سياسات موحدة سبب آخر لاتباع مركزية السلطة في اتخاذ القرار مثل توحيد الجودة، السعر والاستلام وكل ذلك مفيد لزبائن المنظمة، اما اذا رغبت المنظمة في تطبيق اللامركزية فان كل قسم في المنظمة يكون له سياسة تختلف عن القسم الاخر.

6. الفلسفة التي تؤمن بها الادارة العليا، تختلف المنظمات عن بعضها البعض في درجة المركزية او اللامركزية، ويعود ذلك الى اسلوب وفلسفة الادارة العليا في المنظمات.

7. فلسفة المرؤسين، ان سلوك وفلسفة وتطلعات المرؤوسين تؤثر على استخدام المركزية او اللامركزية فان الادارة تشعر بانه لا حاجة لاستخدام المركزية وان المرؤوسين يتحملون المسؤولية لاعمالهم.

8. المجال الوظيفي، بعض المجالات الوظيفية في الادارات والاقسام يمكن تطبيق احد المفهومين اما المركزية او اللامركزية فمثلا ادارة الانتاج غالبا ما تطبق اللامركزية بعكس الادارات الاخرى التي تحتاج الى المركزية.

ويضيف (المغربي، 2010):

9. عدد القرارات المتخذة على المستويات الادارية الدنيا وعدد الوظائف التي تتأثر بقرارات المستويات الدنيا.

### مزايا المركزية:

من المزايا التي يمكن ان تحققها المنظمة من خلال تطبيق المركزية: (شاويش، 2002):

1. فرصة تدريب الموظفين اثناء العمل، اذ تستطيع المنظمة تعيين المبتدئين في العمل دون ان يؤثر على العمل الجماعي

2. الاقتصاد في تكاليف انجاز العمل، وتخفيض في تكلفة الاشراف على الموظفين، وتخفيض تكاليف استثمار وصيانة الالات، والاقتصاد في المساحة المخصصة لعمل الموظفين.

اما مزايا اللامركزية كما يراها (حريم، 2006) تتمثل في:

1. تخفيف عبء القيام بالأعمال الإدارية عن الادارات العليا.
2. تنمية العلاقات بين الأفراد بشعور كل منهم بأهميته عندما يشارك في اتخاذ القرارات.
3. تقليل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، من خلال توزيع إمكاناتها على مناطق متعددة.

ويضيف (المغربي، 2010):

4. السرعة في اتخاذ القرارات: يجب ان تتخذ القرارات بالسرعة الممكنة التي تتلائم مع الظروف القائمة.

5. اتخاذ القرارات الصحيحة: تختلف مقدرة الافراد في اتخاذ القرارات المناسبة تبعا لمعرفة الشخص في مجال العمل وتبعا لسعة تفكيره.

ان الالمام بمزايا المركزية يشكل الماما بعيوب اللامركزية، وكذلك فان الالمام بمزايا اللامركزية يشكل الماما بعيوب المركزية (درة واخرون، 1994).

ويؤكد (شريف، 2002) و (اللوزي، 2007) على انه لا يمكن الأخذ بأحد الأسلوبين المركزية واللامركزية بطريقة مطلقة في إدارة المنظمات، فيأخذ بأسلوب المركزية إذا تناهت المنظمة في الصغر بدرجة تجعل في إمكان إدارة شؤونها جميعا من مركز واحد، ولا يمكن الأخذ بأسلوب المركزية إذا كانت المنظمة كبيرة الحجم ومتباعدة، وبنفس الوقت لا يمكن تصور اللامركزية الإدارية المطلقة التي توزع فيها الوظيفة الإدارية توزيعا كاملا ونهائيا على دوائر مستقلة تماما عن المركز، ولذلك تلجأ المنظمات وخاصة الكبيرة للجمع بين الأسلوبين المركزية واللامركزية والجمع بينهما.

وترى الباحثة ان المنظمات تتبع اسلوب المركزية واللامركزية في ادارتها فقد تتبع اسلوب اللامركزية عندما تتوزع المنظمة جغرافيا او عندما يكون لديها اكثر من خط انتاج، وتتبع الاسلوب المركزي في بعض انشطتها في الدوائر كالتدريب والتوظيف.

### ثالثاً - التعقيد:

يرى (درة ؛ وجوده، 2011؛ الطراونة واخرون، 2012) التعقيد بانه ذلك البعد من الهيكل التنظيمي الذي يشير الى عدد الوظائف والوحدات والانشطة المختلفة داخل المنظمة، وأضاف (عبد ربه، 2013) عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية. ويعرف (Fredrickson,1990) التعقيد بانه حالة التكون من عديد من الأجزاء المترابطة، أما (السالم، 2008) فيرى التعقيد بأنه درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة.

ويتفق كل من (Robbins, 2006؛ Hall, 1992؛ القريوتي، 2000؛ دودين، 2012؛ اللوح، 2006) على ان عناصر التعقيد في المنظمات هي التمايز الافقي والتمايز العامودي والتمايز الجغرافي، ويقصد بالتمايز درجة الاختلاف بين النظم الفرعية والمكونة للمنظمة من وحدات ودوائر واقسام، فتعتمد درجة التمايز على التخصص في الاعمال وعلى حجم المنظمة، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة وكبر حجمها كلما زادت درجة التمايز فيها بينما يضيف (درة وآخرون، 1994؛ الطراونة وخرون، 2012) عنصر التكامل لقياس درجة التعقيد، ويقصد بالتكامل التنسيق بين المهام والوظائف والدوائر المختلفة داخل المنظمة.

#### عناصر تكون التعقيد:

1. التمايز الافقي: والذي يشير الى درجة الاختلاف أو التباعد الافقي بين الوحدات والاقسام في المنظمة (دودين، 2012).

2. التمايز العامودي: والذي يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات الإدارية بدءا من أعلى مستوى حتى أدناه، فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح (اللوحي، 2006).

3. التمايز الجغرافي: ويقصد به انتشار مكاتب المنظمة وفروعها على مساحة جغرافية واسعة، أي مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة أو بين الأفراد وكلما زاد الانتشار الجغرافي بين الوحدات ازداد التعقيد (عبد ربه، 2013).

ويتصف الهيكل التنظيمي بدرجة اعلى من التعقيد كلما زاد واحد او اكثر من انواع التمايز الثلاثة.

1. أما التكامل يتعلق بالتنسيق بين المهام والوظائف والدوائر المختلفة داخل المنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز وتحتاج بدرجة اكبر إلى وجود التكامل بين الأنظمة الفرعية جميعها، ويوجد نوعان من التكامل ألا وهما العمودي والأفقي (درة؛ وجودة، 2011).

2. التكامل الأفقي: هو 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 (الطراونة، 2012).

ويتم تحقيق التكامل في إدارة المعرفة من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير، ويمكن أن تساهم في زيادة التكامل العمودي، أما استخدام قواعد العمل والأعراف لفرق العمل وآليات التخطيط فكلها تساعد على إيجاد تكامل أفقي لكونها تحسن العلاقات الجانبية.(العامري، والغالبي، 2008) نقلا عن درة وآخرون 1994.

#### أهمية التعقيد:

وتكمن أهمية التعقيد في انه 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).

ويرى (المخامرة وآخرون، 2000) ان أهمية التعقيد تكمن من ارتباطه بالتعقيد البيئي الذي توجد فيه المنظمة إذ كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً قل التعقيد الهيكلي . والعكس صحيح، أي كلما ازداد تغير 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 تتلائم مع أهداف المنظمة وواقع أنظمتها الفرعية مثل الاتصالات المتطورة ونظم معلومات وأساليب إدارية متطورة لإيجاد التكامل السليم بين مختلف الأجزاء التنظيمية (السالم، 2008).

## أما مساوئ التعقيد:

تكمن مساوئ التعقيد في صعوبة التنسيق والسيطرة على الفعاليات (Fredrickson,1990). 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 (المحمدي،2011)، وعلى الأوضاع الهيكلية الأخرى وعلى الوظائف داخلها وعلى العلاقة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيه (Hall, 1992).

وفيما يخص العلاقة بين الرسمية والمركزية والتعقيد، فيشير (حريم، 2010) إلى المعطيات التالية:

1. يوجد علاقة عكسية بين المركزية ودرجة التعقيد، وان اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.
2. اما بالنسبة للعلاقة بين المركزية والرسمية فهي غامضة، والنتائج متضاربة، فمنها ما يشير الى وجود علاقة عكسية ويشير البعض الى وجود علاقة طردية.
3. ان كلا من الرسمية والتعقيد يؤدي الى ممارسة مزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الفرد في المنظمة، ومن هنا قد يرى البعض انه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية، ويرى رأي آخر انه كلما زاد التمايز ازدادت معيارية الاعمال وطبق مزيد من الاجراءات لضبط السلوك، وكلا الرأيين صحيح.

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

### المقدمة:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، لذا قام العديد من الباحثين بدراسته، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسته هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو المنظمة، خاصة فيما يتعلق بالعمل، الرواتب، والإشراف، والتدريب وغيرها. وتستخدم المنظمات اليوم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وتقودها بالنحو الذي يحقق رضاهم ويحقق لها النجاح (قريشي والسبتي، 2015).

وجاء هذا المبحث ليوضح المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالرضا الوظيفي والوقوف على أهم النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي وأكدت على أهميته لدى الأفراد العاملين في المنظمات ومعرفة عناصره، وأهميته، والنتائج التي تترتب على الفرد والمنظمة نتيجة رضا العاملين عن أداء أعمالهم في المنظمة، أو عدم رضاهم (سخطهم).

### أولاً- تعريف الرضا الوظيفي:

يرى (الباحسين، 2004) انه من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفها الكثير من الغموض نظراً لتعدد المتغيرات المتعلقة به، والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة من تلك العوامل.

ويعد هوبوك من أول الباحثين في مجال الرضا الوظيفي حيث عرفه على "أنه مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راض عن عمله" (شريب والشيخ، 2008).

بينما عرف (Majd, 2007) الرضا الوظيفي "بأنه مدى استمتاع الفرد بوظيفته" أما (Akehurst, at, al, 2009) فيرون بأن الرضا الوظيفي "هو المزج بين شعور العاملين واعتقاداتهم التي تجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية ويستمررون فيها. ويقول لولير بان الرضا الوظيفي هو حصول المرء على مزيد مما كان يريد أن يجعله أكثر قناعة ورضا" (الصيرفي، 2005).

وترى (العطية، 2003) أن الرضا عن العمل ببساطة هو الفرق بين كمية التعويضات التي يستلمها العاملون والكمية التي يعتقد انه يجب استلامها، فالرضا عن العمل يمثل اتجاهها وليس سلوكاً، فمصطلح الرضا عن العمل يتعلق باتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات ايجابية نحوه، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل.

وعرفه (الزعبى، 2011) "بانه شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بأشباع حاجاته وتحقيق اهدافه". ويشير (شاويش، 2004) بأن رضا العاملين "عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الاداريين كلما زاد رضا العاملين".

بينما يرى (السيحاني، 2003) أن الرضا الوظيفي "هو تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، من خلال طموحه الوظيفي، والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون ايجابياً بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبياً وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية ومعنوية".

أما لاندر (Lander, 2009) فقد أشار إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها "أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً، أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له".

ويشير (السالم، 2008) إلى الرضا الوظيفي "بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل المؤثرة الأخرى ذات العلاقة".

وترى الباحثة من خلال المفاهيم السابقة بأن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي لدى العاملين في المنظمات أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم لانجازها بأكمل وجه وذلك من أجل الحصول على الحوافز المادية والمعنوية والحصول على استحسان زملائهم بالعمل.

#### ثانياً - أهمية الرضا الوظيفي:

وجدت الابحاث ان الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة في مجال الرضا الوظيفي (الزعبي، 2011)، أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد (المشعان، 1993).

وقد تطرق (الهيبي، 2010) الى اهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لادارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف الادارة على مشاعر الافراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الادارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيتها ويتم ايضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الانتاجية.

وحيث ان المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الافراد في ادائهم لاعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل، الامر الذي يؤكد اهمية

العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات، فدراسة الرضا الوظيفي يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة (زوليف، 2003).

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها (الاغبري، 2002).

ولخص (الشنوفي، 2005) أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة، والعاملين، والمجتمع في

النقاط التالية:

1. بالنسبة للعاملين، إن ارتفاع الشعور بالرضا لديهم عن وظائفهم ترفع لديهم القدرة على الإبداع والابتكار، القدرة على تحقيق التلائم والتوافق مع بيئة العمل، الرغبة في الانجاز، وتحسين الأداء، الرضا عن الحياة بصفة عامة ومستوى الطموح والتقدم.

2. بالنسبة للمنظمة، إن المنظمة التي تسعى إلى زيادة شعور عمالها بالرضا الوظيفي تتمتع بارتفاع الانتاجية، وارتفاع مستوى الكفاءة وفاعلية اداء العمال، وارتفاع انتماء وولاء العمال في المنظمة، وانخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوي وتقليل الاعباء المالية واقتصاد الوقت.

3. اما بالنسبة للمجتمع، إن المجتمع الذي يتمتع أفراداه بالرضا عن وظائفهم ترتفع به معدلات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية، ومعدلات لتنمية والتطوير للمجتمع، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره.

**ثالثاً - نظريات لها علاقة بالرضا الوظيفي:**

تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، ومن أهم هذه النظريات:

1. نظرية أبراهام ماسلو 1943 للحاجات: فسر عالم النفس ماسلو سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية، وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والسيولوجي ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة (الشرايدة، 2010). والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة، ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي، فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعاً لتسلسلها (المشعان، 1993).

وذكر (العميان، 2012) أن ماسلو قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وزعها كالتالي:

1. الحاجات الأساسية وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل

والمشرب والسكن والراحة وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

2. الحاجة إلى الأمن والضمان وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي

والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

3. الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل

الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية

نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

4. الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات وتمثل الاحترام بالتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول

ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات، وتحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتُعد

هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.

أما من حيث التنظيم الإداري جاءت نظرية ماسلو لتركيز على الإدارة المستنيرة والتي تعني

التكامل وذلك بعدم اعتقاد أن هناك ربح أو خاسر في أي تعامل، مثلاً تطوير المشرف لمساعدته فإن

المساعد يشعر بالسعادة، والمشرف يشعر بالفخر والاعتزاز لأنه طور مساعدته.

واستناداً لسلم الحاجات الذي طوره ماسلو فقد حدد ماسلو أيضاً مجموعة من المبادئ التي يجب ان

تستتير بها الادارة، وهي كما بينها (الكبيسي، 2004) الثقة الجماعية.

1. رغبة كل فرد بالمؤسسة لتطوير نفسه.

2. السعي الدائب نحو الكمال.

3. الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.

4. العلاقات الديمقراطية.

5. قوة النشاط المؤسسي.

6. المحافظة على الموجودات.

7. حب التقدير والثناء.

8. احترام الرؤساء.

2. نظرية (Harzberg) 1959: والتي ذكرها (حريم، 2006) بنظريته ذات المتغيرين التي تتسبب

لفريدريك هيرزبيرغ والذي ميز بين الرضا وعدم الرضا، وتسمى أيضاً بنظرية العاملين، وهي ترتبط

أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل (الشيخ، وشيرير، 2008)، حيث رأى

هيرزبيرغ أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين

عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد

بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (عبد الله، 2008).

يرى (سلطان، 2004) ان نظرية العاملين فصلت بالكامل بين العوامل المؤدية الى الرضا، والعوامل المؤدية الى عدم الرضا، وانه اذا ما ارادت الإدارة ان تحفز العاملين بشكل ايجابي فان عليها ان تهتم بالعوامل الصحية او الوقائية، والعوامل المحفزة او الدافعة على حد سواء.

تري الباحثة ان نظرية العاملين لهيرزبرغ غطت بشكل مفصل العوامل التي تؤدي الى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الادارات في المنظمات الاهتمام بتتمية العوامل الداخلية لدى العاملين لتفتح المجال لاداء مهامهم بشكل افضل مما يعود بالاثر الايجابي على المنظمة واستمراريتها وتقدمها .

3. **نظرية التوقع لفروم 1969:** وتتسبب هذه النظرية ل فكتور فروم الذي يرى أن عملية الرضا

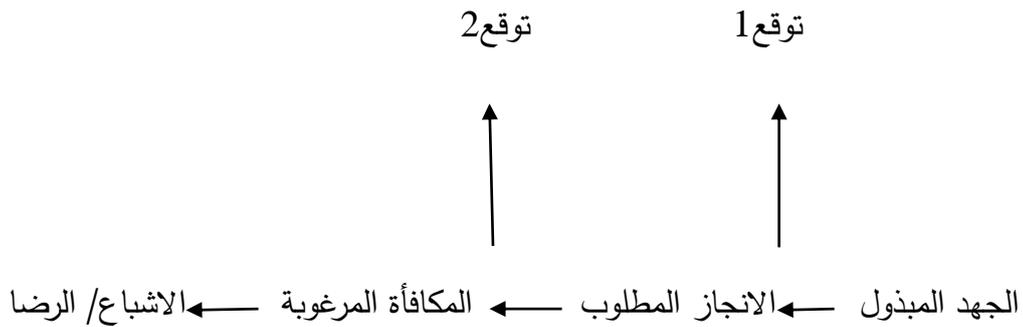
تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، حيث يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحدد العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها الموظف بالفعل، وتضم هذه المنفعة الجانبين المادي والمعنوي معاً (الجيوسي وجميلة، 2008). وتقرض هذه

النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل على مدى اتقاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (عبد المالك، 2009؛ Olson, at, al, 2009)، ويشير (العميان، 2012) ان نظرية فروم

تعتمد على ثلاثة عوامل اسمها (التكافؤ، المنفعة، التوقع) الرضا عن العمل او عدمه ينتج من موازنة العامل بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل ما ، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكنه من اشباع حاجاته المتعددة، لذلك يواجه الفرد مجموعة من البدائل التي يعتقد انها تحقق له اهدافه، وسيختار البديل الذي يشعر انه يحقق له المنفعة المتوقعة، وبناء على ذلك الاختيار يتحقق الرضا عن العمل.

ويوضح النموذج التالي رقم (2.1) جوهر نظرية التوقع، إن العامل لن يسلك سلوكا يتوقع ان نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافئة لا تشبع حاجاته، لذا فان حفز العامل للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع ، وبناء على هذه النظرية فان الافراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بان نوعا معينا من السلوك سيؤدي الى تحقيق نتائج معينة.

نموذج (2.1) جوهر نظرية التوقع:



المصدر: المخامرة وآخرون، 2000.

تري الباحثة ان على المنظمات الاهتمام بالحوافز والمكافئات للعاملين حتى تكون بمثابة المشجع لهم، والاستمرارية بالعمل دون ملل، فعندما يشعر العامل انه سيكافئ على عمل انجزه بترقية او مكافئة

مادية او معنوية فتشعره بالرضا بينه وبين نفسه وبين زملائه بالعمل، ويجب ان تكون المكافئة ملائمة للانجاز الذي حققه العامل نتيجة ادائه لعمله.

4. نظرية القيمة للوك (1976): وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، فيشير (الصيرفي، 2003) الى ان الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، ويشير (العديلي، 1981) أن هذه النظرية تفترض ان للرضا عناصر متعددة وان كل عنصر يشكل قيمة معينة لدى الفرد وتتدرج هذه العناصر في أهميتها بالنسبة للفرد ويختلف هذا التدرج من فرد الى آخر، اي أن عناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيم أولية لدى فرد ما قد تشكل قيمة ثانوية لدى فرد آخر، فالقيمة اذن تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية، أما الحاجات فهي موجودة، بمعنى ان الفرد كلما كان راضياً كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة عن العمل، وأن هذه العوائد هي التي يرغب بها الفرد نفسه وهي ليست بالضرور ان تطابق رغبة فرد آخر.

انطلاقاً من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء الا وهي (الصيرفي، 2003):

1. مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.

2. مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

3. أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد انها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حد، بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في

الحياة (ماهر، 2008)، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له. ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية (الصيرفي، 2003):

الرضا الوظيفي الكلي = الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل في أهمية العنصر بالنسبة للفرد 1 + الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل في أهمية العنصر بالنسبة للفرد 2.

ترى الباحثة ان هذه النظريات جاءت لتكمل بعضها البعض في تفسير العوامل التي تؤدي الى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات من خلال معرفة الحاجات والاسباب التي تؤدي الى اشباع حاجات الافراد سواء كانت حاجات داخلية ام عوامل خارجية.

#### رابعاً- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

إن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين فمنهم من قسمها إلى عوامل مرتبطة بالهيكل التنظيمي أو بالعوامل الشخصية ( الخصائص الديموغرافية) (عبد الباقي، 2003).

جدول رقم (2.2) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

م	العوامل الشخصية	عوامل مرتبطة بالهيكل التنظيمي
-1	الجنس	مرونة التنظيم
-2	العمر	طبيعة العمل
-3	الحالة الزوجية	أسلوب التعامل مع العاملين
-4	مدة الخدمة	أنماط السلطة

م	العوامل الشخصية	عوامل مرتبطة بالهيكل التنظيمي
-5	القدرات (ذهنية / بدنية)	الأمن الوظيفي
-6	الشخصية	أسلوب التحفيز
-7	التعلم	تدريب العاملين
-8	القيم	أساليب الرقابة
-9	الاتجاهات	المسؤولية الاجتماعية
-10	الدافعية	

المصدر: حويحي، 2008.

بينما يرى (عباس، 2006) أن على الإدارة التركيز على العوامل التي تؤثر على درجة الرضا

الوظيفي للعاملين في المنظمة ألا وهي:

1. الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد

أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما

زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ومن الجدير ذكره أن هيرزبرغ

خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى

الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا (فليه، والمجيد، 2014)، وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات

التي منه يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على

حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا

لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي، إذ تعد الأجور إحدى المشبعات

لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح، إذ يؤكد

(رفاعي، 2004) أن على المنظمات العمل على العدالة في الأجور والمكافآت لأنه حينما يعتقد

العاملون أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذلك لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية، يستشعر معه العاملون بالعدل في المعاملة.

2. محتوى العمل وتنوع المهام: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد، وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار (العميان، 2012) وذلك من خلال وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية ظروف، سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل، ويجب أن تتصف هذه السياسات بالاستقرار والثبات النسبي، لأن من شأنها تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء، لذلك تعد هذه السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية أثرا على الأفراد والجماعات والمنظمة (حمود، 2002). إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة، إذ يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحديّة لهم، وذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم (عباس، 2006).

3. قدرات العاملين: هناك حقيقة شائعة مضمونها أن الناس خلقوا متساويين، وهذا صحيح، ولكنها لا تعني أن جميع الناس خلقوا متساويين في قدراتهم على أداء مختلف الأعمال، وإنما تعني، أنهم متساوون في حق استخدام تلك القدرات في مختلف المواقف، فالناس لديهم قدرات مختلفة تؤهلهم للقيام بأعمال مختلفة، وهذه القدرات يمكن تصنيفها في مجموعتين (الرفاعي، 2004):

أولاً: القدرات الذهنية : وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات

تستند إلى تحليل المعلومات والتفكير بعناية، ومن هذه القدرات (الذكاء ، القدرات اللفظية والتعبيرية ، القدرة على الاستنتاج، والقدرة على الاستقراء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب، الذاكرة)، ( أبو رمضان، 2004).

ثانياً: القدرات البدنية : تحتاج مختلف الأعمال إلى قدرات جسمانية أو بدنية مختلفة، ومن أهم تلك القدرات ( القوة، المرونة، قوة التحمل، السرعة) (رفاعي، 2004).

وهنا ترى الباحثة أن الوظائف متنوعة فمنها ما يحتاج بدرجة أكبر إلى القدرات البدنية أكثر من القدرات الذهنية مثل رفع الحثائب، وبعضها الآخر يحتاج إلى القدرات الذهنية التي تعتمد على التحليل والتنظيم والتوجيه مثل تنظيم سير العمل في الدوائر وهناك العديد من الوظائف تحتاج إلى النوعين معا من القدرات.

4. فرص التطور والترقية المتاحة: أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتمسك به لكفاءته، وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري، الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنظمة، ويتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت، العقوبات، الأجور، الترقيات، أو التدريب، الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى التطور والإبداع وزيادة إنتاجيتهم (المغربي، 2010). وتوصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعليماً، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلم (عبد الباقي، 2003). وبذلك يرى (حمود، 2002) أن على المنظمات أن تستخدم أسلوب التحفيز بمختلف صورته الثواب أو العقاب لأنه يشجع الأفراد غالباً إلى تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الانجاز والإبداع بأسلوب ينسجم مع رغبة العامل بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه ورؤسائه في العمل.

5. نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا (عباس، 2006).

6. الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة، ورطوبة، وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل (الهيبي، 2010)، واهتمت الدراسات على معرفة اثر العوامل المادية على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل وتشير نتائج تلك الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة (عاشور، 1982).

7. عدالة الفائدة: اوضح ادمز في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره، ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا (عباس، 2006).

ومما سبق يتضح كم واجه الباحثون صعوبة كبيرة في تحديد عوامل الرضا الوظيفي بسبب كثرة الميول المفضلة لدى كل فرد، وأن هذه الميول غير محددة، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات يمكن أن تكون هي عناصر الرضا (Dutka, 2008).

وترى الباحثة وبعد هذا العرض للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كما اتفق عليها الباحثون، بان

تلك العوامل يمكن أن تتمثل من وجه نظرها وتباعاً لملائمتها لمتغيرات الدراسة بما يلي:

1. نوع التنظيم المتبع في المنظمة من حيث مركزية ولا مركزية القرارات ، ورسومية الإجراءات

والقوانين المتبعة في المنظمة ومرونتها.

2. العوامل الشخصية والتي تتمثل في الخصائص الديمغرافية.

3. درجة تعقيد الأعمال ودرجة وضوح تسلسل السلطة في المنظمة.

4. الحوافز بشقيها المادي والمعنوي.

5. كفاءة القائد او المدير في التعامل مع الموظفين وقدرته على اتخاذ القرارات.

#### خامساً- أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة وهي كالتالي:

1. الرضا الوظيفي باعتبار شموليته (الرويلي، 2001):

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2. الرضا الوظيفي باعتبار زمنه (العديلي، 1986):

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

#### سادساً : طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة، فإن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى وإن كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه، ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضمينة لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق (رفاعي، 2004).

ويرى البعض إلى انه بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا انه من الصعب تقييمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك العامل، فإلى حد كبير نعتد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح العامل بصورة صادقة عما بداخله (حسن، 2001).

ويرى البعض إلى انه يمكن إتباع طريقة أخرى لا تعتمد على الإسقاط، وذلك باستخدام قائمة من الأسئلة، وتشمل هذه القائمة عدد من الأسئلة التي تقيس حاجات الانجاز والانتفاء والقوى لدى المستقصى منهم (المرسي، جمال الدين، 2005).

ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

1. المقاييس الموضوعية: يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه (البدراني، 2007). ويرى (الشرايدة، 2010؛ عبد الباقي، 2003) بان هذا

النوع من المقاييس يفيد في التنبه بالمشكلات الخاصة برضا العاملين ولأنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة. من هذه المقاييس الموضوعية:

1.1 **معدل الغياب:** يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالعامل الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله (عاشور، 1982). يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية، وغيرها من الأسباب المبررة (شهيرة، 2001).

1.2 **دوران العمل أو ترك الخدمة:** يستخدم معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فأن، البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا (عاشور، 1982). ترى (شهيرة، 2001) أن البيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها شأن معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، لذا ينصح بجمع بيانات أكثر تفصيلاً عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ القرار، لعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.

2. **المقاييس الذاتية:** يقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية من خلال سؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب مختلفة للعمل أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم.

(البدراي، 2007). يضيف (عبد الباقي، 2004) بأن هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة في

تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا، ومن هذه المقاييس الذاتية:

**2.1 الاستمارة:** والتي تضم أسئلة متباينة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة والغاية منها الحصول

على تقرير من جانب العاملين عن درجة رضاهم عن العمل (بوخمخ، 2002) ومن أشهر

قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي:

**2.1.1 مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي:** يعبر العاملون عن مدى رضاهم لعدد من جوانب

العمل مثل الأجر، فرص الترقية، العلاقات الانسانية، اجراءات العمل والعلاقات الانسانية

من جانب الرؤساء ( جرينبرج، بارون، 2004).

يوجد ثلاث نماذج للاستبانة:

1. الاستبانة الأولى صممت عام 1963 وكانت تتكون من 20 محور يتخللها 100 سؤال

تحتاج من الوقت من 15-20 دقيقة.

2. الاستبانة المعدلة في عام 1967، وهي نفس النموذج الطويل لكن مع تعديلات في

المحتوى.

3. الاستبانة الثالثة: وتسمى بالاستبانة القصيرة، صممت عام 1977 وهي مشابهة للنموذج

القديم عام 1963 وتحتوي على 20 سؤال تحتاج من الوقت 5 دقائق لتعبئة الاستمارة.

(<http://vpr.psych.umn.edu>)

**2.1.2 مقياس وصف المهنة (JDI) Job Descriptive Index** ويتناول هذا المقياس خمسة

مفاهيم للعمل وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف والعلاقة مع الزملاء،

وينتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة،

ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإيجابية نعم أو لا. (المرسي، جمال الدين، 2005؛ حويحي، 2008).

2.1.3 مقياس الرضا عن الأجر: وهو استبانته حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر (جريبج، بارون، 2004).

2.2 المقابلة الشخصية: حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام وأي عناصر ينظر إليها برضا اقل (الشرايدة، 2010)، ويرى (المرسي؛ وإدريس، 2005) انه يود نوعان من المقابلات:

أ - المقابلات المتعمقة: والتي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تتكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد ويطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات.

ب - المقابلة الجماعية المتعمقة: وتعتمد هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد الجماعة الذي قد يصل عددهم من 5-10 والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، يتم تشجيعه للمناقشة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين وهي تشبه المقابلة الفردية غير الموجهة ولكن هنا يلعب رئيس الجلسة دور أكثر ايجابية من المقابل.

2.3 طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين: وتعتمد هذه الطريقة على قيام الباحث بملاحظة سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم (شاويش، 2013).

2.5 طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية. (البدراني، 2007).

بعد عرض الطرق المختلفة لقياس الرضا الوظيفي يتضح لنا أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها وعلى المنظمة التي ترغب في إجراء البحث أو الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:

1. ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يرغب باختيارها.
2. التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
3. نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.
4. درجة الدقة المطلوبة ونسبة الخطأ المسموح بها، وكذلك طبيعة المؤشرات التي يسعى الباحث للوصول إليها (عبد الخالق، 1982).

وبعد الاطلاع على أساليب قياس الرضا الوظيفي، والأدوات المستخدمة في قياسه، وبناء على حجم وطبيعة مجتمع الدراسة الذي يتألف من العاملين في الإدارة الوسطى والعليا في الإدارة العامة للمعابر والحدود في مدينة أريحا، فقد عمدت الباحثة إلى استخدام طريقة الاستقصاء باستخدام استبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي النموذج القصير لأنها توفر معلومات كافية وقابلة للتصنيف والمعالجة الإحصائية ولا تحتاج لوقت كبير في تطبيقه على العاملين وسيتم ذكرها بالتفصيل عند الحديث عن أداة الدراسة في الفصل الثالث.

**سابعاً- النتائج التي تترتب على رضا العاملين:**

يرى (المازم، 2008) أن الرضا الوظيفي يؤدي الى:

1. الاستخدام الامثل للموارد، حيث زيادة درجة الكفاءة والفاعلية.
2. زيادة الانتاجية سواء للمنظمة، للمجتمع، للعاملين انفسهم.

3. زيادة درجة الولاء وانتماء الافراد للمنظمة.

4. الحد من معدلات اصابات العمل.

5. انخفاض معدلات دوران العمل.

6. زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضائه عن عمله.

ويمكن تصنيف النتائج التي يمكن ان تترتب على عدم الرضا الوظيفي في المنظمات الى:

1. سلوكيات الانسحاب وتتمثل بما يلي: التغيب عن العمل، التأخير، ترك العمل، التقاعد المبكر،

نشاط النقابة، والأفعال العدائية (نعساني، 2001).

2. الصحة البدنية: (كما ورد عن جونز من دحلان، 2012) ان العديد من الدراسات اوضحت بان

العاملين الذين وصفوا اعمالهم بانها غير مرضية، كانوا اكثر عرضة للامراض، والشكاوي البدنية،

اما العاملين الذين كانوا اكثر رضا من عملهم كانوا بصحة نفسية افضل.

3. الانتاجية والاداء: يرى (الراجحي، 2003) انه يوجد علاقة بين الرضا والاداء، اذ يعتقد بعض

العلماء ان الرضا الوظيفي يفضي الى الاداء، في حين يرى آخرون ان الاداء يسبب الرضا،

وهناك آخرون يعتقدون ان الرضا والاداء يسببان بعضهما البعض، ارتفاع درجة الرضا الوظيفي

اما يكون ناتجاً عن اداء مرتفع، او انه يؤدي الى اداء مرتفع.

4. السرقة: توصلت الدراسات الى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والسرقة، وبينت ان الموظف

يمكن ان يقوم بالسرقة لكونه محبطاً، او غير راضٍ عن عمله (محيسن، 2004).

## المبحث الثالث: الإدارة العامة للمعابر والحدود

### لمحة عامة عن الإدارة العامة للمعابر والحدود:

الإدارة العامة للمعابر والحدود هي واحدة من أهم المؤسسات الحكومية والمسؤولة عن إدارة العمل على المعابر الفلسطينية وتضم عدداً كبيراً من الموظفين المدنيين والعسكريين من أبناء السلطة الوطنية والقطاع الخاص والقطاع العام لتسيير العمل اليومي على كافة المعابر (المسافرين، التجارية) في المحافظات الجنوبية والشمالية، وبقيت المعابر تعمل بهذه الطريقة حتى عام (2006) حيث اصدر الرئيس محمود عباس مرسوماً رئاسياً بإنشاء الإدارة العامة للمعابر والحدود، ويتم تنظيمها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 16 لسنة 2006، لإنجاز المهام التالية:

1. تطبيق القوانين واللوائح والإرشادات الصادرة عن الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى المتعلقة بالمعابر الحدود.

2. إدارة تدفق البضائع والأفراد في جميع المعابر والحدود والموانئ وفقاً للقانون.

3. التأكد من تطبيق القوانين والأنظمة التي تمنع من دخول وخروج الأفراد والبضائع من خلال المعابر الحدودية.

4. جمع الجمارك والضرائب المستحقة بالإضافة إلى الرسوم الحكومية الأخرى (الحافلات، الأمتعة، موقف السيارات)، وتنفيذ الإتفاقيات الدولية والإقليمية.

5. إيجاد دليل للإجراءات التي يجب أن يتم تطبيقها بشكل موحد في جميع المعابر الحدودية لدخول وخروج المسافرين والبضائع التجارية، استناداً إلى سياسات الوزارات المعنية (المرسم الرئاسي رقم 16 لعام 2006).

ولعل ما يسهل قدرة الإدارة على الاضطلاع بمهامها أنها لم تبدأ من نقطة الصفر بل ستواصل مشوارها الذي بدأت في العمل على المعابر منذ افتتاحها لكن بصلاحيات أوسع وإمكانيات أوفر ، بحيث تشغل جميع المساحات.

كما وتقوم الإدارة العامة للمعابر والحدود بالمحافظة على علاقات وثيقة مع الوزارات الفلسطينية ذات العلاقة والأجهزة التي تقوم بنشر ضباطها للعمل تحت مظلة الإدارة العامة للمعابر والحدود، وهي ايضا المسؤولة عن تفويض الصلاحيات للهيئات المختلفة الموجودة تحت مظلتها، اذ قامت بإنشاء أجهزة وإدارات متخصصة يقوم كل منها بأداء مهامه لتضمن في النهاية التناغم بين الإدارات، خدمة للهدف العام بعيداً عن التداخل والتعارض والاجتهادات التي قد تصيب وقد تخطئ وهذه الوزارات والاجهزة هي:

1. وزارة المالية- ادارة الجمارك

2. وزارة الداخلية- الشرطة والامن الوقائي.

3. الاستخبارات العسكرية والمخابرات العامة.

4. وزارة الصحة.

5. الشؤون المدنية- الارتباط.

6. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

7. وزارة المواصلات.

8. وزارة الاقتصاد.

9. وزارة الصحة.

10. القطاع الخاص (الشركات الناقلة / الشاحنين، التخليص الجمركي، رجال الأعمال).

كما وأن الإدارة العامة للمعابر والحدود تابعة بشكل مباشر لمكتب الرئيس، ويتم تعيين مدير عام الادارة العامة من قبل الرئيس.

تقوم الهيكلية التنظيمية للإدارة العامة للمعابر والحدود بالأخذ بعين الاعتبار التعامل مع المستوى داخل الجهاز نفسه والمستوى الذي بين الوكالات المختلفة تحت نفس المظلة، ويتم ضمان وجود الدرجة الملائمة من التنسيق بين السلطات المختلفة العاملة على الحدود، فالادارة العامة مبنية على مستويين اثنين وهما:

1. الاقسام التي تقع بشكل مباشر تحت مسؤولية المدير العام للإدارة العامة للمعابر والحدود وهي: دائرة الشؤون الادارية، والدائرة المالية.

2. الاجهزة والوزارات المستقلة والمرتبطة بالإدارة العامة للمعابر والحدود وتم ذكرها بالسابق.

### النقاط الحدودية مع الدول المجاورة:

الإدارة العامة للمعابر والحدود هي مسؤولة عن إدارة الحدود مع المعابر الفلسطينية وهي:

- الحدود مع إسرائيل: تتم إدارتها من قبل السلطات الإسرائيلية.
- الحدود مع الأردن: تتم إدارتها من قبل السلطات الإسرائيلية والإدارة العامة للمعابر والحدود في الوقت الحالي.
- الحدود مع مصر: يتم إدارتها من قبل الإدارة العامة للمعابر والحدود.

وبالنظر إلى الوضع السياسي و الأمني الراهن، و التي لا تسمح بعمل معبر رفح بشكل دائم، تقوم الإدارة العامة للمعابر والحدود بالإجراءات اللازمة فقط في معبر الكرامة الواقع على الحدود مع الأردن. وفقا للاتفاقيات السارية تتم الإجراءات الجمركية على البضائع التي تدخل إلى وتخرج من السلطة الفلسطينية من قبل ضباط الجمارك الإسرائيليين، بإستثناء معبر رفح المغلق حاليا ومعبر الكرامة.

### الحدود والمعابر الموجودة في الضفة الغربية:

1. الطيبة: معبر تجاري يخدم كلا من نابلس، وطولكرم، وقلقيلية وجزء من جنين، ويتم استخدام هذا المعبر للاستيراد والتصدير من الضفة الغربية إلى إسرائيل وبالعكس.
2. ترقوميا: معبر تجاري يخدم كلا من الخليل وجنوب الضفة الغربية ويُستخدَم هذا المعبر للاستيراد والتصدير بين الضفة الغربية وإسرائيل.
3. بيتونيا: معبر تجاري يخدم كلا من رام الله، والمدن الشمالية وضواحي القدس، ويُستخدَم هذا المعبر للاستيراد والتصدير بين الضفة الغربية وإسرائيل.
4. الجملة: معبر تجاري يخدم كلا من جنين ونابلس، ويُستخدَم هذا المعبر للاستيراد والتصدير بين الضفة الغربية وإسرائيل.
5. معبر الكرامة: هو معبر يقع بين الضفة الغربية والأردن ومُعد للفلسطينيين.

### الحدود والمعابر الموجودة في قطاع غزة وهي كما يلي:

1. معبر بيت حانون (إيرز): هو المعبر الوحيد لسفَر الأفراد بين غزة وإسرائيل، وهو فعال حالياً لكن يحتاج الفلسطينيين لتصاريح خاصة للدخول إلى إسرائيل التي غالباً ما يتم إصدارها فقط لأغراض

إنسانية أو طبية أو تجارية. كما يوفر حاجز إيرز إمكانية الوصول للصحفيين وعمال الإغاثة الأجانب والفلسطينيين القادمين من إسرائيل أو الضفة الغربية إلى قطاع غزة.

2. معبر الشجاعية (ناحل عوز): تم إغلاقه في عام 2010، وكان هذا المعبر يسهّل من دخول الغاز، والبنزين ووقود الديزل الصناعي إلى غزة من خلال الأنابيب تحت الأرض.

3. معبر المنطار (كارني): كان سابقاً نقطة العبور الرئيسية (من خلال الشاحنات) للبضائع بين إسرائيل وغزة، وتم إغلاق هذا المعبر جزئياً في عام 2007 ما عدا نقل الحبوب وعلف الحيوانات عبر الحزام الناقل، ولكن تم إغلاق الحزام الناقل في عام 2011.

4. معبر القرارة (كيسوفيم): تم إغلاق هذا المعبر بشكل كامل بعد فك الارتباط الإسرائيلي عام 2005، ويقع بين محافظة خان يونس ومحافظة دير البلح.

5. معبر العودة (صوفا): تم إغلاقه عام 2008، وكان في الماضي نقطة عبور رئيسية لمواد البناء.

6. معبر كرم بن سالم (كيرم شالوم): هو نقطة العبور الوحيدة حالياً إلى قطاع غزة للبضائع والمساعدات الإنسانية (من خلال الشاحنات)، ولدى هذا المعبر إمكانيات أقل من تلك التي كانت تتوفر لدى معبر كارني في قمته.

7. معبر رفح: هو المعبر الوحيد الذي لا يتم التحكم به بشكل مباشر من قِبَل إسرائيل، ويربط هذا المعبر بين غزة ومصر. في السنوات الأخيرة، وقامت الحكومة المدعومة من العسكر بإغلاقه بشكل مُخكّم ابتداءً من الصيف الماضي. يتم استخدام معبر رفح في المقام الأول لحركة الناس، وتم استخدامه أيضاً كنقطة لتصدير البضائع المصنّعة في قطاع غزة.

## التحديات التي تواجه الإدارة العامة للمعابر والحدود:

حتى تتمكن الإدارة العامة للمعابر والحدود من أن تصبح إدارة حديثة، وفعالة، ومسؤولة، يجب أن تتعامل مع التحديات الآتية:-

1. تطوير الهيكلية وقرارها من قبل ديوان الموظفين.
  2. إيجاد سياسات إدارة موارد بشرية حديثة، والتي تشمل التدريب المناسب للموظفين، أخلاقيات المهنية، والشفافية، والتطبيق الكامل لحقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين.
  3. تصميم وتنفيذ الإجراءات الامنية من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية.
  4. إيجاد توازن ما بين مرافق التجارة والإجراءات والفحص.
  5. إجراء تحليل للمخاطر وفعاليات إستخباراتية من أجل مكافحة الاحتيال والجرائم العابرة للحدود.
  6. تطوير أنظمة تكنولوجيا معلومات من أجل تحديث الإجراءات الحدودية والفحص وجمع إيرادات الضرائب.
  7. جمع العائدات الضريبية وحماية الميزانية العامة.
- نظمي مهنا (نوفمبر 2016): مقابلة شخصية.  
امين قنديل (نوفمبر 2016): مقابلة شخصية.
- <http://www.palsafar.ps> /الموقع الالكتروني للإدارة العامة للمعابر والحدود، سفر.

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (البكري، 2016)، بعنوان: اثر فعالية الهيكل التنظيمي على نجاح الشركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق إستراتيجيتها.

هدفت الدراسة إلى دراسة اثر فعالية الهيكل التنظيمي على تطبيق الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع 150 استبانة على 50 شركة من الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وتم استرداد 111 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من درجة الرسمية، والتخصص، والتعقيد، والمركزية في الهيكل التنظيمي على نجاح الشركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق إستراتيجيتها.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عندي مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابة المبحوثين حول اثر الهيكل التنظيمي على نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجياتها تعزى للمعلومات العامة.

2. دراسة (رضوان، 2015)، بعنوان: اثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة - دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم الحصول على

المعلومات من مصادر البيانات الثانوية والأولية وقامت الباحثة بتوزيع 220 استبيان على موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية وعاد منها 207 وكان 202 صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود تفاوت في توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية.
2. تفاوت في توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية.
3. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، التعقيد، اللامركزية).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وأثره على إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية.

### 3. دراسة (أبو مصبح ، 2015)، بعنوان: اثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع 300 استبانة على مدراء الإدارات والدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة وتم استرداد 292 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي 71.11%.
2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عندي مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي 66.12%.

3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للتمكين الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي 62.47%.

4. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للتفويض الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي 66.87%.

4. دراسة (مداحي ومردود، 2015)، بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة).

هدفت الدراسة إلى دراسة اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بصفة عامة وفي مديرية التجارة بصفة خاصة في الجزائر ولتحقيق هدف الدراسة تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والاطلاع على الأدبيات السابقة لتكوين الاستبانة وتم توزيعها على 50 موظف في مديرية التجارة ولاية البويرة في الجزائر وعاد منها 40 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يشعر موظفو المؤسسة بالولاء اتجاه المديرية وهذا يرجع إلى ظروف العمل التي تساعد على البقاء والاستمرار رغم نقص المحفزات.

2. نسبة كبيرة من الموظفين غير راضون عن الراتب المقدم لهم، وان الراتب لا يتناسب مع طبيعة عملهم.

3. عدم اهتمام المؤسسة بأراء العاملين ومقترحاتهم وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار.

5. دراسة (السبتي وقريشي، 2015)، بعنوان اثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة الى معرفة اثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر، وهدفت الى التأكيد على اهمية التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي

لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، ووزعت على 150 موظف في الجامعة وعاد 139 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. اظهرت الدراسة ان مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة بالنسبة لبعده العمل الجماعي.
2. اظهرت الدراسة ان الجامعة تلتزم بابعاد التمكين الاداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين.
3. يوجد دور معنوي للتمكين الاداري بابعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي.
6. دراسة (خليفة، وفارس، 2014)، بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري - دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت " متيجة " بمفتاح ولاية البلدية.

هدفت الدراسة إلى التعرف عن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، وقد استخدم الباحثان أسلوب المنهج الوصفي للدراسة ، وقاما بتوزيع 143 استبانة على عمال مصنع الاسمنت في الجزائر، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ارتباطيه بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين في مصنع الإسمنت كلما ارتفعت روحهم المعنوية وزاد رضاهم عن عملهم.
2. توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
3. توجد علاقة ارتباطيه بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.

4. توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، بمعنى أنّ المناخ التنظيمي يكتسب أهمية كبيرة من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب يتميز بالمرونة ووضوح الأهداف ووضوح خطوط السلطة الرسمية.

7. دراسة (زويش، 2014)، بعنوان: محددات الرضا الوظيفي واثرها على اداء الموظفين في المؤسسة (دراسة حالة ثانوية امزيل امحمد بحيزر).

هدفت الدراسة الى دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة التربوية بصفة خاصة ثانوية امزيل امحمد بحيزر في الجزائر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تجميع البيانات من المصادر الاولية الا وهي الاستبانة، حيث قامت الباحثة بتوزيع 44 استبيان على اساتذة مدرسة امزيل بحيزر، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

1. أغلبية الاساتذة راضون عن نمط الاشراف وهذا ما يفسر بوجود ادارة تسودها الديمقراطية.
2. أغلبية الاساتذة راضون عن الظروف الفيزيائية الموجودة في هذه الثانوية.
3. اغلبية الاساتذة راضون عن ادائهم في ممارسة مهنة التعليم لكن يوجد بعض الاسباب تمنع الاساتذة من ممارسة هذه المهنة بكفاءة عالية.
4. اغلبية الاساتذة يرون ان عملية تقييم الادارة لادائهم يجلب لهم الرضا فمن خلالها يمكن للادارة اكتشاف النقائص ومواجهتها.
5. هناك علاقة ايجابية بين محددات الرضا الوظيفي (الاجر ، فرص الترقية، العوامل الشخصية) وبين مستوى الاداء.

8. دراسة ( الشوابكة؛ والطعاني، 2013)، بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المكتبيين في ثلاث جامعات أردنية رسمية، وهدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا والالتزام تعزى للمتغيرات الديمغرافية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الميداني وقاما بتوزيع 155 استبانة للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية وعاد منها 138 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن كانت متوسطة.

2. أن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بشكل عام كانت كبيرة.

3. لم يتبين وجود تأثير لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في درجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية لرضاهم والالتزام التنظيمي.

4. هناك علاقة ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.

9. دراسة (دحلان، 2012)، بعنوان: اثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة / دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى دراسة انتقال العاملين بأقسام الكهرباء بالمحليات وسلطة الطاقة للعمل بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة بما تمثله من البيئة الجديدة من تغير وتحديات وانعكاس ذلك على رضا العاملين المنقولين، كما هدفت إلى التعرف إلى مدى فهم العاملين لطبيعة التغيير وأثره على مستوى رضاهم، ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ مجتمع

الدراسة 331 موظفا وبلغت عينة الدراسة 260 موظفا، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة وجود رضا بدرجة متوسطة لدى العاملين المنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء بغزة.
  2. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين جميع مجالات الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء.
  3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة مجتمعة تعزى إلى العمر وعدد سنوات الخبرة وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي، باستثناء مجال فهم عملية التغيير، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستوى تعليمهم دبلوم.
  10. دراسة (ابو كويك، 2012)، بعنوان: دور الهياكل التنظيمية والانظمة الادارية في تطوير اداء الاجهزة الامنية (دراسة تطبيقية على ضباط الاجهزة الامنية في قطاع غزة).
- هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الهياكل والانظمة الادارية على كفاءة أداء الاجهزة الامنية في وزارة الداخلية والامن الوطني وهيئة التنظيم والادارة في قطاع غزة من الهيكل التنظيمي، الانظمة الادارية، سياسة الاختيار والتعيين، ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقا للمتغيرات الشخصية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم الحصول على المعلومات من المقابلات ومصادر البيانات الاولية والثانوية، وقام الباحث بتوزيع 674 استبانة على رتبة ملازم حتى رتبة لواء، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:
1. وجود علاقة متوسطة بين الهياكل والانظمة الادارية المطبقة واداء الضباط بوزارة الداخلية عند مستوى دالة احصائية 0.04.

2. وجود علاقة وبدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والامن الوطني عند مستوى 0.04.

3. اظهرت اراء العينة عدم الموافقة على ان المجتمع المحلي راض عن اداء الاجهزة الامنية ومخرجاتها.

4. وجود ضعف في انه يراعي في احراءات التعيين في الوظائف جوانب الاختبار المختلفة.

### 11. دراسة (المحمدي، 2011)، بعنوان: العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي لمدرء الشركات الصناعية في العراق وتأثيرهما في فاعلية الشركات الصناعية، إذ درست استراتيجيات التركيز والكلفة الأدنى، والتمايز كخيارات إستراتيجية، وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص) وتأثير هذين المتغيرين في الفاعلية من خلال أبعاده الستة (الروح المعنوية، قوة عمل مؤهلة، التخطيط، النمو والتطور، الثبات والاستقرار، الكفاءة الإنتاجية).

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في معالجة الموضوع ودراسة مشكلة البحث واختبار فرضياته ووزعت الاستبيانات على 140 مدير لستة شركات صناعية عراقية عامة ذات أنشطة متنوعة، وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تزداد قوة فاعلية الشركات الصناعية العراقية العامة بإتباع الخيارات الإستراتيجية الثلاثة ( التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز)، إذ تتعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتأهيل الموارد البشرية، وزيادة نمو الشركات وتطويرها، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلاً عن تطوير كفاءتها الإنتاجية.

2. أظهرت علاقات الارتباط بأن إستراتيجية التمايز تتمتع بأقوى العلاقات مع أربعة أبعاد من الفاعلية التي يتحدد الدور المهم لها من خلال متغيراتها وهي (الروح المعنوية، وقوة عمل مؤهلة، والتخطيط، والنمو والتطور) في تعزيز التمايز كخيار استراتيجي للشركات الصناعية المبحوثة.

3. هناك علاقات ضعيفة بين كل من:

أ- بعد المركزية من الهيكل مع إستراتيجية التمايز ومعناه أن التمايز في الخيار الاستراتيجي يؤدي الى انخفاض مركزية الهيكل.

ب- بعد الرسمية من الهيكل مع النمو والتطور من الخيار الاستراتيجي ومعناه أن النمو والتطور يؤدي الى انخفاض في رسمية الهيكل.

ت- بعد التعقيد مع النمو والتطور من الفاعلية ومعناه أن التعقيد يؤدي الى انخفاض النمو والتطور في الشركات المبحوثة.

4. اتصاف الهيكل التنظيمي للشركات الصناعية العراقية المبحوثة بالمركزية الشديدة الذي نتج عنه ضعف المشاركة باتخاذ القرارات من قبل العاملين، فضلا عن وجود صعوبة عالية في الوصول للإدارة العليا لعرض شكاوى العاملين وآرائهم بسبب طول سلسلة المراجع.

12. دراسة (صفدي وآخرون، 2011)، بعنوان: مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات

المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية فرع نابلس.

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في فرع نابلس، والتعرف إلى دور متغيرات الدراسة نحو موضوع الدراسة، واستخدم الباحثون أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحثون بتوزيع

50 استبانة على موظفي شركة الاتصالات فرع نابلس، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك رضا للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية بنسبة مرتفعة بلغت 72.8%.
  2. هناك رضا عن طبيعة وظروف العمل حيث بلغت نسبة الرضا 74.8%.
  3. هناك درجة مرتفعة جدا من الجدة في الخدمة التي تقدمها الشركة حيث بلغت 80.2%.
  4. يوجد علاقة بين رضا العاملين وجودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية.
13. دراسة (حسن، 2010)، بعنوان: العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما في جودة الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد / الرصافة.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الرسمية والمركزية ومدى تأثيرهما في جودة الخدمة الصحية المقدمة في خمسة مستشفيات حكومية في مدينة بغداد/ الرصافة، وشملت عينة الدراسة 100 فردا بواقع 50 من العاملين في المستشفيات و50 من المرضى، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، إذ تم تصميم استبانتين، خصصت الأولى لعينة العاملين والثانية لعينة المرضى وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك تبني واضح للرسمية والمركزية في المنظمات المبحوثة.
  2. تدني في مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى.
  3. إن هناك علاقة وتأثير سالبين لكل من الرسمية والمركزية في جودة الخدمة الصحية.
14. دراسة (اللوحي، 2006)، بعنوان: تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الادارية.

هدفت الدراسة الى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية واثر هذا التغيير على الكفاءة الادارية للوزارات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي من خلال استخدام المصادر الأولية كالاستبيان والمصادر الثانوية كالدراسات السابقة، والمراجع، وقام الباحث بتجميع 459 استبانة من موظفي الادارات العليا والوسطى والدنيا للوزارات الفلسطينية، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

1. يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغييرات الوزارية المتلاحقة.

2. عدم كفاءة القائمين على اعداد الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Thomas, 2015)، بعنوان: اثر الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي في القطاع المالي

النيجيري (التجربة النيجيرية لعدد من البنوك المختارة في لاغوس).

"Effects OF Orgaizational Structure on Job Satisfation In The Nigerian Financil Sector: Empirical Insight from selected Banks In Lagos"

هدفت الدراسة إلى فحص اثر الهيكل التنظيمي على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المالي

النيجيري لعدد من البنوك الرائدة المختارة في ولاية لاغوس، نيجيريا، وفحص كيف يمكن تنظيم هيكل

ملائم ليعزز الرضا الوظيفي الأمثل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وحصل

على البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية وقام الباحث بتوزيع 335 استبيان على مسؤولي

الإدارات في البنوك المختارة وعاد منها 280 وكان 258 صالحة للتحليل الإحصائي وبعد التحليل

واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي الأمثل.

2. هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي وتميز الموظف في عمله.

3. هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي وعناصر الرضا الوظيفي من خلال السيطرة (المركزية).

2. دراسة (Abugre, 2014)، بعنوان: الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في جنوب افريقيا "اختبار الرضا وفق مقياس مينيسوتا للرضا في غانا".

"Job Satisfaction of Public Sector Employees in Sub-Saharan Africa: Testing the Minnesota Satisfaction Questionnaire in Ghana"

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام في غانا باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي في جنوب افريقيا / غانا، وتنظيم القطاع العام، واختبرت الدراسة عدم رضا العاملين والاندفاع لمعايير العمل، واستخدم الباحث المنهج التجريبي في الدراسة على العاملين في المؤسسات الكبيرة للقطاع العام في غانا وتم توزيع 200 استبانة وعاد منها فقط 112 استبانة وتم استبعاد 12 استبانة غير صالحة للتحليل وبذلك تم تحليل 100 استبانة فقط، وبعد التحليل الاحصائي توصلت الدراسة لعدة نتائج اهمها:

1. مستوى منخفض جدا من الرضا الوظيفي، اذ اشار اكثر من 83% من المشاركين لعدم الرضا في رواتبهم ومقدار العمل الذي يقومون به.

2. تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي أيضا في المستوى التعليمي للموظفين، وبين الجنسين.

3. دراسة (Hansen & Host, 2012)، بعنوان: فهم العلاقات بين لامركزية القرار في الهيكل التنظيمي ومحتوي الوظيفة والرضا الوظيفي - استبيان على المدراء العاملين في الدنمارك.

Understanding the Relationships Between Decentralized Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction—A Survey of Danish Public Managers.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين لامركزية القرار في الهيكل التنظيمي ومحتوى العمل وتأثيرهما على الرضا الوظيفي للمدراء العاملين العاملين في القطاع الخاص والعام في الدنمارك، وقام الباحثان بتوزيع الاستبيان المكون من 380 سؤال على 400 مدير تم استجابة العينة لمستوى 72% وتم الحصول على استبيانات صالحة للتحليل بنسبة 62% فقط.

وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. إن لامركزية القرار في الهيكل التنظيمي تؤثر بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي.
2. إن محتوى العمل وتعقيده يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي للمدراء، أي كلما زاد تعقيد العمل يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.
4. دراسة (Martins, 2012)، بعنوان: استبيان ميسونتا للرضا الوظيفي - الخصائص السيكومترية والتحقق من صحة مجموعة السكان العاملين في المستشفيات البرتغالية.

Minnesota Satisfaction Questionnaire- Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers.

هدفت الدراسة إلى وصف وتطوير اختبار الخصائص السيكومترية للعاملين في مستشفى عام في البرتغال وفق استبيان ميسونتا للرضا الوظيفي - النموذج القصير. وهدفت الدراسة أيضا لتحسين فهمنا لطبيعة الرضا الوظيفي في سياق الرعاية الصحية البرتغالي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي وقامت بتوزيع 140 استبانته على مجموعة من الأطباء والمرضى والفنيين العاملين في المستشفى والذي يتبع للقطاع العام.

وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. إن نموذج MSQ القصير صالح للاستخدام ومقياس موثوق لقياس الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى .
2. تؤثر العوامل الخارجية بشكل سلبي على الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى اكثر من العوامل الداخلية للرضا الوظيفي.
3. تقليدية القواعد والإجراءات وصرامتها تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل سلبي.

5. دراسة (اوهام وهاكمان، 2009)، بعنوان: العلاقة بين الهيكل التنظيمي وردة فعل

الموظفين - دراسة مقارنة لأطر بديلة.

Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks.

هدفت الدراسة إلى شرح العلاقة بين الخصائص الهيكلية للمنظمات وردود فعل الموظف إلى العمل وسياق العمل بين خصائص الهيكل التنظيمي التي تم اختيارها وهي (حجم المنظمة، عدد المستويات الهرمية، الطابع الرسمي، المركزية) وردود الفعل للموظف أثناء أداءه لعمله، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي للمقارنة على جميع الأقسام الجغرافية من الولايات المتحدة وبعض من أجزاء كندا حيث شمل مجتمع الدراسة على 36 منظمة مختلفة (صناعية، حكومية، خدماتية، رجال الدين) وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده 2960 موظفا يعملون في 428 وظيفة متنوعة.

وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. إن السمات الشخصية للموظفين تتوسط العلاقة بين الهيكل والرضا عن العمل.
2. مستوى عالي جدا من ردة الفعل الايجابية لخصائص الهيكل التنظيمي، إذ أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا عن الهيكل التنظيمي وكل من الذكور وكبار السن وتدني التعليم.
3. مستوى عالي من الرضا عن العمل بين كل من الذكور وكبار السن وتدني التعليم.
4. أن الخصائص الهيكلية للمؤسسات ترتبط بحدود فعل الموظف من خلال تأثيرها على خصائص العمل وسمات الشخصية.

6. دراسة كيسلير (Kessler, 2007)، بعنوان: تأثير الهيكل التنظيمي على أداء أعضاء الهيئة

التدريسية ورضاهم الوظيفي والنتائج العكسية لعدم الرضا.

The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior.

هدف البحث إلى دراسة الآثار المترتبة على بنية الإدارة الأكاديمية من حيث الرضا الوظيفي ومدى انتشار السلوكيات الضارة أثناء العمل على أعضاء هيئة تدريسية متفرغين للعمل المنتشرة في جميع أنحاء الولايات المتحدة وكندا حيث تكونت عينة الدراسة من 1135 من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين للعمل في 229 قسم أكاديمي وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. إن أعضاء هيئة التدريس العاملين في الإدارات المنظمة عضويا كان لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

2. أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في الإدارات المنظمة عضويا لديهم مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

3. أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في الإدارات المنظمة عضويا كانوا أقل ارتكابا للحالات السلوكية الضارة.

7. دراسة لامبرت وآخرون (Lambert, et, al, 2006)، بعنوان: تأثير المركزية والرسمية على

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: دراسة استكشافية.

The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study.

هدفت هذه الدراسة لاختبار اثر المركزية المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي في الولايات المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبيانات من اجل جمع البيانات على (272)

موظف في السجن. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير.
2. يوجد اثر سالب ذو دلالة إحصائية للمركزية المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
3. يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
8. دراسة (جورج وهانسر، 2002)، بعنوان: الرضا الوظيفي لموظفي المطاعم باستخدام استبيان مينسوتا للرضا (دراسة تطبيقية).

Job Satisfaction OF Restaurant Employees: An Empirical Investigation using The Minnesota Satisfaction Questionnaire.

هدف هذا البحث إلى دراسة درجة الرضا الوظيفي للعاملين في وظائف غير إشرافية ل 54 من سلسلة المطاعم الإقليمية وفق استبيان مينسوتا النموذج القصير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، على العاملين في 54 من سلسلة المطاعم الإقليمية تقع في 12 ولاية، حيث شملت العينة 4000 عامل يعملون في وظائف غير إشرافية، وتم الحصول على نسبة استجابة 54.2% فقط من حجم العينة صالح للتحليل الإحصائي.

وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. انخفاض مستوى الرضا الوظيفي من قبل 50.2% من المستطلعين.
2. أشار 25.6% من المستطلعين على مستوى متوسط من الرضا الوظيفي.
3. 24.2% من المستطلعين بالعينة على مستوى عال من الرضا الوظيفي.
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي بين العمر، والجنس ونوع العمل.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض عدد من الدراسات المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي وخصائصه وتأثيره على الرضا الوظيفي نجد انها اختلفت في اسلوب تناولها لهذه المواضيع، فقد درس (البكري، 2016) اثر فعالية الهيكل التنظيمي على نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها، ودراسة (رضوان، 2015) التي هدفت الى معرفة اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة وحددت الباحثة ابعاد الهيكل بالرسمية، والتعقيد، والتخصص، واللامركزية، بينما عرض (ابو كويك، ) دور الهياكل التنظيمية والانظمة الادارية في تطوير اداء الاجهزة الامنية، ودراسة ( اللوح، 2006) التي عرضت تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية واثره على الكفاءة الادارية، في حين حاولت دراسة ( المحمدي، 2011) توضيح العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي من خلال ابعاده التي حددها بالرسمية، والمركزية، والتعقيد، والتخصص لمدراء الشركات الصناعية في العراق.

ومنها من شابه الدراسة الحالية في الربط بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي مثل دراسة (Thomas, 2015) التي درست اثر الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي في القطاع المالي النيجيري، ودراسة (Oldham & Hackman, 2009) التي عملت على شرح العلاقة بين الخصائص الهيكلية للمنظمات وردود فعل الموظف إلى العمل وسياق العمل بين خصائص الهيكل التنظيمي التي تم اختيارها وهي (حجم المنظمة، عدد المستويات الهرمية، الطابع الرسمي، المركزية) وردود الفعل للموظفين أثناء أداءهم لعملهم، ودراسة (Kessler, 2007) التي تناولت تأثير الهيكل التنظيمي على أداء أعضاء الهيئة التدريسية والرضا الوظيفي والنتائج العكسية لعدم الرضا.

هناك عدد من الدراسات التي تناولت خصائص الهيكل التنظيمي مثل دراسة (Lambert, et, al, 2006) التي تناولت تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح

الأحداث، اما دراسة (ابو مصبح، 2015) فقد بحثت في اثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الادارية في المؤسسات الحكومية، ودراسة (Hansen, 2012) التي تناولت العلاقة بين لامركزية القرار في الهيكل التنظيمي ومحتوى العمل وتأثيرهما على الرضا الوظيفي للمدراء العاميين العاملين في القطاع الخاص والعام في الدنمارك، وعرض (حسن واخرون، 2010) العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما على جودة الخدمات الصحية.

وهناك عدد من الدراسات تناولت الرضا الوظيفي مثل دراسة (زويش، 2014) التي حاولت عرض محددات الرضا الوظيفي واثرها على اداء الموظفين في المؤسسة، ودراسة (خليفة وفارس، 2014) التي تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ودراسة (السبتي وقرشي، 2015) اثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي ودراسة (مداحي ومردود، 2015) اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، اما دراسة (دحلان، 2012) التي فقد بحثت في اثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء بمحافظة غزة، ودراسة (الشوابكة والطعاني، 2013) التي كشفت عن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي المكتسبين في الجامعات الاردنية الرسمية.

ويوجد عدد من الدراسات التي استخدمت مقياس مينيسوتا القصير لقياس الرضا الوظيفي مثل دراسة (Abugre, 2014) التي هدفت الى التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام في غانا باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي، ودراسة (Martins, 2012) التي هدفت إلى وصف وتطوير اختبار الخصائص السيكومترية للعاملين في مستشفى عام في البرتغال وفق استبيان ميسونتا للرضا الوظيفي - النموذج القصير، ودراسة (George & Hancer, 2002) التي هدفت الى معرفة درجة الرضا الوظيفي للعاملين وفق استبيان ميسونتا النموذج القصير.

واستخدمت الدراسات السابقة في مجملها المنهاج الوصفي التحليلي، وهو المنهاج المناسب لهذا النوع من البحوث والدراسات، وهو مقارب للمنهاج الذي استخدمته الباحثة في اعداد هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تحققت أوجه الاستفادة من تلك الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. تحديد درجة تأثير خصائص الهيكل التنظيمي قيد الدراسة من جهة وبين المتغير التابع قيد الدراسة.
  2. المساعدة على بلورة مشكلة الدراسة وتحديد الاهداف.
  3. الاستفادة في اثناء الاطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة.
  4. الاستفادة من اداة الدراسة المستخدمة فيها والتي ساعدت في بناء واعداد اداة الدراسة الحالية وتحديد المحاور وصياغتها.
  5. التعرف على التجارب المحلية والإقليمية والدولية ، وعلى اهم النتائج والتوصيات التي اتت بها هذه الدراسات
  6. زيادة البحث والتعمق في موضوع الدراسة والاستفادة من المراجع المستخدمة.
- وتاتي هذه الدراسة تأكيدا على أهمية الهيكل التنظيمي لتطوير الادارة العامة للمعابر والحدود وزيادة رضا العاملين فيها، فالهيكل يعمل على توزيع المهام بين الموظفين حسب تخصصاتهم، وتحديد خطوط الاتصال في الإدارة مما يضمن تطورها ونجاحها، وجاءت هذه الدراسة استمرار للجهود السابقة، ومحاولة سد النقص في الدراسات العربية في توضيح تأثير الهيكل التنظيمي بخصائصه الرسمية، والمركزية، ودرجة التعقيد، وإبراز تأثيره على الرضا الوظيفي للموظفين الحكوميين.

## الفصل الثالث:

### الإطار المنهجي للدراسة:

#### مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهج الذي اتبعته الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي تفصيل لهذه الإجراءات.

### 3.1 منهج الدراسة

وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق وصفها والتعبير عنها كما وكيفا وتحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسة- في رأي الباحثة- وأُعدت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، لصغر حجمه وإمكانية الوصول إليه، والمكون من (110) إداري يعملون في الإدارة العامة للمعابر والحدود في الإدارة الوسطى، واعتمدت الباحثة على مصدرين للحصول على البيانات:

**أولاً: المصادر الأولية** من خلال جمع البيانات من مجتمع الدراسة الأصلي باستخدام أدوات البحث وهي الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على جميع مجتمع الدراسة وهم جميع الموظفين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لحساب النسب واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية: اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، وبالإضافة إلى الدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في المواقع الإلكترونية من خلال الشبكة العنكبوتية.

## 3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في المعابر المنتشرة على أرض الوطن واستراحة معبر الكرامة في محافظة أريحا والأغوار، وضم جميع الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى (الفئة الأولى/ والفئة الثانية/ والفئة الثالثة)، وقد بلغ عددهم 110 إداري، موزعين على 13 وحدة إدارية منها 7 معابر في قطاع غزة و4 معابر في الضفة الغربية ومبنى للإدارة العامة واستراحة معبر الكرامة في محافظة أريحا، وذلك حسب الكشف التي تم الحصول عليها من دائرة الشؤون الإدارية في الإدارة العامة للمعابر والحدود بتاريخ 2016/12/19.

جدول رقم (3.1) توزيع مجتمع الدراسة على المعابر.

نوع المعبر	عدد المعابر	عدد العاملين
بري	4	90
تجاري	9	20
المجموع	13	110

بلغ عدد افراد مجتمع الدراسة النهائي (110) إداريا، حيث تم توزيع (110) استبانته على مجتمع الدراسة الموزع في محافظة أريحا وغزة ، وتم استرجاع (105) استبانة، أي ما نسبته (95.5%) من مجتمع الدراسة وتم استبعاد المعابر المغلقة والتي بلغ عددها 9 معابر، وتم استبعاد معبر رفح البري لسيطرة حماس عليه.

### 3.3 خصائص مجتمع الدراسة

تكون المجتمع من 110 من مدراء الدوائر والموظفين الماليين والموظفين الإداريين والجدول رقم (2.3) يبين البيانات الخاصة بالمعابر، والجدول رقم (3.3) يبين الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (3.2) البيانات الخاصة بالمعابر

م	اسم المعبر	المحافظة	نوع المعبر	الحالة	عدد الموظفين
-1	مبنى الإدارة العامة للمعابر والحدود	أريحا	مسافرين	مفتوح	39
-2	استراحة معبر الكرامة	أريحا	مسافرين	مفتوح	51
-3	الجملة	جنين	تجاري	مغلق	0
-4	بيتونيا	رام الله	تجاري	مغلق	0
-5	ترقوميا	الخليل	تجاري	مغلق	0
-6	الطيبة	طولكرم	تجاري	مغلق	0
-7	رفح	غزة	مسافرين وبضائع	مغلق	0
-8	ايرز / بيت حانون	غزة	مسافرين	مغلق	0

م	اسم المعبر	المحافظة	نوع المعبر	الحالة	عدد الموظفين
-9	كارني / المنطار	غزة	تجاري	مغلق	0
-10	كرم أبو سالم	غزة	تجاري	مفتوح	20
11	ناحل عوز	غزة	بتروك	مغلق	0
-12	صوفا	غزة	مواد بناء	مغلق	0
-13	القرارة / كيسيو فيم	غزة	تجاري	مغلق	0
-14	المجموع			3	110

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بالمعابر التجارية والبرية، فقد شكلت المعابر التجارية 9 معابر وكان عدد الموظفين 20 موظف فقط، وكان المعبر الوحيد المفتوح هو معبر كرم أبو سالم، وشكلت المعابر البرية الخاصة بالمسافرين 4 معابر منها 3 معابر مفتوحة، اذ بلغ عدد الموظفين 90 موظف. فيما يتعلق بموقع المعبر فقد كان عدد المعابر في الضفة الغربية 6 معابر من ضمنها مبنى الإدارة العامة الرئيسي في محافظة أريحا، و7 معابر في محافظة غزة. والجدول (2.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

#### 3.4 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة

يبين الجدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ويظهر ان نسبة 66.7% للذكور، ونسبة 33.3% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 18.1% للتوجيهي، ونسبة 11.4% للدبلوم، ونسبة 59% للبكالوريوس، ونسبة 11.4% للماجستير فأعلى. ويبين متغير المسمى الوظيفي الحالي أن نسبة 19% لمدير، ونسبة 19% لموظف مالي، ونسبة 61.9% لموظف إداري. ويبين

متغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة 18.1% من 3 سنوات فأقل، ونسبة 41.9% من 4-7 سنوات، ونسبة 12.4% من 8-11 سنة، ونسبة 27.6% من 12 سنة فما فوق. ويبين متغير موقع العمل الحالي أن نسبة 18.1% لقطاع غزة، ونسبة 81.9% للضفة الغربية.

**جدول (3.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.**

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	66.7
	أنثى	35	33.3
المؤهل العلمي	توجيهي	19	18.1
	دبلوم	12	11.4
	بكالوريوس	62	59.0
	ماجستير فاعلى	12	11.4
المسمى الوظيفي الحالي	مدير	20	19.0
	موظف مالي	20	19.0
	موظف إداري	65	61.9
عدد سنوات الخبرة في الإدارة العامة للمعايير والحدود	3 سنوات فأقل	19	18.1
	من 4-7 سنوات	44	41.9
	من 8-11 سنة	13	12.4
	12 سنة فما فوق	29	27.6
موقع العمل الحالي	قطاع غزة	19	18.1
	الضفة الغربية	86	81.9

### 3.5 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لقياس تأثير الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وقد وظفت الباحثة الاستبانة القصيرة المعدة من قبل جامعة مينيوسوتا لقياس الرضا الوظيفي، عام 1977، بتصريف، حيث قامت بترجمة فقراتها، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين، لضمان مدى ملائمتها لقياس ما صحت لقياسه، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة وهي كالتالي:

**المحور الأول:** وهو عبارة عن المتغيرات الديمغرافية والتي توضح السمات الشخصية والوظيفية للمستجيبين ( الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخبرة، موقع العمل الحالي).

**المحور الثاني:** وهو عبارة عن أبعاد الدراسة وتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة وهي كالتالي:

- البعد الأول: الرسمية وتكون من (12) فقرة.
- البعد الثاني: المركزية وتكون من (13) فقرة.
- البعد الثالث: درجة التعقيد وتكون من (12) فقرة.
- المحور الثالث: وهو عبارة عن البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي وفق نموذج مينيوسوتا القصير ويتكون من (20) فقرة تقيس الرضا حول الوظيفة التي يشغلها الموظف، ويحتوي المقياس 20 فقرة لكل فقرة خمسة خيارات، ولكل خيار تعطى درجة والخيارات

1. غير راضي جداً، وتعطى (1) درجة.

2. غير راضي، وتعطى (2) درجة.

3. لا استطيع التحديد، وتعطى (3) درجات.

4. راضي، وتعطى (4) درجات.

5. راضي جداً، وتعطى (5) درجات. أي كلما زادت الدرجات زاد مستوى الرضا الوظيفي.

- [http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/arabic\\_msq\\_1977\\_short\\_form.pdf](http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/arabic_msq_1977_short_form.pdf)

ولقياس استجابات المبحوثين تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين حسب

الجدول التالي:

جدول (3.4) مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم مقابلة جميع المبحوثين وتعبئة الاستبانة بلقاء مباشر في الضفة الغربية، أما بقطاع غزة، فكان من خلال الهاتف الجوال وعبر الايميل.

### 3.6 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ، الذين ابدوا عددا من الملاحظات، التي تم اخذها بعين الاعتبار عند اخراج الاداة بشكلها النهائي وتم عرضها على المشرف وتم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ومن ثم تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل ذلك على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول رقم (3.5) يبين ذلك:

جدول (3.5): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الهيكل التنظيمي

لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.381**	0.000	14	0.515**	0.000	27	0.266**	0.006
2	0.425**	0.000	15	0.292**	0.002	28	0.447**	0.000
3	0.547**	0.000	16	0.497**	0.000	29	0.536**	0.000
4	0.489**	0.000	17	0.484**	0.000	30	0.264**	0.006
5	0.467**	0.000	18	0.425**	0.000	31	0.225*	0.021
6	0.469**	0.000	19	0.413**	0.000	32	0.347**	0.000
7	0.357**	0.000	20	0.423**	0.000	33	0.423**	0.000
8	0.387**	0.000	21	0.239*	0.014	34	0.271**	0.005
9	0.325**	0.001	22	0.295**	0.002	35	0.361**	0.000
10	0.385**	0.000	23	0.275**	0.005	36	0.324**	0.000
11	0.403**	0.000	24	0.333**	0.001	37	0.292**	0.000
12	0.294**	0.002	25	0.514**	0.000			
13	0.272**	0.005	26	0.346**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.6): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الرضا الوظيفي

لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.344**	0.000	8	0.440**	0.000	15	0.540**	0.000
2	0.303**	0.002	9	0.570**	0.000	16	0.589**	0.000
3	0.376**	0.000	10	0.515**	0.000	17	0.423**	0.000
4	0.656**	0.000	11	0.629**	0.000	18	0.435**	0.000
5	0.449**	0.000	12	0.571**	0.000	19	0.563**	0.000
6	0.555**	0.000	13	0.303**	0.002	20	0.607**	0.000
7	0.390**	0.000	14	0.501**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3.7 ثبات الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية للهيكل التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود (0.795)، و(0.823) للرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

والجدول رقم (3.7) يبين معامل الثبات للمجالات، والدرجة الكلية.

جدول (3.7): نتائج معامل الثبات (كرونباخ الفا) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.

المجالات	معامل الثبات
الرسمية	0.718
المركزية	0.703
درجة التعقيد	0.782
الدرجة الكلية	0.795

### 3.8 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانة من أفراد المجتمع بعد إجابته عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبانة المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي هي (105) استبانة.

### 3.9 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (110) استبانة على مدراء الدوائر والموظفين الماليين والإداريين والذي يتمثل بمبنى الإدارة العامة للمعابر والحدود، واستراحة معبر الكرامة، ومعبر كرم أبو سالم فقط.
2. قام مدراء الدوائر والموظفين الماليين والإداريين بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم بوجود الباحثة ومقابلتهم شخصياً للإجابة عن أي استفسارات تصدر من المبحوثين حول فقرات الاستبانة بالنسبة للعاملين في الضفة الغربية، أما بالنسبة للعاملين في قطاع غزة فقد تحدثت الباحثة إليهم عبر الهاتف المتنقل، والتواصل عبر الايميل.

3. تم ادخال (105) من الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

متغيرات الدراسة:

وتتمثل متغيرات الدراسة بما يلي:

(1) المتغيرات المستقلة، وهي خصائص الهيكل التنظيمي التالية:

- الرسمية.
- المركزية.
- درجة التعقيد.

(2) المتغير التابع، وهو عبارة عن الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

(3) المتغيرات الديمغرافية، وتتكون من:

- الجنس: وله مستويان (ذكر/ أنثى).
- المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (توجيهي / دبلوم / بكالوريوس / ماجستير فأعلى).
- المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات (مدير / موظف إداري/ موظف مالي).
- سنوات الخبرة: وله أربعة مستويات ( 3 سنوات و أقل / من 4-7سنوات / من 8-11 سنوات / 12 سنة فما فوق).

- مكان العمل: وله مستويان (قطاع غزة / الضفة الغربية).

### 3.10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات، وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل ميل خط الانحدار (Regression)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4.1 المقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي تم التوصل إليها عن موضوع الدراسة وهو "تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. حتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة تم اعتماد الدرجات المبينة في الجدول رقم (4.1):

جدول (4.1) مفتاح المتوسطات الحسابية لأفراد مجتمع الدراسة.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

## 4.2 نتائج أسئلة الدراسة

### 4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن خصائص الهيكل التنظيمي السائد في الإدارة العامة للمعابر والحدود، ووصف النتائج في الجدول رقم (4.2) التالي:

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات خصائص الهيكل التنظيمي السائد في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
عالية	0.41998	4.2651	الرسمية	1
عالية	0.41901	3.9458	المركزية	2
متوسطة	0.48590	3.2532	درجة التعقيد	3
عالية	0.30866	3.8247	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على خصائص الهيكل التنظيمي السائد في الإدارة العامة للمعابر والحدود أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.82) وانحراف معياري (0.308) وهذا يدل على أن خصائص الهيكل

التنظيمي السائد في الإدارة العامة للمعايير والحدود جاء بدرجة عالية. ولقد حصل مجال الرسمية على

أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.26)، يليه مجال المركزية، يليه مجال درجة التعقيد.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات

الاستبانة التي تعبر عن مجال الرسمية، ووصفت النتائج في الجدول رقم (4.3) التالي:

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرسمية مرتبة

حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تطبق الإدارة العامة للمعايير والحدود القوانين والأنظمة المقررة من ديوان الموظفين العام	4.63	0.524	عالية
8	تعد الخطط والبرامج من قبل الإدارة العليا	4.51	0.681	عالية
3	يتم اتخاذ القرارات وفقا للقوانين والأنظمة المكتوبة في لوائح الإدارة العامة للمعايير والحدود	4.49	0.637	عالية
2	يوجد قوانين وأنظمة مكتوبة في الإدارة العامة للمعايير والحدود تضبط سلوك الموظفين.	4.47	0.589	عالية
4	توضح القوانين والأنظمة المتبعة في الإدارة العامة للمعايير والحدود نطاق الإشراف في العمل	4.37	0.697	عالية
9	الموظف مسؤول عن تنفيذ البرامج والخطط المعدة من قبل الإدارة العليا	4.30	0.733	عالية
5	يوجد التزام من قبل الإدارة العامة للمعايير والحدود بقوانين الخدمة المدنية بعملية الاختيار والتعيين.	4.29	0.863	عالية
7	تحرص الإدارة العامة للمعايير والحدود على توضيح الأنظمة واللوائح للموظفين منذ بداية عملهم	4.21	0.781	عالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.657	4.17	تراقب الادارة الموظفين خلال عملهم	12
عالية	0.784	4.04	يوجد وصف واضح وصريح للعقوبات في حال ارتكاب الأخطاء معروفة للموظفين	11
عالية	0.650	4.02	يوجد وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات المطلوبة من الموظف	10
عالية	1.011	3.70	يستطيع الموظفون انجاز المعاملات دون الرجوع للمستوى الإداري الأعلى لوجود تعليمات محددة مسبقا	6
عالية	<b>0.41998</b>	<b>4.2651</b>	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الرسمية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.26) وانحراف معياري (0.419) وهذا يدل على أن مجال الرسمية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تطبق الادارة العامة للمعايير والحدود القوانين والأنظمة المقررة من ديوان الموظفين العام " على أعلى متوسط حسابي (4.63)، يليها فقرة " تعد الخطط والبرامج من قبل الإدارة العليا " بمتوسط حسابي (4.51). وحصلت الفقرة " يستطيع الموظفون انجاز المعاملات دون الرجوع للمستوى الإداري الأعلى لوجود تعليمات محددة مسبقا " على أقل متوسط حسابي (3.70)، يليها الفقرة " يوجد وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات المطلوبة من الموظف " بمتوسط حسابي (4.02).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المركزية، ووصف النتائج في الجدول رقم (4.4) التالي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المركزية مرتبة

حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	تمر قرارات الشراء الخاصة بالإدارة العامة للمعابر والحدود بسلسلة من الإجراءات حتى تصل إلى الإدارة العليا لاعتمادها	4.61	0.612	عالية
1	جميع القرارات تصدر من الإدارة العليا ويتم تبليغ المستويات المختلفة بها	4.59	0.631	عالية
11	يمنع إرسال التقارير الخاصة بالعمل للإدارة العليا قبل أن تمر على المسؤول المباشر	4.59	0.689	عالية
8	تعتمد كافة المعاملات الرسمية في الإدارة العامة للمعابر والحدود من قبل المدير العام (الإدارة العليا)	4.50	0.774	عالية
10	يوجد مسؤول ارفع له تقارير العمل بشكل دوري	4.50	0.709	عالية
3	هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين	4.31	0.836	عالية
13	تفسح الإدارة العليا المجال امام الموظفين بالمبادرة والإبداع في انجاز مهامهم	4.03	1.004	عالية
12	تشرف الإدارة العليا على الموظفين بنفسها وبشكل مباشر	3.88	0.906	عالية
5	يوجد توازن بين مستوى التفويض للمهام وبين السلطات الممنوحة	3.60	0.894	متوسطة
4	يسمح الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود بتفويض الصلاحيات في الدوائر المنتشرة جغرافيا	3.55	0.940	متوسطة
7	يسمح اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل المدراء دون الرجوع إلى الإدارة العليا	3.23	1.076	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يستطيع المدراء في الدوائر المنتشرة جغرافيا اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المدير العام (الإدارة العليا) في المركز	3.17	1.105	متوسطة
2	يشارك الموظفون في إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة	2.72	1.221	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.9458</b>	<b>0.41901</b>	<b>عالية</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المركزية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94) وانحراف معياري (0.419) وهذا يدل على أن مجال المركزية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تمر قرارات الشراء الخاصة بالإدارة العامة للمعابر والحدود بسلسلة من الإجراءات حتى تصل إلى الإدارة العليا لاعتمادها " على أعلى متوسط حسابي (4.61)، يليها فقرة " جميع القرارات تصدر من الإدارة العليا ويتم تبليغ المستويات المختلفة بها " والفقرة " يمنع إرسال التقارير الخاصة بالعمل للإدارة العليا قبل أن تمر على المسؤول المباشر " بمتوسط حسابي (4.59). وحصلت الفقرة " يشارك الموظفون في إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة " على أقل متوسط حسابي (2.72)، يليها الفقرة " يستطيع المدراء في الدوائر المنتشرة جغرافيا اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المدير العام (الإدارة العليا) في المركز " بمتوسط حسابي (3.17).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال درجة التعقيد، ووصف الاجابات في الجدول رقم (4.5) التالي:

جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال درجة التعقيد مرتبه

حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.748	4.36	يوجد عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة جغرافيا	1
عالية	0.838	4.32	يقوم الموظفون بأعمالهم في أكثر من موقع جغرافي	2
عالية	0.658	4.28	الأعمال موزعة على الأقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع النشاط التي تقدمه	3
عالية	1.016	3.88	يتم انجاز المهام الموكلة للموظفين من خلال فرق عمل	12
عالية	1.096	3.68	يوجد عدد كاف من الوظائف التخصصية التي يشغلها الموظفون	4
متوسطة	1.119	3.53	يوجد عدد مناسب من الموظفين في الدائرة الواحدة	7
متوسطة	1.049	2.77	توصف المهام التي يقوم بها الموظفون بالمعقدة في الاجراءات	5
متوسطة	1.169	2.74	يوجد تداخل في المهام التي يقوم بها الموظفون في كل وحدة إدارية	6
متوسطة	1.143	2.56	يتم العمل وفق إجراءات روتينية مملة	10
متوسطة	1.139	2.39	هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات المنتشرة جغرافيا	8
متوسطة	1.218	2.36	يصعب اىصال الشكاوي والآراء إلى الإدارة العليا بسبب طول التسلسل الهرمي	11
منخفضة	1.011	2.16	يوجد صعوبة في التواصل بين الأقسام الداخلية للإدارات	9
متوسطة	<b>0.48590</b>	<b>3.2532</b>	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال درجة التعقيد أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.25) وانحراف معياري (0.485) وهذا يدل على أن مجال درجة التعقيد جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.5) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " يوجد عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة جغرافيا " على أعلى متوسط حسابي (4.36)، يليها فقرة " يقوم الموظفون بأعمالهم في أكثر من موقع جغرافي " بمتوسط حسابي (4.32). وحصلت الفقرة " يوجد صعوبة في التواصل بين الأقسام الداخلية للإدارات " على أقل متوسط حسابي (2.10)، يليها الفقرة " يصعب إيصال الشكاوي والآراء إلى الإدارة العليا بسبب طول التسلسل الهرمي " بمتوسط حسابي (2.36).

ومن ثم تم حساب تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير خصائص الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، درجة التعقيد) على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.6).

جدول (6.4) نتائج اختبار ميل خط الانحدار لتأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين

الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	المعامل المعياري S.C	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	2.284	0.470		4.854	0.000
الرسمية	0.126	0.105	0.124	1.202	0.232
المركزية	0.409	0.107	0.402	3.822	0.000
درجة التعقيد	-0.108	0.078	-0.123	-1.376	0.172
معامل الارتباط بيرسون $R=0.477$ , معامل التحديد $R^2=0.227$ قيمة $F=9.899$ , $sig.=0.000$					

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

تبين من خلال الجدول السابق أن قيمة  $R^2$  هي (22.7%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 22.7% أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة.

وتبين من خلال قيمة ف (9.899) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وتم فحص قيم (t) للمتغيرات لبيان تأثير كل متغير، حيث تبين أن متغير المركزية له تأثير على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيم t (3.822) ومستوى الدلالة (0.000)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y(\text{المركزية}) = 2.284 + 0.409 X1(\text{الرضا الوظيفي})$$

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما تأثير رسمية الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين؟**

من خلال فحص قيم (t) لتأثير مجال الرسمية على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وتبين أن قيمة t (1.202) ومستوى الدلالة (0.232). أي أنه لا يوجد تأثير لمجال الرسمية على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما تأثير مركزية الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود على رضا الموظفين الإداريين؟**

من خلال فحص قيم (t) لتأثير مجال المركزية على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، تبين أن قيمة t (3.822) ومستوى الدلالة (0.000). أي أنه يوجد تأثير ايجابي (طردى) لمجال المركزية على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

السؤال الفرعي الثالث: ما تأثير درجة تعقيد الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود على

رضا الموظفين الإداريين؟

وتم فحص قيم (t) لتأثير مجال درجة التعقيد على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وتبين أن قيمة t (1.376) ومستوى الدلالة (0.172). أي أنه لا يوجد تأثير لمجال درجة التعقيد على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.

#### 4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وجاءت النتائج كما بينها الجدول رقم (4.10) التالي:

جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال درجة الرضا

الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	عملي لا يتعارض مع مبادئ وقيمي	4.53	0.573	عالية
5	الطريقة التي يتعامل فيها مديري مع الموظفين	4.50	0.761	عالية
6	كفاءة رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات	4.50	0.695	عالية
12	تطبيق الإدارة العامة للمعابر والحدود سياساتها بطريقة مهنية	4.50	0.590	عالية
20	شعوري بالإنجاز عند القيام بعملية	4.44	0.746	عالية
4	فرصتي في أن أكون شخصا له اعتباره في المجتمع	4.34	0.842	عالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.724	4.27	انا مستقر/ة في عملي	8
عالية	0.886	4.25	فرصتي بالعمل تسمح لي بمساعدة الاخرين	9
عالية	0.849	4.24	عملي يسمح لي باستخدام مهاراتي وقدراتي	11
عالية	0.837	4.20	بيئة العمل مناسبة	17
عالية	0.851	4.08	انا مشغول/ة بعملي طوال وقت العمل	1
عالية	0.945	3.97	عملي يتناسب مع اجري	13
عالية	0.904	3.97	الثناء الذي احصل عليه عند القيام بعمل جيد	19
عالية	1.026	3.92	الطريقة التي يتعامل فيها زملائي مع بعضهم البعض في العمل	18
عالية	0.929	3.90	فرصتي في أن اعمل بمفردي أثناء فترات العمل	2
عالية	1.113	3.80	لدي فرصة للتقدم في عملي	14
عالية	1.070	3.72	فرصتي في أن اعمل أشياء مختلفة من حين إلى آخر	3
عالية	1.028	3.70	لدي الحرية لاختيار الطريقة الخاصة في القيام بمهام عملي	16
متوسطة	1.020	3.49	لدي الحرية في الحكم على عملي	15
متوسطة	1.158	3.41	لدي سلطة في عملي لاطلب مهام من الاخرين	10
عالية	<b>0.42667</b>	<b>4.0862</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) وانحراف معياري (0.426) وهذا يدل على أن مجال درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن (18) فقرة جاءت بدرجة عالية، و فقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " عملي لا يتعارض مع مبادئ وقيمي " على أعلى متوسط حسابي (4.53)، يليها فقرة " الطريقة التي يتعامل فيها مديري مع الموظفين " والفقرة " كفاءة رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات " والفقرة " تطبق الإدارة العامة للمعايير والحدود سياساتها بطريقة مهنية " بمتوسط حسابي (4.50). وحصلت الفقرة " لدي سلطة في عملي لاطلب مهام من الاخرين " على أقل متوسط حسابي (3.41)، يليها الفقرة " لدي الحرية في الحكم على عملي " بمتوسط حسابي (3.49).

### 4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، موقع العمل الحالي) على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعايير والحدود؟  
تم حساب تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، موقع العمل الحالي) على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعايير والحدود، وجاءت النتائج كما هي في الجدول التالي رقم (4.8).

جدول (8.4) نتائج اختبار ميل خط الانحدار لتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، موقع العمل الحالي) على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعايير والحدود.

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	المعامل المعياري S.C	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	3.716	0.457		8.129	0.000
الجنس	-0.209	0.090	-0.232	-2.319	0.022
المؤهل العلمي	-0.059	0.049	-0.125	-1.206	0.231

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	المعامل المعياري S.C	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
سنوات الخدمة	-0.048	0.060	-0.090	-0.810	0.420
المسمى الوظيفي	0.073	0.045	0.185	1.600	0.113
موقع العمل	0.406	0.136	0.368	2.982	0.004
معامل الارتباط بيرسون $R=0.425$ , معامل التحديد $R^2=0.181$ قيمة $F=4.368$ , $sig.=0.001$					

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

تبين من خلال الجدول السابق أن قيمة  $R^2$  هي (18.1%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 18.1% أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة.

وتبين من خلال قيمة ف (4.368) ومستوى الدلالة (0.001) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وتم فحص قيم (t) للمتغيرات لبيان تأثير كل متغير، حيث تبين أن متغيري الجنس وموقع العمل الحالي لهما تأثير على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيم t (2.319) ومستوى الدلالة (0.022)، و لموقع العمل بلغت قيمة t (2.982)، ومستوى الدلالة (0.004)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y(\text{الرضا الوظيفي}) = 3.716 - 0.209 X1(\text{الجنس}) + 0.406 X1(\text{موقع العمل الحالي})$$

أي أنه كانت التأثير لصالح الذكور أكثر من الإناث، وللموقع الضفة الغربية أكثر من قطاع غزة.

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 5.1 مقدمة

يعالج هذا الفصل نتائج الدراسة التي بحثت في تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، واستنتاجاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وأهدافها، ومقارنتها بالدراسات السابقة ان وجدت، وبلورة بعض التوصيات استنادا لنتائج الدراسة.

#### 5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي نصه: ما تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود؟

يتضح من نتائج التحليل ان الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي بلغت (3.82)، وانحراف معياري (0.308) وهي نسبة عالية، وهذا يدل على ان هناك تأثير واضح لخصائص الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (توماس، 2015)، و(كيسلير، 2007)، و (خليفة؛ وفارس، 2014)، و(اوهم، 2009).

حصل مجال الرسمية على اعلى متوسط حسابي ومقداره (4.26)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى درجة القوانين والانظمة المقررة من الادارة العليا لضبط سلوك الموظفين، واللوائح والتعميمات المتبعة لتسيير المهام، والاعمال في الإدارة العامة للمعايير والحدود، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رضوان، 2015)، و(البكري، 2016)، و(حسن، 2010).

كما وتبين من خلال اختبار T.test أنه لا يوجد تأثير واضح لمتغير الرسمية على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعايير والحدود، حيث بلغت قيم (T) (1.202)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى:

- 1) ان القوانين والأنظمة تطبق على جميع الموظفين بدون أي استثناءات او تمييز.
  - 2) ان الرضا الوظيفي لا يؤثر على الالتزام الشخصي، اذ ان الالتزام من قبل الموظفين نابع من المسؤولية، والحس الداخلي لديهم، وليس بسبب الأنصياح للتعليمات، والقوانين، والانظمة المكتوبة، والمعممة على الدوائر.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كيسلير، 2007) بينما تختلفت هذه النتيجة عن دراسة (مارتنز، 2012)، و(لامبرت وآخرون، 2006).

اما بما يخص مجال المركزية الذي تبين من خلال اختبار T.test أنه يوجد تأثير واضح على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعايير والحدود، حيث بلغت قيم (T) (3.822)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى:

- 1) ان الموظفون لا يرغبون بتحمل المسؤولية، ولا اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؛ خوفاً من تحمل تبعات القرار، والمسائلة من قبل الإدارة العليا.
- 2) حداثة الهيكلية التنظيمية، التي استدعت لتعيين عدد من الموظفين الجدد في الإدارة الوسطى والعليا، لا يملكون الخبرة الكافية، ولا سنوات خدمة تؤهلهم لاتخاذ قرارات ادارية سليمة.

(3) وتعتقد الباحثة ان المدراء في المستويات الادارية العليا لا يفوضون الموظفين في الادارات الوسطى، لعدم وجود ثقة بقدرة بعض الموظفين في كيفية اتخاذ القرارات الصائبة، او مواجهة أي ظرف طارئ.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (البكري، 2016)، (توماس، 2015)، بينما تختلفت هذه النتيجة عن دراسة (رضوان، 2015)، و(ابو مصبح، 2015)، (هانسن؛هوست، 2012)، (حسن، 2010)، (لامبرت وآخرون، 2006).

يتضح من نتائج التحليل الاحصائي ان المتوسط الحسابي لمتغير درجة التعقيد حصل على (3.25) وهي درجة متوسطة، كما وتبين من خلال اختبار T.test انه لا يوجد تأثير واضح لدرجة التعقيد على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود، حيث بلغت قيم t (1.376)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى:

(1) يقوم كل موظف بالعمل المطلوب منه حسب تخصصه، وحسب موقعه الوظيفي المحدد، بغض النظر عن الموقع الجغرافي للمعبر الذي يعمل به.

(2) عدم وجود تداخل بين الأعمال الموكلة اليهم، والانشطة التي يقوم بها الموظفين، فكل معبر له خصوصية خاصة به مختلفة عن معبر آخر.

(3) السلم الوظيفي في الهيكل التنظيمي يمتد بشكل افقي اكثر منه طولي، وبالتالي العلاقة بين الموظفين افقية اكثر، مع وجود عدد كافي في كل قسم، ودائرة، مما يجعل من درجة التعقيد قليلة التأثير على رضاهم الوظيفي.

(4) وجود مسؤول مباشر واحد على الموظفين، مما يساعد في حصر المهام بناء على طبيعة عمل كل دائرة، وقسم بعيدة عن التعقيدات، والتداخلات بين الادارات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البكري، 2016)، و(ابو كويك، 2012) فيما اختلفت مع دراسة (المحمدي، 2011).

## 5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي نصه: ما درجة الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود؟

يتضح من نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) وانحراف معياري (0.426) وهذا يدل على أن مجال درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود جاء بدرجة عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

1. محاولة الإدارة العيا تلبية متطلبات العمل من احتياجات الموظفين الإداريين من وسائل تكنولوجيا

متطورة، ومعدات حديثة، وبيئة عمل مناسبة.

2. يقوم الموظفون بإداء أعمالهم بما لا يتعارض مع قيمهم، وعاداتهم والمبادئ التي نشأوا عليها.

3. الشعور بالانتماء للوظيفة، وذلك ناتج من طول ساعات العمل، فالموظف يقضي معظم وقته

بالوظيفة، مما نشأ علاقات ودية غير رسمية بين الزملاء، واصبحو مثل العائلة الواحدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (السبتي وقريشي، 2015)، (زويش، 2014)، (الصفدي

وآخرون، 2011)، فيما اختلفت مع دراسة (مداحي ومردود، 2015)، (دحلان، 2012)، (ابو كويك،

2012)، (جورج وهانسر، 2002)

## 5.2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي نصه: هل هناك تأثير للهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة

العامة للمعابر والحدود تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

يتضح من خلال فحص قيم (T) للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،

عدد سنوات الخبرة، وموقع العمل الحالي) تبين أن متغيري الجنس، وموقع العمل الحالي لهما تأثير

على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيم t (2.319) لمتغير الجنس، ولموقع العمل بلغت قيمة T

(2.982)، وكانت التأثير لصالح الذكور أكثر من الإناث، وللموقع الضفة الغربية أكثر من قطاع غزة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى:

1. طبيعة المجتمع الشرقي، الذي ينظر للمرأة العاملة في بعض الاحيان بطريقة غير مناسبة، كما أن طبيعة المرأة تفضل الحياة الاسرية على الوظيفة، اذ تعطي اولويات للبيت والأسرة على حساب الوظيفة.

2. عدد الموظفون الذكور اكثر بكثير من عدد الموظفات الاناث في الادارة العامة للمعابر والحدود، كونها منطقة حدودية، يغلب عليها الطابع الأمني اكثر من كونها منظمة او وزارة حكومية خدماتية تقدم خدمات عامة للجمهور.

3. طبيعة الظروف التي يعيشها الموظفون في قطاع غزة، والتدخلات سواء كانت أمنية ناتجة من الحصار الإسرائيلي، او سياسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابجر، 2014)، و (دحلان، 2012) فيما اختلفت مع دراسة (الشوابكة والطعاني، 2013)، و (البكري، 2016).

### 5.3 توصيات الدراسة:

استناداً الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. ضرورة العمل على اقرار الهيكل التنظيمي من قبل ديوان الموظفين العام بما يتلائم مع طبيعة المهام، والانشطة التي يقوم بها الموظفين، وتخصصاتهم، مع مراعاة خصوصية العمل على النقاط الحدودية الحساسة.
2. على الادارة العليا السماح بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين في المستويات الادارية الوسطى، وذلك بعد اعدادهم وتدريبهم ليصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات الصائبة في العمل.
3. ضرورة العمل على اشراك الموظفين في الادارات الوسطى عند اعداد الخطط الاستراتيجية، والبرامج الخاصة في الادارة العامة للمعابر والحدود، ليصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة، وبناء جيل اداري قادر على مواجهة التحديات، والازمات.
4. بناء حالة من الثقة بين المدراء العامي في الادارة العليا والموظفين في الادارة الوسطى، من خلال سماع آراء الموظفين ومعرفة اهتماماتهم وتلبية احتياجاتهم لبناء جسور الثقة بينهم.
5. الحفاظ على المهنية في تنفيذ برامج الادارة العامة للمعابر والحدود، ومبادئ اخلاقيات المهنة العامة، لما له اثر كبير على الروح المعنوية للموظفين الاداريين.
6. العمل على تنمية قدرات الموظفين وتأهيلهم من خلال دورات تدريبية تخصصية تلائم طبيعة عمل كل دائرة وكل قسم.
7. العمل على خلق روح التحدي والمبادرة بين الموظفين في الادارة العامة للمعابر والحدود، للاستفادة من مهاراتهم وبالتالي تخفيف حدة المركزية في المنظمة.

## المصادر والمراجع

### • أولاً: الكتب والدراسات العربية:

أبو رمضان، ن. (2004): سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشور، فلسطين/ الجامعة الإسلامية.

ابو شيخة، ن. (2011): التنظيم وأساليب العمل، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ابو مصبح، م. (2015): أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشور، فلسطين/ الجامعة الإسلامية.

ابوكويك، ح. (2012): دور الهياكل التنظيمية والانظمة الادارية في تطوير اداء الاجهزة الامنية دراسة تطبيقية على ضباط لاجهزة الامنية في قطاع غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، غزة.

احمد، م. (1982): التنظيم الاداري، الطبعة الاولى، القاهرة: مطبعة المدني.

الاعبري، ع. (2002): الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، عدد109، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

الباحسين، س. (2004): الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس

في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر: 27-28 نوفمبر ص 305-311.

البدراي، ب. (2007): قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية: جامعة ام القرى.

بغدورة، ر. (2008): تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة بومرداس.

البكري، ا. (2016): اثر فعالية الهيكل التنظيمي عمى نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها، فلسطين: الجامعة الاسلامية، غزة.

بوخمم، ع. (2002): مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة قسطنطينية.

جرينبرغ، ج؛ وبارون، ر. (2004): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي، ا؛ وإسماعيل، ب. الطبعة السابعة، الرياض: دار المريخ للنشر.

الجيوسي، م؛ وجاد الله، ج. (2008): الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

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

حريم، ح. (2010): إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، ر. (2001): إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

حمود، خ. (2002): السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حويحي، ع. (2008): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

الشيخ، خ؛ شرير، ع. (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة سلسلة الدراسات، الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، ص- 683 ص 711 يناير 2011 .

دحلان، خ. (2012): أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة دراسة ميدانية، فلسطين: الجامعة الاسلامية، غزة.

درة، ع؛ وآخرون. (1994): الادارة الحديثة المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، الطبعة الاولى، عمان: المركز العربي.

درة، ع؛ ومحفوظ، ج. (2011): الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

دوايت، و. (1964): دراسة الادارة العامة، مترجم شريف عبود، القاهرة: دار الفكر العربي.

دودين، ا. (2012): إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الراجحي، ح؛ ناصر، هـ. (2003): التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

رضوان، ص. (2015): اثر أبعاد الهيكل التنظيمي على أبعاد المعرفة دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، فلسطين: الجامعة الإسلامية، غزة.

الرفاعي، ا. (2004): مناهج البحث العلمي، الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر.

الرويلي، ن. (2001): الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية، الرياض: جامعة الملك سعود.

الزعيبي، م. (2011): الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، طبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

زوليف، م. (2003): ادارة الافراد، الطبعة الاولى، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

زويش، س؛ وعيل، م. (2014): محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل امحمد بحيزر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة أكلي محند اولحاج البويرة.

مخامرة، م؛ وآخرون. (2000): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، عمان: مركز الكتب الأردني.

السالم، م. (2008): نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سلطان، م. (2004): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

السلم، س. (1997): عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

السيحاني، ج. (2003): علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة

شوايش، م. (2013): وظائف الإدارة الحديثة، الاردن: الفرقان للنشر والتوزيع.

شوايش، م. (2002): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشرايدة، س. (2010): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

شريف، ع. (2002): إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

شريف، ع؛ وآخرون. (1989): التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

شنوفي، ن. (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للغاز والكهرباء، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- شهير، م. (2001): الرضا الوظيفي، وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة الجزائر.
- الشوابكة، ي؛ الطعاني، ح. (2013): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، 2013، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1.
- الشواورة، ف. (2011): مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء - مفاهيم نظرية ومنطلقات علمية، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، م. (2003): إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمبادئ، الأردن: دار المناهج للنشر.
- الصيرفي، م. (2005): السلوك التنظيمي، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الضالعين، ع. (2005): أساسيات في إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، عمان: دار يزيد للنشر والتوزيع.
- الطراونة، ح؛ وآخرون. (2012): نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العاجز، ف؛ ونشوان، ج. (2004): عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، فلسطين: كلية التربية الإسلامية.
- عاشور، ا. (1982): ادارة الموارد البشرية العامة، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عاشور، ا. (1982): الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

عباس، س. (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الباقي، ص. (2003): السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الباقي، ص. (2004): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الخالق، ن. (1982): الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، المجلد العاشر.

عبد الله، ع. (2008): الرضا الوظيفي لدي الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية.

عبد المالك، م. (2009): نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لاساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جامعة أكلي محند أولحاج.

عبد المنعم، ر؛ حسن، م. (2010): العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما في جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد-الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 24.

عبد ربه، ر. (2013): نظرية المنظمة والمؤسسات، الطبعة الأولى، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

عبوي، ز. (2006): التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العديلي، ن. (1981): الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

عساف، ع. (2013): مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

عصفور، م. (1999): التنظيم والاساليب، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

العطية، م. (2003): سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عقيلي، ع ؛ وقيس، م. (2012): المنظمة ونظرية التنظيم، الطبعة الأولى، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

عقيلي، ع. (2004): ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الطبعة الاولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العميان، م. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العميان، م. (2012): السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، الطبعة السادسة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغريبي، هـ. (2010): نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

فارس، ع؛ خليفة، ا. (2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت متيجة بمفتاح ولاية البليدة، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد7، 2014.

فليه، ف؛ وعبد المجيد، س. (2014): السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثالثة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

قرار مجلس الوزراء رقم 35/03 لسنة 2010 صدر في رام الله بتاريخ 2010/3/8، سلام فياض، رئيس الوزراء.

قرشي، ط؛ السبتي، ل. (2015): أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية الهاشمية في ادارة الأعمال، المجلد 11، العدد1، 2015.

القيوتي، م. (2000): نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

القيوتي، م. (2006): نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، الكويت: دار المكتبة الوطنية.

الكبيسي، ع. (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، الاسكندرية: مكتب الجامعة الحديث.

اللوحي، ن. (2006): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، فلسطين: الجامعة الإسلامية، غزة.

اللوحي، م. (2007): التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

المازم، م. (2008): أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.

ماهر، ا. (2008): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية: الدار الجامعية.

موفق، م. (2007): الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق.

المحمدي، س. (2011): العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، جامعة سانت كليمينتس العالمية، جامعه مرخصة في جزر تركس وكايكوس.

محمود، ع. (2011): إدارة المنظمات، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

محيسن، و. (2004): مدى رضا العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

مداحي، آ؛ مردود، ح. (2015): اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة.

المرسوم الرئاسي رقم 16 لسنة 2006 صدر في رام الله بتاريخ 2006/03/18. محمود عباس رئيس

اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية.

المرسى، ج. (2005): الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المرسى، ج؛ وإديس، ث. (2002): السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة

السلوك في المنظمة، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

المساعدة، م. (2013): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان:

دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المشعان، ع. (1993): دراسات الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، الطبعة الأولى، الكويت:

دار القلم للنشر والتوزيع.

المغربي، ك. (2010): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة

الرابعة، عمان: دار الفكر للطباعة ناشرون وموزعون.

الموقع الإلكتروني للإدارة العامة للمعابر والحدود [www.palsafar.ps](http://www.palsafar.ps)

نعساني، ع. (2001): أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء

التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة:

جامعة عين شمس.

الهيتمي، خ. (2010): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل

للنشر.

والي، ع. (2012): **بناء الهياكل التنظيمية**، ديوان الوقف الشيعي شعبة التطوير الإداري والبحوث.

<http://www.alwaqfalsheai.gov.iq/sites/default/files/data%20structure.pdf>

#### • المقابلات:

نظمي مهنا (نوفمبر 2016): نشأة المعابر وتطورها. مقابلة شخصية.

امين قنديل (نوفمبر 2016): علاقة الادارة العامة للمعابر والحدود مع الوزارات الحكومية والقطاع

الخاص. مقابلة شخصية.

#### • المراجع الاجنبية:

Abugre, J. (2014): **Job Satisfaction of Public Sector Employees in Sub-Saharan Africa: Testing the Minnesota Satisfaction Questionnaire in Ghana**, International Journal of Public Administration, 37:10, 655-665, published online: 12 Aug 2014.

Akehurst, G; Jose, M; Miguel, G. (2009): **Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME small bus econ**, Springer US, vol 32:277-289.

Child, J. (2009): **organization contemporary Principles and Practice**, Edition 2nd, Blackwell Publishing.

Daft, R. (2010): **Organization Theory and Design**, South-Western, Cengage Learning, United States of America.

Duncan, R. (1972): **Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty**, Sage Publications, Vol. 17, No. 3.

Dutka, P. (2008): **The relationship between job satisfaction and the organizational climate for women higher education administrator at five institution**, USA: Boston College dissertations press.

Fredrickson, J. (1986): **The comprehensiveness of strategic decision processes: extensions, observations, and future directions.** *Academy of Management Journal* 27(3): 445–466.

George, T; Hancer, M. (2002): **job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the minnesota satisfaction questionnaire**, published by Sage, *Journal of Hospitality & Tourism Research* 2003 27: 85.

Hall, John (1992). **A Comparison of Halpin & Crofts's Organizational Climates and Likert & Likert's Organizational Systems.** Paper presented at Northeast. Educational Research Association Annual Convention.

Hansen, J; Host, V. (2012): **Understanding the Relationships Between Decentralized Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction-A Survey of Danish Public Managers**, published by Sage, journals Permissions.nav.

Huczynski, A; David, B. (2001): **Organizational Behavior**, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Europe.

Jones, G. (2007): **Organizational Theory Design and Change**, Fifth Edition, Prentice Hall.

Kessler, S. (2007): **The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work, behavior**, *American Studies Commons*.

Lambert, E; et.al. (2006): **The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study**, *Criminal Justice Studies*, Vol. 19, No. 1, March 2006, pp. 23–44.

Lander, F. (2009): **Multiple Impacts Of Organizational Climate And Individual Value Systems Upon Job Satisfaction**, *Personnel Psychology Journal*, 22, pp 171 – 183.

Majd, M. (2007): **Jordanian Nurses' Job Satisfaction and Intent to Stay: Comparing Teaching and Non-Teaching Hospitals**, the Hashemite University, Jordan

Martins, Ha; Proença, T. (2012): **minnesota satisfaction questionnaire – psychometric properties and validation in a population of portuguese hospital workers**, University of Porto, Portugal.

Matteson, M; Ivancevich, J. (2002): **Organizational behavior and management**, 6th ed, McGraw-Hill, New York.

Oldham, G; Hackman, R (2009): **Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks**, Published by Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

Olson, E; et.al. (2009): **The importance of structure and process to strategy implementation**, Kelley School of Business, Indiana University, All rights reserved, Business Horizons 48, 47—54.

Robbins, S. (1990): **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice –Hall.

Robbins, S. (1996): **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**, 7th edition, Englewood. Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

Robbins, S. (2006): **Organization Theory Structure, Design and Applications**, Translated by Seyyed Mehdi Alvani and Hasan Danaeefard. Tehran: Saffar. 15th.

Robbins, S; Judge, T (2012): **Organizational Behavior**, 15<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

Salimbahrami, S; et. 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; 106-114.

Thomas, O. (2015): **effects of organizational structure on job satisfaction in the nigerian financial sector: empirical insight from selected banks in lagos state**, NG- Journal of Social Development, VOL. 5, No. 1, October 2015, Lagos State University.

# الملاحق

ملحق (1) رسالة طلب تسهيل مهمة الطالبة.



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2017/1/28

الموضوع: لمن بهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالبة سناء حسن صالح ورقمها الجامعي "21410022" .

هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس تقوم بعمل بحث عن.

" تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضى الوظيفي للموظفين الإداريين للإدارة العامة للمعابر والحدود "

مما يستلزم من بحثها جمع المعلومات والاستبيان والمقابلات، وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش  
مدير معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development  
جامعة القدس

نسخة:الملف

Jerusalem – Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002

القدس- أبوديس  
تلفاكس 009722790345  
ص.ب: 51000 او 20002

ملحق (2): اسماء اعضاء لجنة التحكيم أداة الدراسة (الاستبانة).

الجامعة	اسم الدكتور المشارك في التحكيم	الرقم
جامعة القدس	الدكتور اياد خليفة	-1
جامعة القدس	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	-2
جامعة القدس	الدكتور ابراهيم عوض	-3
الكلية الجامعية للعلوم التربوية	الدكتور اسعد شماسنة	-4
جامعة القدس	الدكتور منصور غرابة	-5
جامعة القدس المفتوحة/ اريحا	الدكتور كمال سلامة	-6
جامعة القدس المفتوحة/ اريحا	الدكتور جعفر يونس	-7
جامعة القدس	الدكتور عبد الناصر مكي	-8



جامعة القدس

كلية بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

استبانة

السادة الموظفون في الإدارة العامة للمعابر والحدود المحترمين.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " تأثير الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين

الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس.

لذا يرجى التكرم بالإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة، شاكرة حسن تعاونكم ووقتكم الثمين، مؤكداً

لحضرتمكم أن ما تدلون به من معلومات سوف يتم التعامل معها بسرية تامة وستستخدم لأغراض

البحث العلمي فقط.

تعاونكم في تعبئة الاستبانة هو مساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر

والحدود

ولكم جزيل الشكر

الباحثة: سناء حسن صالح

## الجزء الأول: البيانات العامة

يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يناسبك

### 1. الجنس:

ذكر  أنثى

### 2. المؤهل العلمي:

توجيهي  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

### 3. المسمى الوظيفي الحالي:

مدير  موظف مالي  موظف إداري

### 4. عدد سنوات الخبرة في الإدارة العامة للمعابر والحدود:

3 سنوات وقل  من 4-7 سنوات  من 8-11 سنة   
 12 سنة فما فوق

### 5. موقع العمل الحالي:

الضفة الغربية  قطاع غزة

## الجزء الثاني: البيانات الخاصة بخصائص الهيكل التنظيمي

فيما يلي مجموعة من الفقرات صممت لقياس خصائص الهيكل التنظيمي التي تم تناولها

خلال الدراسة وهي (الرسمية، المركزية، درجة التعقيد). يرجى وضع إشارة (×) أمام الفقرة التي

تعكس درجة موافقتكم حول الفقرات التالية، على أن يتم اختيار إجابة واحدة فقط:

درجة الموافقة					م	الفقرة
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
خاصية الرسمية: وهي الدرجة التي تكون فيها القواعد والإجراءات والتعليمات والقوانين والاتصالات مكتوبة ومحددة						
					-1	تطبق الإدارة العامة للمعايير والحدود القوانين والأنظمة المقررة من ديوان الموظفين العام
					-2	يوجد قوانين وأنظمة مكتوبة في الإدارة العامة للمعايير والحدود تضبط سلوك الموظفين.
					-3	يتم اتخاذ القرارات وفقا للقوانين والأنظمة المكتوبة في لوائح الإدارة العامة للمعايير والحدود
					-4	توضح القوانين والأنظمة المتبعة في الإدارة العامة للمعايير والحدود نطاق الإشراف في العمل
					-5	يوجد التزام من قبل الإدارة العامة للمعايير والحدود بقوانين الخدمة المدنية بعملية الاختيار والتعيين.
					-6	يستطيع الموظفون انجاز المعاملات دون الرجوع للمستوى الإداري الأعلى لوجود تعليمات محددة مسبقا
					-7	تحرص الإدارة العامة للمعايير والحدود على توضيح الأنظمة واللوائح للموظفين منذ بداية عملهم

درجة الموافقة					م	الفقرة
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					-8	تعد الخطط والبرامج من قبل الإدارة العليا
					-9	الموظف مسؤول عن تنفيذ البرامج والخطط المعدة من قبل الإدارة العليا
					-10	يوجد وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات المطلوبة من الموظف
					-11	يوجد وصف واضح وصريح للعقوبات في حال ارتكاب الأخطاء معروفة للموظفين
					-12	تراقب الإدارة الموظفين خلال عملهم
خاصية المركزية: هي درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا						
					-13	جميع القرارات تصدر من الإدارة العليا ويتم تبليغ المستويات المختلفة بها
					-14	يشارك الموظفون في إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة
					-15	هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين
					-16	يسمح الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود بتفويض الصلاحيات في الدوائر المنتشرة جغرافياً
					-17	يوجد توازن بين مستوى التفويض للمهام وبين السلطات الممنوحة

درجة الموافقة					م	الفقرة
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					-18	يستطيع المدراء في الدوائر المنتشرة جغرافيا اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المدير العام (الإدارة العليا) في المركز
					-19	يسمح اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل المدراء دون الرجوع إلى الإدارة العليا
					-20	تعتمد كافة المعاملات الرسمية في الإدارة العامة للمعابر والحدود من قبل المدير العام (الإدارة العليا)
					-21	تمر قرارات الشراء الخاصة بالإدارة العامة للمعابر والحدود بسلسلة من الإجراءات حتى تصل إلى الإدارة العليا لاعتمادها
					-22	يوجد مسؤول ارفع له تقارير العمل بشكل دوري
					-23	يمنع إرسال التقارير الخاصة بالعمل للإدارة العليا قبل أن تمر على المسؤول المباشر
					-24	تشرف الإدارة العليا على الموظفين بنفسها وبشكل مباشر
					-25	تسح الإدارة العليا المجال امام الموظفين بالمبادرة والإبداع في انجاز مهامهم
خاصية درجة التعقيد: هي درجة تقسيم الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة وعدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف فيها						
					-26	يوجد عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة جغرافيا
					-27	يقوم الموظفون بأعمالهم في أكثر من موقع جغرافي

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق
-28	الأعمال موزعة على الأقسام والوحدات حسب طبيعة عملها ونوع النشاط التي تقدمه				
-29	يوجد عدد كاف من الوظائف التخصصية التي يشغلها الموظفين				
-30	توصف المهام التي يقوم بها الموظفين بالمعقدة في الاجراءات				
-31	يوجد تداخل في المهام التي يقوم بها الموظفين في كل وحدة إدارية				
-32	يوجد عدد مناسب من الموظفين في الدائرة الواحدة				
-33	هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات المنتشرة جغرافيا				
-34	يوجد صعوبة في التواصل بين الأقسام الداخلية للإدارات				
-35	يتم العمل وفق إجراءات روتينية مملة				
-36	يصعب ايصال الشكاوي والآراء إلى الإدارة العليا بسبب طول التسلسل الهرمي				
-37	يتم انجاز المهام الموكلة للموظفين من خلال فرق عمل				

### الجزء الثالث: البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من الفقرات صممت لقياس درجة الرضا الوظيفي للموظفين في الإدارة العامة للمعابر والحدود وفق نموذج استبيان مينسوتا القصير. يرجى وضع إشارة (X) أمام الفقرة التي تعبر عن شعورك تجاه وظيفتك الحالية حول الفقرات التالية، على أن يتم اختيار إجابة واحدة فقط:

درجة الرضا					الفقرة	
راضي جداً	راضي	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض بشدة		
					هذا ما اشعر به في وظيفتي الحالية تجاه....	م
					أنا مشغول/ة بعملتي طوال وقت العمل	-1
					فرصتي في أن اعمل بمفردي أثناء فترات العمل	-2
					فرصتي في أن اعمل أشياء مختلفة من حين إلى آخر	-3
					فرصتي في أن أكون شخصاً له اعتباره في المجتمع	-4
					الطريقة التي يتعامل فيها مديري مع الموظفين	-5
					كفاءة رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات	-6
					عملي لا يتعارض مع مبادئ وقيمي	-7
					انا مستقر/ة في عملي	-8
					فرصتي بالعمل تسمح لي بمساعدة الآخرين	-9
					لدي سلطة في عملي لاطلب مهام من الآخرين	-10
					عملي يسمح لي باستخدام مهاراتي وقدراتي	-11

درجة الرضا					الفقرة	م
راضي جداً	راضي	لا استطيع التحديد	غير راض	غير راض بشدة		
					تطبق الإدارة العامة للمعايير والحدود سياساتها بطريقة مهنية	-12
					عملي يتناسب مع اجري	-13
					لدي فرصة للتقدم في عملي	-14
					لدي الحرية في الحكم على عملي	-15
					لدي الحرية لاختيار الطريقة الخاصة في القيام بمهام عملي	-16
					بيئة العمل مناسبة	-17
					الطريقة التي يتعامل فيها زملائي مع بعضهم البعض في العمل	-18
					الثناء الذي احصل عليه عند القيام بعمل جيد	-19
					شعوري بالانجاز عند القيام بعمل عملي	-20

انتهت الأسئلة

وشكراً على حسن تعاونكم ☺

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
126	تسهيل مهمة الطالبة	1
127	اسماء اعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	2
128	اداة الدراسة (الاستبانة)	3

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	نموذج متغيرات الدراسة	1
41	نموذج جوهر نظرية التوقع لفروم	2.1

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	خصائص الهيكل التنظيمي من وجهة نظر عينة من الباحثين	2.1
43	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	2.2
81	توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المعابر	3.1
82	البيانات الخاصة بالمعابر	3.2
84	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	3.3
86	مقياس ليكرت الخماسي	3.4
87	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة فقرات الهيكل التنظيمي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود	3.5
88	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة فقرات الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود	3.6
89	نتائج معامل ارتباط كرونباخ الفا لاداة الدراسة	3.7
92	مفتاح المتوسطات الحسابية لأفراد مجتمع الدراسة	4.1
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد مجتمع الدراسة لمجالات خصائص الهيكل التنظيمي لادارة العامة للمعابر والحدود	4.2
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد مجتمع الدراسة لمجال الرسمية	4.3

96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد مجتمع الدراسة لمجال المركزية	4.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد مجتمع الدراسة لمجال درجة التعقيد	4.5
99	نتائج اختبار ميل خط الانحدار لتأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود	4.6
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد مجتمع الدراسة لمجال درجة الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود	4.7
103	نتائج اختبار ميل خط الانحدار لتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، موقع العمل الحالي) على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود.	4.8

## فهرس المحتويات:

أ	إقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	الملخص
د	Abstract
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
1	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.3 نموذج الدراسة
6	1.4 أهداف الدراسة
6	1.5 أهمية ومبررات الدراسة
7	1.6 مصطلحات الدراسة
8	1.7 حدود الدراسة
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة 10</b>
10	المبحث الأول - الهيكل التنظيمي
10	مقدمة
11	أولاً- تعريف الهيكل التنظيمي
13	ثانياً- أهمية الهيكل التنظيمي
14	ثالثاً- النظريات التي ساهمت في تصميم الهياكل التنظيمية

19	رابعاً- خصائص الهيكل التنظيمي.....
34	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.....
34	المقدمة.....
34	أولاً- تعريف الرضا الوظيفي.....
36	ثانياً- أهمية الرضا الوظيفي.....
37	ثالثاً- نظريات لها علاقة بالرضا الوظيفي.....
43	رابعاً- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
48	خامساً- أنواع الرضا الوظيفي.....
49	سادساً: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
53	سابعاً- النتائج التي تترتب على رضا العاملين.....
55	المبحث الثالث: الادارة العامة للمعابر والحدود.....
55	لمحة عامة عن الادارة العامة للمعابر والحدود.....
57	النقاط الحدودية مع الدول المجاورة.....
58	الحدود والمعابر الموجودة في الضفة الغربية.....
58	الحدود والمعابر الموجودة في قطاع غزة وهي كما يلي.....
60	التحديات التي تواجه الإدارة العامة للمعابر والحدود.....
61	الدراسات السابقة.....
61	أولاً: الدراسات العربية.....
71	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
77	التعقيب على الدراسات السابقة.....
80	الفصل الثالث: الاطار المنهجي للدراسة.....
80	مقدمة.....

80	3.1 منهج الدراسة.....
81	3.2 مجتمع الدراسة.....
82	3.3 خصائص مجتمع الدراسة.....
83	3.4 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة.....
85	3.5 أداة الدراسة.....
86	3.6 صدق الأداة.....
88	3.7 ثبات الدراسة.....
89	3.8 إجراءات الدراسة.....
89	3.9 خطوات تطبيق الدراسة.....
91	3.10 المعالجة الإحصائية.....
92	<b>الفصل الرابع نتائج الدراسة.....</b>
92	4.1 المقدمة.....
93	4.2 نتائج أسئلة الدراسة.....
93	4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
101	4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
103	4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
105	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....</b>
105	5.1 مقدمة.....
105	5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
105	5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول.....

108	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
108	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
110	..... 5.3 توصيات الدراسة
111	..... المصادر والمراجع
125	..... الملاحق
136	..... فهرس الملاحق
137	..... فهرس الأشكال
138	..... فهرس الجداول