

## دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

محمود عبد الرحمن الشنطي

جامعة فلسطين

تاريخ الاستلام 14/03/2015 تاريخ القبول 01/07/2015

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وقياس مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى التحقق من تأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث، تم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة. وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفاً من شاغلي الوظائف الإشرافية، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وكانت نسبة الاستجابة (85.0%). ولتحليل البيانات تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي (AMOS، SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً، ومستوى توافر أبعاد الهياكل التنظيمية مرتفعاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بُعد المركزية والأداء الوظيفي، بينما يتوسط الاستغراق الوظيفي جزئياً بين بُعد الرسمية والتخصص والأداء الوظيفي. وبناءً على نتائج الدراسة، اقترحت بعض التوصيات لتحسين الأداء الوظيفي مثل، ضرورة اهتمام صناع القرار بأبعاد الهيكل التنظيمي وتزويد العاملين بالحاجات المادية والمعلوماتية، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية؛ لتكون متلائمة مع الخطة الاستراتيجية لكل وزارة.

الكلمات الدالة : الهيكل التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، الأداء الوظيفي.

### Abstract:

This study aimed at finding out the availability degree of the organizational structure dimensions in Palestinian ministries in Gaza Strip, to measure the level of job performance, and to determine the relationship between organizational structure dimensions (centralization, formalization, and specialization) and job performance. Additionally, to investigate the effect of job involvement as a mediating variable in the relationship between organizational structure and job performance. To achieve these objectives, a questionnaire was developed based on previous studies. The study sample

*consisted of (340) from supervisory positions' incumbents, and were chosen by using simple random sample with a response rate of (85.0%). To analyze the data, the (SPSS and AMOS) programs were used. The study found the level of job performance among the employees to be moderate and the availability degree of the organizational structure dimensions was high. The study also revealed significant negative relationship between organizational structure dimensions and job performance. Moreover, the study revealed that job involvement fully mediates the relationship between centralization and job performance, while it found partially mediates the relationship between formalization and specialization, and job performance. Based on these findings, some recommendations were suggested to improve the job performance, such as the necessity for decision makers to recognize the importance of organizational structure dimensions, provide the employees with informational and material requirements, and redesign the organizational structure to be fit with strategic plan for each ministry.*

**Keywords:** Organizational Structure, Job Involvement, Job Performance.

#### مقدمة:

يُعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الجوهرية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين؛ كونها تلعب دور محورياً في تحقيق أهداف المنظمة. كما ويحتل مكانة خاصة لدى المنظمات باعتباره وسيلة مهمة تساعد المنظمات على إنجاز أعمالها؛ لارتباطه بالعديد من الجوانب الإدارية المتعلقة بتميز المنظمات، ولأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها. وقد أجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، حيث إن مستوى الأداء الوظيفي مؤشر يعكس الأداء الكلي للمنظمة (Organ, 1997)، بالتالي، يتحتم على الموظفين السعي لامتلاك المعرفة ذات الصلة والمهارة والقدرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم ومسؤولياتهم. كما وأن هؤلاء الموظفين من المفترض أن يسعوا بكل جدية لإنجاز الأعمال بما يتجاوز التوقعات (Seiling, 2008)، إذ يتوجب عليهم أداء المهام المطلوبة منهم في أحسن صورة، وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من أجل الوفاء بتقديم الخدمات بالجودة العالية. ويرى الكثير من الباحثين مثل (Nikandrou & Panayolpoulou, 2008) أن الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام يتعلق بعوامل تعزى لخصائص الوظيفة والعوامل التنظيمية التي تتعلق بالمنظمات التي ينتمون إليها. وتؤكد نتائج الدراسات (Walumbwa, Avolio & Zhu, 2008) أن العوامل التنظيمية أكثر قوة وتأثيراً على الأداء الوظيفي بالمقارنة بالعوامل الأخرى، بما يعني أنها أكثر قدرة على التنبؤ بالأداء الوظيفي. ويُعتبر الهيكل التنظيمي من الموضوعات المهمة

### دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

لعلماء الإدارة، حيث يؤدي دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين (جودة، 2010). كما وأن توافر الهيكل التنظيمي الجيد يعزز من الاتجاهات الإيجابية نحو العمل مثل تنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي (Sarros et al., 2002)، والتي حتماً تعزز من الأداء الوظيفي. فالأفراد الذين يستغرقون في العمل هم إيجابيون، ومهتمون ومتحمسون في وظائفهم وعلى استعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه وبكامل قدراتهم (Tiwari, 2011). وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة الحالية تهدف وبشكل رئيس إلى دراسة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي كأحد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وتحديد فيما إذا كان الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من عدمه.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أولت الحكومة الفلسطينية في السنوات القليلة الماضية تركيزاً كبيراً على تقوية مؤسساتها من خلال عدة محاور، منها: إصلاح الهياكل التنظيمية، وتقييم الأداء المؤسسي؛ وذلك للمساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني. وبالرغم من التحسينات الملحوظة إلا أنه تم رصد عدد من الشكاوي تتعلق بعدم الرضا عن الخدمات المقدمة والتأخير في تقديم الخدمات من بعض الوزارات (تقرير المركز الفلسطيني لدعم الديمقراطية، 2013)، وقد أشارت دراسات عديدة مثل (مطير، 2013، الفراء والشنطي، 2008) إلى أن مستوى الأداء الإداري للوزارات الفلسطينية كان متوسطاً. إن هذه الشكاوي وظهور الأداء بمستوى متوسط يعتبر بمثابة مؤشر إلى الحاجة إلى تحسين الأداء الوظيفي سواء كان في أداء المهام أو في تعزيز التصرفات التطوعية؛ حيث إن عوائد هذه التصرفات السلوكية يؤثر على كفاءة الأداء الفردي والكلية للمنظمات بشكل عام. ويُعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي؛ وذلك بسبب الطبيعة البيروقراطية للقطاع الحكومي، مما قد ينتج عنه مستوى غير مرض من الأداء الوظيفي. ومن ناحية أخرى وبالرغم من الذي أشار إليه الباحثون (Solomon, 1986) من أهمية دراسة الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي ودراسة العوامل المؤثرة عليه، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كانت محدودة (Johari & Yahya, 2009). علاوة على ذلك، فإن التغيرات المتلاحقة التي تشهدها البيئة الإدارية قد جعلت من الأساليب التقليدية غير قادرة على تحقيق التميز التنظيمي (Organ et al., 2006)، وبالتالي أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى استخدام مفاهيم مثل الاستغراق الوظيفي؛ من أجل رفع مستوى أدائها وزيادة فاعليتها (جودة، 2010). إن معظم الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي جرت أغلبها في الدول الغربية (Kanungo, 1992). إن دراسة العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي وكذلك العوامل التي تتأثر منه تحتاج إلى مزيد من الدراسات؛ وذلك بسبب ندرة الدراسات التي تناولته (Davis & Pandey, 2005). وبالرغم من الفائدة الناتجة عن

الاستغراق الوظيفي لا تزال البحوث الأكاديمية حول هذه الظاهرة جديدة نسبياً، وبالتالي لا يزال هذا المجال بحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث (Rich et al., 2010؛ العبادي والجاف، 2012). ومراجعة أدبيات الدراسة فإن القليل من الدراسات السابقة تناولت التأثير المباشر لأبعاد الهياكل التنظيمية على الأداء الوظيفي مثل (الفرا و الشنطي، 2008؛ اللوح، 2006 أبو كويك، 2012) دون اعتبار لمتغير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وعليه، فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات القليلة التي تهدف إلى سد الفجوة البحثية وذلك بدراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي بالتطبيق على شاغلي الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وفي سبيل تعزيز الفجوة البحثية وتحديد مشكلة الدراسة بدقة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، والتي تمثلت في إجراء ما يقارب (22) مقابلة مع عدد من العاملين بالوزارات الفلسطينية المختلفة لاستطلاع آرائهم في المتغيرات -محل الدراسة-، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر يمكن عرضها على النحو التالي: ارتفاع حالات الشكوى نتيجة لغياب المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتمركز القرارات بيد الإدارة العليا بالوزارة، والالتزام الحرفي بتطبيق القوانين، وكثرة الأعمال الروتينية، وضعف التواصل بين الموظفين، وقلة فرص التطوير والنمو المتاحة. وفي الواقع هذه المشكلات وغيرها إنما ترجع في جانب منها إلى وجود قصور في كفاءة الهياكل التنظيمية، ويرى الباحث أن هذه الظواهر قد تؤثر على تدني مستوى الأداء الوظيفي. وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: "هل يؤثر الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي"، ويتفرع عن سؤال الدراسة مجموعة من التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؟
  - 2- ما درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي كما يتصورها أفراد العينة؟
  - 3- ما درجة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في الأداء الوظيفي؟
  - 4- هل متغير الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي؟
- أهداف الدراسة:

- انسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:
- 1- قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
  - 2- التعرف إلى درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
  - 3- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي.
  - 4- تحديد إذا ما كان متغير الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من عدمه.

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية و العملية التالية:

**أولاً: الأهمية العلمية،** إن الدراسة الحالية تتناول بالدراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات، تعتبر من أهم موضوعات السلوك التنظيمي والتي تحظى باهتمام الباحثين في السنوات الماضية. إن البحوث والدراسات التي أجريت لدراسة أثر الهيكل التنظيمي أو الأداء الوظيفي ركزت على دراسة هذه المتغيرات والعلاقة، بينهما إما كمتغير تابع أو متغير مستقل فقط، بينما بادرت الدراسة الحالية بدراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. إن دراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة قد يزود بنتائج تساعد على التنبؤ بالأداء الوظيفي بشكل أفضل، كما أن الدراسة الحالية تساهم في التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات، وهذا ينسجم مع ما يؤكد (Jex & Britt, 2008)، على أهمية دراسة المتغير الوسيط عند دراسة وفهم طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه حيث إنه يفسر وبشكل أفضل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في العلاقة. وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من تناول موضوع الاستغراق الوظيفي والذي لم يأخذ النصيب الكافي الذي يستحقه في واقع الدراسات العربية، وهذا ما يبرز أهمية الدراسة الحالية. ومن جهة أخرى، إن الدراسة الحالية واحدة من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تقيس الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي وقياس مدى ملائمة البيانات التي جُمعت من أفراد العينة مع النموذج القياسي خصوصاً في البيئة الفلسطينية.

**ثانياً : من الناحية العملية،** تقدم هذه الدراسة للمسؤولين ولصناع القرار بالوزارات الفلسطينية إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالأداء الوظيفي واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة العوامل السلبية التي تعمل على انخفاض مستوى الأداء الوظيفي من خلال إجراء التعديلات اللازمة على الهياكل التنظيمية، والعمل على زيادة تنمية شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي. كما وأن الدراسة الحالية قد تنير اهتمام الباحثين والمهتمين، وتفتح المجال أمامهم لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في نفس الموضوع أو الموضوعات ذات الصلة، والتي تساهم بالارتقاء بالأداء الحكومي في فلسطين. وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من مجال تطبيقها، ألا وهو الوزارات الفلسطينية، والتي تمثل ركيزة أساسية وتؤدي دوراً مهماً في تقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني.

#### فرضيات الدراسة:

بناءً على المراجعة للجهود البحثية السابقة المتصلة بموضوع الدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة، فقد تم تطوير عدد من الفرضيات بالاعتماد على وجود أدلة علمية وأسباب منطقية وهي على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى (H1): تؤثر أبعاد الهيكل التنظيمي تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.05) في الأداء الوظيفي، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): يؤثر بُعد المركزية تأثيراً ذا دلالة معنوية في الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يؤثر بُعد الرسمية تأثيراً ذا دلالة معنوية في الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يؤثر بُعد التخصص تأثيراً ذا دلالة معنوية في الأداء الوظيفي.

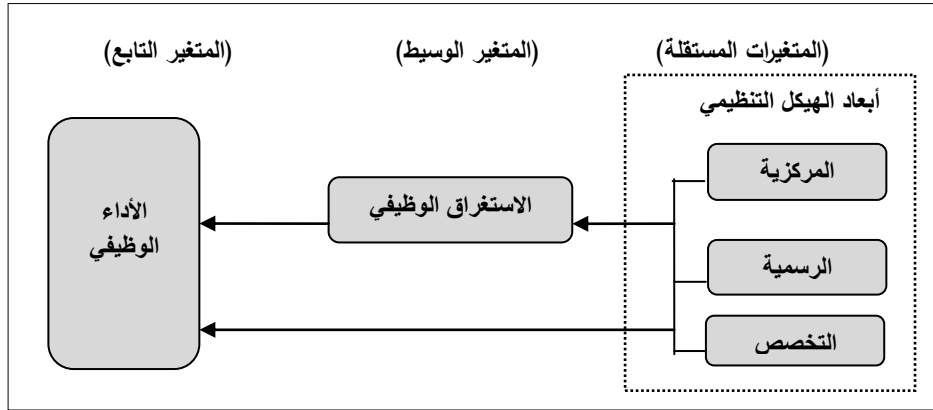
الفرضية الرئيسة الثانية (H2): يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد انبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى (H2a): يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين بُعد المركزية والأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية (H2b): يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين بُعد الرسمية والأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H2c): يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين بُعد التخصص والأداء الوظيفي.

#### متغيرات الدراسة:

صممت الدراسة بحيث تشمل المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل : أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص).
- 2- المتغير الوسيط : الاستغراق الوظيفي.
- 3- المتغير التابع : الأداء الوظيفي.



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على (الجاف والعبادي، 2012، Tata & Prasad ; 2012 ، Jahari ; 2004 ، 2009)

#### التعريفات والمصطلحات:

**المركزية :** مدى تجمع سلطة اتخاذ القرار في يد شخص واحد أو جهة معينة، فكلما زادت نسبة القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا، كلما اتجهت المنظمة نحو المركزية (حريم والخشالي، 2006).

**الرسمية :** درجة استخدام النظم والسياسات والإجراءات في الاتصالات بين العاملين والرقابة، والتي تعمل على تنظيم سلوك العاملين وتسيير الأعمال في المنظمة (جودة، 2010).

**التخصص:** مدى تقسيم العمل إلى وظائف مستقلة عن بعضها بحيث يقوم الموظف بأداء مهام وواجبات محددة لطبيعة تخصصه، ويقع ضمن نشاط واحد يكون مسؤولاً عنه (جودة، 2010).

**الاستغراق الوظيفي :** الاندماج الداخلي للفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها (Riipinen , 1997)، والتطابق النفسي مع العمل بحيث تُعد هذه الوظيفة ذات بُعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته (زناتي، 1997).

**الأداء الوظيفي :** قيام الموظف بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء والمدرّب (بدوي، 1994) والانخراط في السلوكيات التطوعية.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً مهماً بالنسبة للمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء، ويختلف مفهوم الأداء من باحث إلى آخر تبعاً لمعطيات البحث وأهدافه وتبعاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الأداء (Madsen et al., 2005). فقد عرفه Robins & Wiersema (1995) بأنه: الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة. ويشير الباقي (2005) إلى أنه دراسة أداء العاملين وتحليلهم لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات التقدم والنمو للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر. وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء محصلة تفاعل ثلاثة عوامل هي القدرة والدافعية والإمكانيات. فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين، لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته (داغر، 2000)، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يتوافر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل، لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك، أو إذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك (Wagner & Hollenabeck, 1992). وبالتالي فإن عدم توافر أحد هذه العوامل لا يؤدي إلى مخرجات عالية،

وذلك سوف ينعكس على أداء الفرد والعكس صحيح (العنزي، 1985). ومن المعلوم أن للأداء مكونات أساسية وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال. وقد اختلف الدارسون في تحديد تلك العناصر والمكونات، وهناك من حدد عناصر الأداء بالآتي (حجل، 2008).

أولاً: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها : حيث إن هناك أنشطة مستقرة نسبياً، وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات أو الأسلوب وطريقة إنجاز العمل، فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تُغير أداء الفرد . كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين والرؤساء والأفراد الذين يتعامل معهم الفرد وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات تؤثر في معدلات الأداء.

ثانياً : العلاقات بين أنشطة العمل ومهامه والتصميم المناسب للعمل عن طريق تجميع الأنشطة في مهام، والمهام إلى أعمال علاقات التجانس وتحديد ما بين هذه الأنشطة وبينها وبين الأنشطة الأخرى، مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

وأخيراً: الموصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل . فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة، يمكن تحديد الموصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. ويرى (Bakker et al., 2005) أن الأداء ينقسم إلى أداء المهمة والأداء السياقي. ويُذكر أن أداء المهمة يشمل أنماطاً معينة من السلوك، والتي تسهم في تقديم السلع أو الخدمات أو الأنشطة التي تدعم بشكل مباشر العمليات التنظيمية الأساسية، وتحتوي على أنشطة تتدرج كجزء من مهام الموظف الأساسية (Kahya , 2009). ويرى الباحثين أن الأداء السياقي يشير إلى الأنشطة التي تسهل النمو النفسي والاجتماعي للمنظمة (Rotundo & Sackett, 2002). في حين يرى آخرون أن الأداء الوظيفي يُقاس بشكل أفضل من خلال أداء المهمة وسلوك المواطن التنظيمية، حيث إن سلوك المواطن هو سلوك اختياري غير رسمي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة، إلا أنه يقدم تسهيلات وخدمات تعود بالنفع على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر (Organ, 2006).

#### الهيكل التنظيمي:

لا يزال موضوع الهيكل التنظيمي يشغل مساحة كبيرة في الفكر الإداري والتنظيمي، ويحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والممارسين؛ ذلك لأنه وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ لكونه متغيراً رئيساً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة (الخشالي و حريم، 2006). وقد ظهر مفهوم الهيكل التنظيمي على يد (Porter & Lawler, 1965)، ثم تطور المفهوم بواسطة (Hage & Aiken, 1967) واللذين



عرفاه بأنه: الممارسات التي تتم في المنظمة والمتعلقة بالسياسات والقواعد والإجراءات. ويقصد بالهيكل التنظيمي بالبناء والإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات الداخلية والوحدات التي تقوم بالأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار (العلاق، 1999). ويشير (Daft, 2004) إلى أنه عبارة عن تمثيل بياني لكافة عمليات المنظمة ونشاطاتها، بحيث يعطي فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها. ولقد أدى التطور الطبيعي للمنظمات إلى بروز عدة نماذج للهيكل التنظيمي، حيث يمكن لأي منظمة تطبيق النموذج الذي يتناسب مع طبيعة وحجم نشاطاتها وعملياتها. ومن بين أبرز التصنيفات المقبولة لهذه النماذج النموذج البيروقراطي (Mechanistic) وفي هذا النموذج يتم تنفيذ الأعمال وفقاً إلى الأنظمة ومعايير موضوعية تتسم بالروتينية والقواعد الصارمة غير المرنة والسلطة واتصالات متدفقة عمودياً وفقاً للتسلسل الهرمي ووجود لوائح وتعليمات رسمية تحكم عملية اتخاذ القرار (جودة، 2010). وكذلك التنظيم العضوي (Organic)، وفيه يتم تحديد الأهداف لكل مدير وحدة إدارية بوجه عام دون الدخول في التفاصيل ويجب عليه أن يحققها مع منحه الحرية للتصرف داخل إدارته. ويتميز هذا النموذج باللامركزية والتوسع في تفويض الصلاحيات (رمضان وآخرون، 2003). وتتضمن هذه النماذج أنواعاً مختلفة من الهياكل التنظيمية مثل التنظيم الوظيفي والاستشاري والتفريقي. وعلى الرغم من أن كلا النمطين وهما الهيكل الآلي والعضوي على طرفي نقيض ومتباعدتان تماماً، إلا أن معظم المنظمات تجمع بين خصائص النمطين (نعساني، 2007). ومع بداية الألفية الثالثة وما حملته من تحولات هائلة للمنظمات مثل: ظاهرة العولمة، ومنظمات المعرفة، والشركات متعددة الجنسيات وغيرها من التحديات، فقد تم تطوير أشكال أخرى من التنظيمات مثل التنظيم الوهمي (Virtual Organization) أو الشبكي (Network or Web) والنموذج الموقفي (Contingency Model) وهو نموذج يتميز بالمرونة العالية مع البيئة المتغيرة فهو مبني على أساس عدم وجود نموذج تنظيمي أمثل لكل الأوقات والظروف، فالبيئة والظروف تؤثران في اختيار التنظيم الملائم. ويتغير المواقف والظروف المحيطة ينتقي الغرض من استخدامه ويستوجب البحث على نموذج آخر (ماهر، 2004). أما فيما يتعلق بأبعاد الهيكل التنظيمي فقد اختلف الباحثون وتفاوتت وجهات النظر في تحديد واضح لماهية هذه الأبعاد. وسوف تركز هذه الدراسة على تلك الأبعاد التي يعتقد الباحث بأنها ذات صلة وثيقة بالاستغراق والأداء الوظيفي وفقاً لما اقترحه (Hodgetts & Luthans, 2000) من أن الهيكل التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد هي: أولاً: الرسمية (Formalization) وتُعبّر عن استخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة.

ثانياً: التخصص (Specialization) تكليف العاملين بمهام واضحة محددة بدقة.

وأخيراً : المركزية (Centralization) وهو تركز سلطة اتخاذ القرارات عند مستوى الإدارة العليا.  
الاستغراق الوظيفي:

يُعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في حقل إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي حيث يتصل بمجموعة من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين. وأصبح هذا المفهوم بمثابة المصدر المحفز للعاملين ومفتاح للتطوير الشخصي والرضا عن بيئة العمل وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف (Ekmekci, 2011). وبالرغم من التعريفات المتعددة للاستغراق الوظيفي وذلك بسبب حداثةه والتباسه مع موضوعات أخرى (العبادي و الجاف، 2013)، إلا أنه يمكن تعريفه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التوافق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فهو يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به (Pollock, 1997). ويرتبط الاستغراق بالنواحي العاطفية والعقلية معاً؛ حيث يتأثر الاستغراق بالنواحي العاطفية مثل مشاعر الرضا والسعادة والقلق والضيق والإحساس باليأس (المغربي، 2004). ويُخلص (النطاوي، 2007) مفهوم الاستغراق الوظيفي في خمسة عناصر هي : العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة، المشاركة الفعالة في العمل، الأداء هو الأساس لتحقيق الذات، الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي وأهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء. ويختلف مفهوم الاستغراق عن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث يذكر (Beeler, et al., 1997) أن الرضا يعبر عن مشاعر العامل اتجاه وظيفته، وأن الالتزام يعكس علاقة الفرد بالمؤسسة، بينما يعبر الاستغراق عن أهمية العمل في حياة الفرد. ويتعلق الاستغراق الوظيفي بالمعتقدات الفكرية للفرد اتجاه وظيفته (عريشة، 1995). وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنها تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، وتجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله ومنظمته، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضاً عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه للسلوك، ويقلل معدلات الغياب والتأخير، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية (Khan et al., 2011). وقد حدد (Rich et al., 2010) ثلاث أبعاد للاستغراق الوظيفي هي:

أولاً- الاستغراق الإدراكي المعرفي والذي يعني انغماس الفرد بشكل كامل في ممارسة عملهم ويركزون بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليهم.  
ثانياً- الاستغراق العاطفي وهي العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر.  
ثالثاً- الاستغراق الجسدي، ويعني تركيز الجهود الجسمانية والطااقات المادية للفرد لاستكمال المهام.

**الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) :**

هدفت دراسة (نصار، 2013) إلى تعرف مستوى جودة حياة العمل في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي. كذلك تحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للموظفين في كلتا المؤسسات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين يشغلون وظيفة مدير مدرسة ومساعد مدير مدرسة في مدارس وكالة الغوث ومدارس التربية والتعليم الحكومي والبالغ عددهم (1257)، وتم اختيار العينة الطبقية العشوائية والتي بلغت (406). وكان من بين أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسسات. وأن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في المؤسسات بدرجة متوسطة مقبولة. كما أن درجة شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي كانت أعلى في دائرة التعليم بوكالة الغوث مقارنة بالعاملين في مدارس التربية والتعليم الحكومي.

وقام (العنزي والذيابي، 2013) بدراسة هدفت إلى تحليل خصائص الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العامين ونمطه، وتقييم الهيكل التنظيمي لهذه المكاتب لقياس متطلبات النجاح. وتم تطوير استبانة بالاستناد إلى أسس علمية مدروسة خُصصت لقياس أبعاد الهيكل التنظيمي وهي (المركزية والرسومية والتعقيد والتخصص). وطُبّق البحث على (8) مكاتب مفتشين من بين (36) مكتباً في الوزارات العراقية، وبلغت العينة (99) فرداً شملت خمسة مستويات من العاملين فيها وهم (المفتشون العامون، ومعاونوهم، ومدراء الأقسام، ومسؤولو الشعب، وموظفون آخرون). وأظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي لمكاتب التفتيش اتصف بشكل عام بالآلية بعيداً عن الممارسات العضوية. وبيّنت نتائج الدراسة أن خصائص الهيكل التنظيمي كانت عالية وتعيق ممارسة أهم وظائف مكاتب التفتيش بالرقابة والتفتيش، وتخلق أيضاً حالة من عدم الثقة، وكذلك تتسبب في طول إجراءات العمل وتعقيد خطواتها وكثرة المشكلات الإدارية والتنظيمية.

وهدف دراسة (أبو كويك، 2012) إلى تعرف أثر الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، والكشف عن الفروق في الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتم استخدام عينة عشوائية طبقية قوامها (700) مفردة من ضباط الأجهزة الأمنية والإدارات العامة من رتبة ملازم وحتى لواء وعددهم (4654). وقد بينت نتائج الدراسة أن الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية المطبقة ترتبط بعلاقة متوسطة وبدلالة إحصائية مع أداء الضباط بوزارة الداخلية، بينما ترتبط سياسات الاختيار والتعيين بدرجة قوية وأداء الضباط. وأظهرت أن المجتمع المحلي راضٍ عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها.

**وهدفت دراسة العابدي (2012)** للتعرف إلى أنواع الرشاقة التنظيمية ( رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة ) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي، وأثرها في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي). وتم الاعتماد على مقاييس عالمية لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي عن طريق استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها. وتم توزيع الاستبانة على (100) موظف يعملون في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتوصل البحث إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات، على الرغم من تفاوت هذا التأثير بحسب نوع الرشاقة التنظيمية، وكان تأثير رشاقة الاستشعار في الاستغراق الجسدي هو الأعلى.

**وهدفت دراسة ( Tavitiyaman et al., 2012 )** إلى تعرف تأثير الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي على أداء الفنادق، كذلك التعرف إلى أثر الهيكل التنظيمي في العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وأداء الفنادق. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وتم تطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة وهي ملاك الفنادق والمدراء العامون والتنفيذيون لهذه الفنادق في أمريكا ممن يمتلكون بريدًا إلكترونيًا. وكانت أبرز النتائج أن استراتيجية الموارد البشرية التنافسية لها تأثير مباشر على أداء الفنادق، كما وأن استراتيجية التنافسية باستخدام التكنولوجيا تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء المالي للفنادق المبحوثة. ووضحت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي يلعب دور المتغير المعدل في العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وسلوك الأداء، بينما بينت أن الهيكل التنظيمي ليس له تأثير في العلاقة بين استراتيجية علامة المنتج وسلوك أداء الفنادق.

**وقام جودة ( 2010 )** بدراسة هدفت بشكل رئيس إلى تعرف أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على شعور العاملين بالتمكين في فنادق الخمس نجوم في عمان. وتم اختيار عينة تكونت من (4) فنادق من فنادق الخمس نجوم في عمان والبالغ عددها (12) وبشكل عشوائي، حيث شكل مجموع الغرف في العينة المختارة ما نسبته (35.6%) من مجموع الغرف في مجتمع البحث. وقد وزعت (200) استبانة على شاغلي الوظائف الإدارية بهذه الفنادق. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتصميم الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، المعيارية، الاتصال، التخصص) في تمكين العاملين. وأن درجة شعور العينة بالتمكين كانت متوسطة.

**وهدفت دراسة الفرا والشنطي (2008)** إلى تعرف تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد (القيم، خصائص الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاهتمام بالعنصر البشري، الاتصالات الإدارية، طرق اتخاذ القرار) على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبيان أداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والتي تكونت من

(620) موظفاً يعملون بالوظائف الإشرافية ويمثلون الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المكون من (3363). ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، وفي أساليب اتخاذ القرار، وعدم تناسب المؤهلات والتخصصات العلمية الحاصل عليها العاملون و طبيعة الوظائف والمهام الموكلة إليهم. وبينت الدراسة أن توجهات أفراد العينة بشكل عام نحو المناخ التنظيمي السائد بهذه الوزارات توجهات إيجابية.

وأجرى (Wang & Yang, 2007) دراسة لمعرفة أثر الهياكل التنظيمية على الأداء، وكذلك دراسة العلاقة بين كل من الهياكل التنظيمية وإدارة الموارد البشرية والعمليات الداخلية لأداء المنظمات وعلى الأداء المالي للمؤسسة. وتكونت مجتمع الدراسة من (700) شركة موزعة على (23) دولة منها: ألمانيا، وبريطانيا، وكندا، ونيوزيلندا وغيرها). وأظهرت نتائج الدراسة أن الهياكل التنظيمية وإدارة الموارد البشرية تؤثر معنوياً في العمليات الداخلية والأداء المالي للمؤسسات. وبينت أن الهيكل التنظيمي يؤثر على العمليات الداخلية للمنظمة في المدى القصير، كما ويؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء المالي في المدى البعيد.

وهدفَت الدراسة التي أجراها اللوح ( 2006 ) إلى تعرف التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، وتم عرض تجارب بعض الدول العربية في تطوير الهياكل التنظيمية ومحاولة مقارنتها مع المشكلات الإدارية للوزارات الفلسطينية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحث أداة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من (80) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من (3118) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من (500) موظف تتراوح درجاتهم بين وكيل وزارة وحتى رئيس قسم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية يغلب عليها الجمود وعدم المرونة، كما يوجد خلل كبير بها مما أثر على قدرة الوزارات لتطوير أدائها الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب الوزارات الفلسطينية لا يشغل هياكلها التنظيمية موظفون متخصصون، وأن التغيرات المتلاحقة على هذه الهياكل تتم بدون دراسات متعمقة ودون انسجام مع الخطط الإستراتيجية، وأنها لم تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءة أو حتى استقطاب الكفاءات من الخارج، كما وأنها لن ترتقي إلى المستوى الكافي للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة.

وأجرى حريم والخشالي ( 2006 ) دراسة هدفت إلى تعرف تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وزعت على عينة مكونة من (344) عاملاً في (13) مستشفى في

عمان. وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، وكانت المركزية أكثر هذه الأبعاد ارتفاعاً، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي، فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسطاً. أما جماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة فكانت أدنى من ذلك. أما بالنسبة للمتغير التابع (مستوى بناء المعرفة التنظيمية) فكان جيداً. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي: (التخصص، و تجميع الأعمال، والرسمية)، فيما كان للأبعاد الأربعة المتبقية وهي (المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، مسؤولية إدارة المعرفة) تأثير إيجابي ومعنوي. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، تبين وجود ندرة في الأبحاث التي تناولت دراسة متغيرات الدراسة الثلاثة معاً في البيئة العربية وخاصة الفلسطينية منها، حيث إن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع الهياكل التنظيمية بالدراسة مع متغيرات مختلفة مثل: المعرفة التنظيمية، والكفاءة الإدارية، والإدارة الاستراتيجية والقيم التنظيمية، والاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي للمنظمة (حريم وخشالي، 2006؛ اللوح، 2006؛ Tavitiyaman et al., 2012). و تناول بعضهم الآخر منها بالدراسة الأداء الوظيفي مع متغيرات مثل: المناخ التنظيمي، والتمكين، وأنماط القيادة (الفر والشنطي، 2008؛ جودة، 2010؛ تناصر، 2010). وتناولت دراسات أخرى الاستغراق الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل و الرشاقة التنظيمية (العابدي، 2012؛ نصار، 2013). إن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات الأخرى بشكل عام في اتجاهها نحو قياس أثر الهياكل التنظيمية على الأداء الوظيفي، وتحديد فيما إذا كان الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة أو لا، وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى للربط بين عدة متغيرات نادراً ما قامت بالبحوث والدراسات السابقة بالربط بينها، وهذا يعد تطبيقاً جديداً خاصة أنه طبق على العاملين بوزارات السلطة الفلسطينية الشق المدني. كما وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تقوم بفحص الصديق البنائي لأداة الدراسة باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي والتعرف إلى مطابقة جودة البيانات مع النموذج القياسي لأداة الدراسة.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة؛ لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية؛ ولأنه يناسب الظاهرة -موضوع الدراسة- (Sekaran, 2003). على صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، أما من الناحية التحليلية، فقد تم جمع المعلومات من

### دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها لاستنتاج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة وتفسير العلاقة بينها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارات السلطة الفلسطينية بوظائف إشرافية في قطاع غزة، والذي يبلغ عددهم (2848)، وذلك وفقاً لإحصائية من ديوان الموظفين العام (2014). ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة في الدراسة الحالية لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم اختيار عينة عشوائية يسيرة من مجتمع الدراسة حجمها (340) موظفاً وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع والذي أعده (Krejcie and Morgan, 1970). وتمثل عينة الدراسة (11.9%) من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي. وتم توزيع الاستبانات بمعرفة الباحث، وجمع (289) استبانة بنسبة (85.0%). وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة و القيم الشاذة تم حذف عدد (9) استبانات؛ لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستبانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (280) استبانة بنسبة (82.3%). ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية.

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	النسبة (%)
الجنس	ذكر	215	76.8
	أنثى	65	23.2
العمر	30-18	70	25.0
	40-31	104	37.1
	50-41	83	29.7
	60-51	23	8.20
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو دبلوم سنتين	74	26.4
	بكالوريوس	169	60.4
	دكتوراه او ماجستير	37	13.2
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	78	27.9
	10-6	121	43.2
	15-11	59	21.1
	أكثر من 15 سنة	22	7.90

#### أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في الاستبانة التي تم إعدادها وتطويرها بعد مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبالإستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون والتي أظهرت مصداقية وثباتاً عالياً. وصُممت الاستبانة لتتكون من أربعة أجزاء. الجزء الأول خصص ليشمل (17) فقرة لقياس الهيكل التنظيمي بأبعاده المركزية والرسمية والتخصص، وقد تم الاستفادة بالمقياس المصممة من قبل عدة باحثين مثل (Covin & Slevin, 1989; ميا وآخرون، 2011; الصباغ و الزغبى، 2002) والجزء الثاني: يحتوي على (9) فقرات لقياس الاستغراق الوظيفي، وقد الاعتماد على مقياس (kanung, 1982; العبادي والجاف، 2012). أما فيما يتعلق بالجزء الثالث من الاستبانة فيحتوي على (34) فقرة لقياس الأداء الوظيفي، وقد تم الإستعانة بمقياس مختلفة مثل (Greenslade & Jimmieson, 2007; Motowidlo and Van Scotter, 1994). والجزء الرابع خصص للتعرف إلى المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

#### صدق أداة الدراسة:

على الرغم من أن كافة المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها بالاستعانة بمقاييس طورت واستخدمت في دراسات سابقة مشابهة، إلا أن اختلاف البيئة الفلسطينية عن البيئات التي تمت فيها تلك الدراسات دعت الباحث إلى قياس صدق أداة الدراسة بطرق متعددة. أولاً: العينة الاستطلاعية (Pilot Study)، تم توزيع (20) نسخة من الاستبانة على بعض العاملين ضمن مجتمع الدراسة (تم استبعادهم فيما بعد من الدخول ضمن العينة الكلية التي أجريت عليها الدراسة للتأكد من استقرار الإجابات). وكان الغرض منها التأكد من وضوح الاستبانة ومعرفة المعوقات التي قد تواجه المبحوثين ولتقدير الزمن الذي تتطلبه الإجابة عن الأداة. وبناء على مقترحاتهم تم التعديل لبعض الفقرات ليسهل فهمها. ثانياً: للتحقق من صدق المحتوى (Content Validity) قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من الأساتذة في الجامعات الفلسطينية من ذوي الخبرة في إدارة الأعمال لإبداء رأيهم في صلاحيتها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة بشكل دقيق لتأخذ القائمة شكلها النهائي. ثالثاً: تم فحص الصدق البنائي (Construct Validity) من خلال التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لجميع الاستبانات، والذي يستخدم في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة معروفة، حيث ينطلق من افتراض معلوم يريد التحقق منه وتحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية المستمدة من العينة. ويوضح



دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

الجدول (2) مؤشرات حسن المطابقة ومعيار التقييم لهذه المؤشرات كما حدده (Hair et al., 2010).

جدول رقم (2) مؤشرات المطابقة

معيار القبول	رمزه	المؤشر
Less than 3	CMIN/DF	مربع كاي النسبي
0.90	GFI	مؤشر حسن المطابقة
0.90	TLI	مؤشر توكر - لويس
0.90	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
0.90	NFI	مؤشر المطابقة المعياري
0.08	RMSEA	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب
0.08	RMR	جذر متوسط مربعات البواقي

وفي الدراسة الحالية فإن جميع المتغيرات وهي: الأداء الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، والهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، والرسمية، والتخصص)، خضعت للتحليل العاملي التوكيدي. ويظهر الجدول رقم (3) مؤشرات المطابقة لجميع متغيرات الدراسة، وقد كانت جميعها ضمن المعايير المقبولة، وذلك بعد تعديل كل نموذج بحذف المسارات (غير الدالة إحصائياً)، وإضافة المسارات التي تحسن من مطابقة النموذج، وحذف معاملات الإشباع (Factor loading) التي تقل عن (50%) كما ذكر (Igbaria, Iivari & Maragahh, 1995) واستخدام أعلى مؤشر تعديل (Modification Index) لربط أخطاء القياس ربطاً منطقياً (Measurement Errors) حتى تحقق أفضل مطابقة لكل نموذج.

جدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ع. الفقرات المستبعدة	CMIN /DF	GFI	CFI	TLI	RMSEA	RMR
الأداء الوظيفي	34	7	1.138/4	0.993	0.998	0.996	0.022	0.035
الاستغراق الوظيفي	9	1	1.304/6	0.991	0.997	0.992	0.033	0.019
الهيكل التنظيمي	17	4	1.613/87	0.932	0.949	0.939	0.047	0.044

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخراج معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي للفقرات (Cronbach Alpha)، وبلغت قيمة الثبات لأبعاد المتغير المستقل المركزية (0.728)، الرسمية (0.766)، التخصص (0.839)، وللمتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي (0.835)، وللمتغير التابع الأداء الوظيفي (0.815). ويلاحظ أن جميع القيم لمعاملات الثبات كانت عالية

وتعتبر مقبولة لأغراض البحث العلمي حيث تجاوزت جميعها القيمة المفترضة وهي (0.70) كما اقترح (Hair et al., 2010). وفي ضوء ما سبق فإن نتائج اختبارات الصدق والثبات السابقة ترجح إمكانية الاطمئنان إلى جودة الجوانب السيكومترية لمقاييس الدراسة بما يدعم الثقة في أداة الدراسة المستخدمة، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية.

#### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية باستخدام برنامجي (SPSS.14 & AMOS.21)، واعتمدت الدراسة على مقاييس الإحصاء الوصفي ومن هذه المقاييس ( التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية). كما واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التحليلية؛ بغرض اختبار الفرضيات وفحص العلاقات بين المتغيرات ومن هذه الاختبارات، أولاً : تم استخدام معامل الالتواء والتقلطح (Skewness & Kurtosis) و اختبار كولمنجروف سيمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة هل تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً من عدمه، ثانياً: للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، وتم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات أداة الدراسة. ثالثاً : تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لفحص فروض الدراسة، و اعتبار مستوى الدلالة عند ( $P < 0.05$ ). ولتطبيق تحليل الانحدار المتعدد في الدراسة الحالية، فقد تم تحقيق مجموعة من الافتراضات وهي: الارتباط الذاتي المتعدد، والخطية، والتجانس، واستقلال البواقي والطبيعية (Hair et al., 2010). وبين الجدول (4) أن قيم معامل الالتواء والتقلطح كانت محصورة بين ( $2.58 \pm 1.96$ )، وأن نتائج اختبار (كولومنجروف سمرنوف) للمتغيرات الرئيسة كانت أكبر من مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً. وباستخدام شكل الانتشار (scatter plot) تبين أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة خطية. ويظهر الجدول أيضاً أن قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation - VIF) أقل من (10) و اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). ويوضح اختبار دروبن واطسون (Durbin-Watson) والذي استخدم لفحص استقلال البواقي، أن قيمة الاختبار هي (1.172، 1.519) وهذه القيم محصورة بين (1.5 and 2.5) وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء (Coakes et al., 2006). وعلى ضوء هذه النتائج يمكن تطبيق معادلة الانحدار المتعدد في هذه الدراسة حيث لا توجد انتهاكات لشروط استخدامها.

دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

جدول رقم (4) معاملات الالتواء والتفطح اختبار كلومنجروف ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغير	م. الالتواء	م. التفطح	اختبار Z	مستوى المعنوية	معامل تضخم التباين	التباين المسموح
المركزية	-0.120	-0.283	0.89	0.41	1.763	0.567
الرسمية	-0.816	-0.725	1.18	0.15	1.108	0.092
التخصص	-1.228	-0.071	0.94	0.36	1.316	0.361
الاستغراق الوظيفي	-0.655	-0.783	1.50	0.06		
الأداء الوظيفي	0.198	-0.499	1.15	0.14		

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، باستخدام قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والأهمية النسبية لجميع فقرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس وقيم المتوسطات الحسابية قد تم على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert) الذي يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) وأعلاها (5). وقد تم حساب طول الخلية في المقياس وذلك بحساب المدى بين درجات المقياس، والحدود العليا والدنيا للفئات (5 = 1 - 4)، ثم تقسيمه على (5) ليصبح طول الخلية الصحيح (0.80 = 5 / 4)، وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي (بداية المقياس وهو الواحد الصحيح) (الفوزان، 2002). وسيتم تفسير البيانات وفقاً لما يأتي :

جدول رقم (5) سلم المقياس المستخدم في الدراسة

الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.20 فأكثر	3.40-3.59	2.60-2.79	1.80-1.99	1-1.79
الوزن النسبي المقابل	84 % فأكثر	68%-69%	52%-53%	36%-37%	20%-21%
الأهمية النسبية	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً

أولاً: نتيجة السؤال الأول ونصه " ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؟" تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم (6).

### محمود الشنطي

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الوزن النسبي	المجال
4.15	0.905	مرتفعة	83.0%	المركزية
3.69	1.042	مرتفعة	73.8%	الرسمية
3.40	0.792	مرتفعة	68.0%	التخصص
3.74	0.804	مرتفعة	74.8%	أبعاد الهيكل التنظيمي
3.50	1.051	مرتفعة	70.0%	الاستغراق الوظيفي
3.28	0.917	متوسطة	65.6%	الأداء الوظيفي

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة الأداء الوظيفي كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28). ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين في هذا المجال لم تكن متباينة بشكل كبير، وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث إن قيم الانحرافات المعيارية كانت أقل من (1) طبقاً لما اقترحه (Hair et al., 2010). وجاءت هذه النتيجة مختلفة عن دراسة عكاشة (2008) ودراسة ناصر (2010)، والتي بينت مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بغزة. وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع بعض الدراسات السابقة، على سبيل المثال هذه النتيجة متفقة مع دراسة (مرسي، 2009)، والتي بينت أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً (3.25) للممرضات العاملات في مستشفيات جامعة الزقازيق. بالإضافة إلى دراسة (أبي كويك، 2012) والتي أوضحت أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الداخلية الشق العسكري بغزة كان (3.23) متوسطاً. ويرى الباحث أن ظهور الأداء بهذا المستوى المتوسط في الدراسة الحالية يشير إلى ضرورة تحسينه، وخاصة أن الفئة المبحوثة تعمل في القطاع الحكومي المسؤول بدرجة كبيرة عن تزويد الخدمات الأساسية للمواطن الفلسطيني. ولعل من الطرق التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحسين الأداء الوظيفي هو تعزيز توافر العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي إيجاباً ومحاولة القضاء على العوامل السلبية خصوصاً فيما يتعلق بخصائص الهياكل التنظيمية. وقد يُعزى ظهور الأداء الوظيفي بهذا المستوى المتوسط لخصائص الهيكل التنظيمي، والتي تعتبر من أبرز عوائق الأداء الإداري (أبو صافية، 2000)، أو يرجع إلى فشل المديرين في الوزارات الحكومية في تحديد معايير الأداء المستهدف، وبالتالي عدم وضوحها (Pandy & Rainey, 2006)، أو لعدم ملائمة المؤهلات الحاصل عليها العاملون مع المهام الموكلة إليهم (الفرا والشنطي، 2008).

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني، ونصه: " ما درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي كما يتصورها أفراد العينة؟". أشارت نتائج التحليل الوصفي الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط الإجمالي لأبعاد الهيكل التنظيمي كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، وكان أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي

تجسيدا وتوافرا في الوزارات الفلسطينية هو بُعد المركزية، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.15)، وانحراف معياري (0.905). وجاء ترتيب بُعد (الرسمية) في المرتبة الثانية من بين أبعاد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي مرتفع، حيث بلغ (3.69) وانحراف معياري (1.042)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (التخصص)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (0.792)، وتدل الانحرافات المعيارية المرتبطة بهذه الأبعاد على أن استجابة المبحوثين في المجالات الثلاثة لم تكن متباعدة بشكل كبير عن متوسطها الحسابي، مما يدل على إمكانية الاعتماد على قيم الوسط الحسابي كمؤشر لهذه الأبعاد (المركزية، الرسمية والتخصص). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ميا وآخرين (2011)، حريم والحشالي (2006)، والعنزي والذبياني (2013)، واللوح (2006)، والتي بينت أن المنظمات المبحوثة تطبق درجة تتراوح ما بين عالية إلى متوسطة من المركزية والتخصص والرسمية. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعزى لطبيعة العمل في القطاع الحكومي، والتي تميل إلى البيروقراطية والمركزية الشديدة بحيث عملية صنع القرار وحل المشكلات دائما متمركزة في يد الإدارة العليا، بالإضافة إلى التمسك الصارم بالقواعد والإجراءات دون مرونة، وكذلك التخصيص والتحديد الدقيق للمهام والواجبات والذي يخلق معه الروتين والملل.

**ثالثاً : إجابة السؤال الثالث والذي ينص على:** " ما درجة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في الأداء الوظيفي ؟" تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) بطريقة الإدخال (Enter) والتي تُستخدم لتقييم العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة والمتغير التابع. ويتضح من الجدول رقم (7) أن نتائج إجراء اختبار معادلة الانحدار المتعدد كانت دالة إحصائياً، حيث أظهرت نتائج التحليل أن  $R^2 = 0.228$ ;  $adj. R^2 = 0.220$ ;  $F(18.86)$ ,  $P = 0.478$ ;  $R^2 = 0.01$ ). وبمعنى آخر أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كان (-0.478)، كما أن جميع المتغيرات المستقلة (أبعاد الهيكل التنظيمي) تفسر ما يقارب (22.8%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وتدل نسبة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) على أن إمكانية تعميم النموذج على مجتمع بحثي آخر كانت بنسبة (22.0%). وتوضح قيمة  $F(276)$   $= 18.86$  (3) والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) هي علاقة خطية، كما وتشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وبناءً على هذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1).

الجدول رقم (7): معادلة الانحدار المتعدد: العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي	
المتغيرات المستقلة	بيتا المعيارية (Standardized beta)
بُعد المركزية	-0.128*
بُعد الرسمية	-0.102**
بُعد التخصص	-0.088**
قيمة F	18.86
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.228
معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	0.220
التغيير في ( $R^2$ )	0.008
مستوى دلالة (ف)	0.000
دروين-واطسون	1.519

\*\*p<0.01, \*p<0.05

وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Azzat et al., 2006)، والتي بينت وجود العلاقة الموجبة بين الهيكل التنظيمي (المركزية والرسمية) والضغط الوظيفية، ودراسة (Organ et al., 2006) ودراسة جودة (2010) والتي كشفت عن العلاقة العكسية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والشعور بالتمكين. وتتسجم مع نتائج دراسة اللوح (2006)، التي أظهرت العلاقة الموجبة بين تطوير الهيكل التنظيمي وقدرة الوزارة على تطوير أدائها، وتتفق مع دراسة أبي كويك (2012)، والتي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية وأداء الضباط، ومع دراسة حريم والحشالي (2006)، والتي أظهرت العلاقة العكسية بين بُعد التخصص والرسمية وبناء المعرفة التنظيمية، وكشفت عن العلاقة الموجبة بين بُعد المركزية وبناء المعرفة. وتتناقض مع دراسة (Johari & Yahya, 2010) والذي بينت عدم وجود علاقة بين بُعد الرسمية والأداء الوظيفي، وتتناقض مع دراسة النعساني (2007) والتي بينت عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية. وتعتبر هذه النتائج غير متوافقة مع النظرية البيروقراطية، والتي تفترض أن الهيكل التنظيمي يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال القواعد المحددة بوضوح والإجراءات الرسمية والتي تعزز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، الذين وبشكل متبادل يؤدون واجباتهم ومهامهم وينخرطون في السلوكيات التطوعية. إن أثر الهيكل التنظيمي سواء كان إيجابياً أو سلبياً يعتمد بدرجة كبيرة على طريقة الإدارة في فرض القواعد والإجراءات ودرجة الرسمية والمركزية داخل المنظمة والتي يستجيب لها العاملون ويتصرفون طبقاً لها بطرق مختلفة (Alder & Borys, 1996). ويشير الجدول (7) أيضاً إلى مساهمة كل متغير مستقل على حدة في التنبؤ بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) من خلال قيمة بيتا المعيارية (Standardized regression weight).

أولاً : يشير الجدول إلى أنه ومن بين المتغيرات المستقلة الثلاثة جاء بُعد (المركزية) في أعلى درجة تأثير، حيث بلغت قيمة ت المستخرجة (-2.488)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وكانت قيمة بيتا (Beta) تعادل (-0.128\*) وهي دالة إحصائياً حيث كان مستوى الدلالة (0.014)، مما يدل على وجود تأثير سلبي لبُعد المركزية على الأداء الوظيفي، أي أنه كلما ازداد اتباع أسلوب المركزية انخفض مستوى الأداء الوظيفي. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بوجود مستويات مختلفة من شاغلي الوظائف الإشرافية ضمن عينة الدراسة (المستويات الإدارية الدنيا وهم رؤساء الشعب والأقسام ونواب المديرين)، بالتالي قد لا يُسمح لهم بالاشتراك في عملية صنع القرارات في الوزارة بفعالية حيث تتمركز عملية صنع القرارات بيد شاغلي الوظائف الإشرافية العليا (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مديرين عامين ونوابهم، مديري الدوائر)؛ إذ يرونها كأحد أهم الجوانب الوظيفية لهم وتُشعرهم بالتحكم. ثانياً: يوضح الجدول رقم (7) أن بُعد (الرسمية) جاء في المرتبة التالية لبُعد المركزية في درجة التأثير حيث إن (Beta = -0.102; t= - 2.996; sig.=0.003) وهذا يشير إلى وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية لبُعد الرسمية على الأداء الوظيفي، أي أنه كلما زادت درجة الرسمية كلما انخفض مستوى الأداء الوظيفي. وكأحد التفسيرات لهذه النتيجة هو أن الهيكل التنظيمي قد يكون عائقاً أو مُسهلاً في المنظمة، وهذا يعتمد على القواعد والأنظمة والإجراءات المنصوص عليها والمفروضة على العاملين داخل المنظمة. إن العاملين يعتقدون أن الإجراءات الرسمية التي تقيد حريتهم واستقلالهم في العمل تؤدي إلى التأثير السلبي على سلوكياتهم نحو العمل ولا تشجع العاملين على التفكير خارج الصندوق عند أداء مهام عملهم، وبالتالي لا يبذل العاملون جهوداً أو مبادرات تقود إلى تحسين الطرق التي يُنفذ به العمل. فضلاً، بأن شعور العاملين بالاستقلال والحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم وبانخفاض مستوى التقيد الحرفي بالتعليمات والقواعد الصارمة يعتبر بمثابة فرصة لهم للتعاون فيما بينهم ومساعدة زملائهم الآخرين في إنجاز مهام عملهم بالكفاءة المطلوبة. وهذا التفسير متوافق مع ما ذكره (Organ et al., 2006) من أن الرسمية المفرطة تؤدي إلى عدم تشجيع العاملين لبذل الجهد الإضافي لإتمام أعمالهم وهو أحد مكونات الأداء الوظيفي.

ثالثاً : تشير النتائج الواردة في الجدول (7) أعلاه إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد (التخصص) على الأداء الوظيفي؛ حيث بلغت قيمة ت المستخرجة (-2.157) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وبلغت درجة التأثير أي قيمة بيتا (Beta) المعيارية (-0.088\*\*) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى (0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويتضح أن العلاقة بين التخصص والأداء الوظيفي هي علاقة عكسية، أي أنه كلما زادت درجة التخصص كلما انخفض مستوى الأداء الوظيفي. وأحد التفسيرات الممكنة لهذه النتيجة هو أن زيادة درجة التخصص في

الأعمال قد تجعل الموظف مسؤولاً عن أعمال محددة مما قد يسبب له الشعور بالملل والروتين. كما أن التخصص في الغالب يوفر للعاملين المعلومات التي تخصهم فقط، وقد يُوحى لهم ذلك بالاكتماء بهذه المعلومات و عدم السعي للتعرف إلى ما يحصل في الأجزاء الأخرى من الوزارة، مما قد يؤثر سلباً على معنويات العاملين وعلى النظرة الشمولية لرؤية المنظمة وأهدافها (جودة ، 2010). وكتفسير آخر فإن الباحث يعزو هذه النتيجة لما أشارت إليه الإحصائيات الوصفية من أن ما يقارب ربع أفراد العينة (25.0%) هم دون سن (30) سنة وخبرتهم لا تتجاوز (5) سنوات، مما يعني أنهم في مرحلة التعلم، وعليه ترى إدارة الوزارات ضرورة التحديد الدقيق في الأعمال ومراقبة العاملين؛ للتأكد من أنهم يقومون بالأعمال المخصصة. إن العاملين لا يشعرون بالراحة جراء مراقبة الإدارة العليا لهم بشكل دائم (Moynihan & Pandey , 2007) فهذه الممارسات تؤثر على سلوكياتهم وتوجهاتهم نحو العمل. وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة (H1a , H1b , H1c) من الفرضية الرئيسة الأولى.

رابعاً: **إجابة السؤال الرابع** والذي ينص على: " هل متغير الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي ؟" تم استخدام معادلة الانحدار الهرمية باستخدام مدخل Baron & Kenny's (1986)، وتم ادخال المتغيرات تباعاً. كما هو موضح في الجدول رقم (8)، النموذج الأول فإن أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية و الرسمية والتخصص) تؤثر تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي حيث إن ( $R^2=0.228$ ;  $F=18.86$ ,  $P<0.01$ ). وفي النموذج الثاني فإن الاستغراق الوظيفي أضيف لمعادلة الانحدار الهرمية ووجد أن أبعاد الهيكل التنظيمي تؤثر تأثيراً سلبياً على المتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي) حيث إن ( $R^2=0.519$ ;  $F=110.68$ ,  $P<0.01$ ). كما وأن المتغير الوسيط يؤثر إيجابياً وذو دلالة إحصائية على المتغير التابع ( الأداء الوظيفي) حيث إن ( $R^2=0.197$ ;  $F=91.45$ ,  $P<0.01$ ). ويُظهر النموذج الثالث أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة أبعاد الهيكل التنظيمي و المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي مع المتغير التابع الأداء الوظيفي كانت دالة إحصائياً حيث إن ( $R^2=0.297$ ,  $F=16.72$ ,  $P<0.01$ ).

الجدول (8): الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

النتيجة	بيئات المعيارية (Standardized beta)			المتغيرات المستقلة
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
توسط كامل	-0.092	-0.136**	-0.128*	بُعد المركزية
توسط جزئي	-0.093*	-0.187**	-0.102**	بُعد الرسمية
توسط جزئي	-0.057**	-0.131**	-0.088**	بُعد التخصص
	-0.155**			الاستغراق الوظيفي
	16.72	110.68	18.86	قيمة F



دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

معامل التحديد ( $R^2$ )	0.228	0.519	0.297
معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	0.220	0.514	0.292

(N=280)  $p < 0.01$ ,  $p < 0.05$  \*\*

وبناءً على هذه النتائج فإنه يمكن القول: إن متغير الاستغراق الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بُعد المركزية والأداء الوظيفي؛ وذلك لأن العلاقة المباشرة بينهما بعد إدخال المتغير الوسيط انخفضت لتصبح (-0.092)، وأصبحت العلاقة غير دالة إحصائياً. كما ويتوسط المتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي) جزئياً العلاقة بين بُعد (الرسمية) والمتغير التابع الأداء الوظيفي؛ حيث إن درجة التأثير انخفضت ولكنها لازالت دالة إحصائياً (-0.093\*). وكذلك يتوسط الاستغراق الوظيفي جزئياً العلاقة بين بُعد (التخصص) والمتغير التابع الأداء الوظيفي؛ حيث إن درجة التأثير انخفضت، ولكنها لازالت دالة إحصائياً (-0.057\*\*). وبناءً عليه يمكن قبول الفرضيات الفرعية (H2c، H2b، H2a) وبالتالي الفرضية الرئيسة الثانية (H2). وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات والتي بينت أن الاستغراق الوظيفي يلعب دور المتغير الوسيط أو المعدل بين الهيكل التنظيمي والعوائد التنظيمية المختلفة مثل (Tata & Prasad, 2004)، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Chen & Chiu, 2009)، والتي بينت أن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين الخصائص الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية. وكذلك تتفق مع دراسة (Pantik et al., 2009)، والتي أظهرت أثر التوتر النفسي كمتغير وسيط للتنبؤ بالأداء الوظيفي. وقد تُفسر هذه النتيجة بأن زيادة الشعور بالاستغراق الوظيفي يجعل العاملين منهمكين في عملهم ومنسجمين معه بشكل كامل مما يخلق جو عمل مفضل لديهم، من شأنه أن يؤثر بالإيجاب على توجهاتهم وسلوكياتهم نحو واجباتهم ومهام أعمالهم بل ويتعدى القيام بالأعمال المحددة لهم بالوصف الوظيفي لممارسة السلوكيات التطوعية. إن هؤلاء العاملين يكونون في حالة استمتاع عند تأديتهم للعمل و منغمسون في العمل ويضعون العمل في سلم أولوياتهم مما ينعكس على الإنتاجية والكفاءة في العمل (Kanungo et al, 1990). وكأحد التفسيرات الممكنة أيضاً لهذه النتيجة هو أن المركزية في العمل تخلق جواً من التأثير غير المُستحب في الشعور بالاستغراق الوظيفي؛ حيث إنه وعندما تقل درجة المركزية ويشترك العاملان بصنع القرار يشعرون بالالتزام الأدبي نحو تنفيذه؛ كونهم كانوا جزءاً أساسياً من أولئك الذين اتخذوه، وهذا يجعلهم متمسكين وملتزمين بتنفيذ هذه القرارات ويولد لديهم شعور بالتمكين والتحفيز؛ حيث إنهم قادرون على المشاركة بأفكارهم مما يزيد الشعور بالانغماس في العمل ومواجهه التحديات لإنجاحه. إن توافر مستوى منخفض من المركزية وزيادة اللامركزية والتفويض يؤدي لزيادة الشعور بالانتماء والاستغراق الوظيفي، وزيادة الشعور بالاستغراق الوظيفي بدوره يعمل على زيادة معدلات الأداء الوظيفي. ومن جهة أخرى، فإن زيادة الرسمية وفرض الالتزام

الصارم بالقواعد والإجراءات يجعل العاملين في كراهية للعمل وفي حالة من النفور وعدم الانسجام مما يُشعرهم بالإحباط من أن يقوموا بأداء أعمالهم بأفضل ما لديهم من إمكانيات. فزيادة الرسمية تؤثر على الأداء الوظيفي سلباً ويشكل غير مباشر من خلال الاستغراق الوظيفي. وك تفسير آخر فإن التخصص يزيد من الشعور بالروتين والملل ويستلزم معه المراقبة الشديدة والتي تولد شعوراً سلبياً ومناخاً غير ملائم للعاملين؛ حيث من الممكن أنهم يقومون بأداء عملهم مُكرهين أو خوفاً من العقاب. إن مثل هذا الشعور تختفي معه روح المبادرة وبالتالي يقوم العاملون بإنجاز مهام أعمالهم بالحد الأدنى الذي يضمن لهم عدم المساءلة والتعرض للعقاب مما يؤثر على فرص تأدية المهام بالطرق المتميزة والإبداعية. فضلاً عن قيام العاملين بعمل يومي يسير محدد بالتفصيل وبشكل متكرر ولفترات طويلة يؤدي بالنتيجة إلى محدودية المعلومات التي يحصلون عليها وقلة في المعارف والخبرات المتنوعة (حريم والخشالي، 2006)، مما قد يسبب مواجهتهم لصعوبات في تأدية العمل أو عدم القدرة على حل المشكلات وبالنتيجة عدم الانسجام مع وظائفهم وصولاً إلى تدهور في مستوى الأداء. ويرى الباحث أن عدم التوازن في (الرسمية والمركزية والتخصص) داخل المنظمات وانفراد الإدارة العليا في صنع القرارات تضعف من فرص تنمية مهارات الموظفين وخبراتهم، كما أن فرض الإجراءات والقواعد بالقوة يوفر المعلومات التي تخص الموظف ولا توفر معلومات عن المنظمة وعن توجهاتها كما يُشعر العاملين بالتقييد وعدم الحرية في أداء مهامهم، والتخصص والروتين يؤدي لمحدودية المعلومات، بالنتيجة يؤدي كل ذلك إلى عدم الرضا عن وظائفهم، ويؤثر سلباً على توجهاتهم نحو العمل وعلى رفايتهم وبالتالي تدني مستوى شعورهم بالاستغراق الوظيفي، والذي يؤثر في نهاية المطاف سلباً على مستوى الأداء الوظيفي.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28).
- بينت نتائج الدراسة الحالية أن المتوسط الإجمالي لأبعاد الهيكل التنظيمي كان مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، وكان أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي توافراً في الوزارات الفلسطينية هو بُعد المركزية بمتوسط حسابي (4.15)، تلاه بُعد (الرسمية) بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (3.69)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (التخصص) بمتوسط حسابي (3.40).
- دلت النتائج أيضاً على وجود علاقة عكسية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي؛ حيث بلغ معامل الارتباط (-0.478)، كما أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (أبعاد الهيكل

التنظيمي) فسرت ما يقارب (22.8%) من التباين في (الأداء الوظيفي). وكان لبُعد (المركزية) أعلى درجة تأثير على الأداء الوظيفي، وجاء بُعد (الرسمية) في المرتبة التالية، ثم جاء بُعد (التخصص) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التأثير على الأداء الوظيفي.

- أظهرت النتائج أن متغير الاستغراق الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بُعد المركزية والأداء الوظيفي، ويتوسط جزئياً العلاقة بين بُعدى: (الرسمية)، و(التخصص)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي:

- ضرورة تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية من خلال إمداد العاملين بكل ما يحتاجون إليه من الحاجات المادية والمعلوماتية اللازمة لأداء عملهم بالكفاءة والفعالية اللزمتين، وتقديم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية؛ وذلك لأداء العمل بالشكل المتفوق و تشجيع العاملين على الانخراط في السلوكيات والممارسات التطوعية التي تعزز من الأداء الفردي والكلي للمنظمة.
- ضرورة اهتمام الوزارات الفلسطينية -محل الدراسة- بالعمل على تعزيز شعور العاملين بالانغماس الوظيفي نحو العمل، من خلال توافر هياكل تنظيمية مرنة تسمح بتفويض الصلاحيات و التمكين والمشاركة والاستماع للعاملين مما يساعدهم على تغذية أفكارهم، وبحيث يسمح للعاملين بأداء ما يوكل إليهم من أعمال بقدر عالٍ من حرية التصرف والاختيار الفعال.
- ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي؛ لما يلعبه من دور جوهري في الاستغراق الوظيفي والأداء من خلال خلق التوازن بين المركزية واللامركزية، وتقويض العاملين بالصلاحيات المتوافقة مع وظائفهم؛ وذلك لمساعدتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وزيادة سرعة استجابتهم لطلبات المواطنين ومعاملاتهم، مع وجود أنظمة للمساءلة للطرفين المفوض والمفوض.
- ضرورة التقليل من الرسمية والتخفيف من تطبيق الأنظمة والتعليمات والمعايير المشددة التي تنظم جوانب العمل المختلفة؛ من أجل إتاحة قدر كبير من المرونة والاجتهاد والتصرف، وضرورة العمل على استخدام الأساليب الإدارية مثل: التدوير الوظيفي، وتعزيز التعلم الذاتي، والتركيز على العمل الجماعي الذي يخفف من الملل الذي قد ينتج من التكرار والروتين في العمل اليومي الذي يعاني منه بعض العاملين.

- ضرورة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية كل فترة زمنية ما بين (3-5) سنوات، بحيث تتصف بالمرونة وعدم الجمود، وتكون دائماً في حال انسجام كامل مع الخطة الاستراتيجية للوزارات، وبحيث يعاد تصميم هذه الهياكل بما يؤدي إلى تسهيل قيام العاملين بمهامهم وتحقيق أفضل النتائج.

#### محددات الدراسة والمقترحات

- اقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وبالتالي هذا يحد من القدرة على تعميم النتائج على الوزارات في الضفة الغربية، وهذا يرجع إلى صعوبة الاتصال والحركة بسبب الإغلاقات الإسرائيلية، كما ويحد من التعميم على القطاعات الأخرى، و عليه، يقترح تكرار هذه الدراسة على العاملين في القطاع الخاص والجامعات والبنوك.
- تم جمع البيانات في هذه الدراسة عند نقطة زمنية واحدة (Cross-Sectional)، وبالتالي يقترح الباحث جمع البيانات من المستجيبين عند أكثر من نقطة زمنية، حيث من المتوقع أن يساعد استخدام هذه الطريقة على فهم أكبر لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تم تناول الاستغراق الوظيفي كمتغير بسيط، وفي الواقع من المحتمل أن تكون هناك عوامل أخرى مثل نشر المعرفة (knowledge Sharing) يُقترح أن تأخذ بعين الاعتبار لدراسة مدى تأثيرها في العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي.
- في الدراسة الحالية تم دراسة تأثير أبعاد الهياكل التنظيمية كعوامل مستقلة. ويقترح الباحث إجراء بحوث مستقبلية تضم متغيرات مستقلة أخرى لدراسة تأثيرها على الأداء الوظيفي، مثل: (أنماط القيادة أو الخصائص الوظيفية)، مما قد يفسر التباين في المتغير التابع بشكل أفضل مما توصلت إليه هذه الدراسة وهي ما يقارب (30.0%).

#### المراجع العربية:

- أبو صفية، فائق (2000)، معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن.
- أبو كويك ، حسن (2012)، دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الامنية : دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الامنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بدوي، أحمد زكي (1994)، معجم مصطلحات الدراسات الإنسانية والفنون الجميلة والتشكيلية، ط 1، دار الكتاب المصري، القاهرة.

جودة، محفوظ (2010)، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (12)، العدد 1، 57-78.

حجل، عامر (2008)، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق .  
حريم، حسين و الخشالي، شاكر (2006)، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد (8)، العدد (1)، 142-271.

داغر، منقذ، محمد، عادل، وحروش صالح (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، ص 335 .  
رمضان، زياد و الدهان، أميمية، ومخامرة محسن، وسالم فؤاد (2003)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 7، مركز الكتب الأردني، عمان، ص 147.  
زناطي، محمد (1997)، الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية للتأثير بيئة وأخلاقيات العمل، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (21)، العدد (3)، 27-305.

الصباغ، زهير، والزغبى ماجد (2002)، تحليل الموازنة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو : دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي الاردني، الإداري، المجلد (24)، العدد (89)، 49-81.

العابدي، علي (2012)، الرقابة التنظيمية : مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين : دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (24)، 147-174.

العابدي، هاشم و الجاف، ولاء (2012)، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي -أربيل، مجلة جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد المجلد (5)، العدد (2)، 73-106.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005)، السلوك الفعال في المنظمات، ط3، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- عريشة، محمد (1995)، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي على الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الفرد في العمل - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد 6، 53-91.
- عكاشة، أسعد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على شركة الاتصالات بאתل في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة
- العلاق، بشير (1999)، أسس الادارة الحديثة : نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان، ص 187.
- العنزي، سعد ، وعلي ، محمود (1985) . الرضا الوظيفي والأداء في شركة التأمين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 3.
- العنزي، سعد، والذبياني، سمير (2013)، خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العامين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (19)، العدد (72)، 1-31.
- الفرا، ماجد، والشنطي، محمود (2008)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (16)، العدد (1)، 755-713.
- الفوزان، ناصر ( 2002 ) : خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي :دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (14)، العدد (2).
- اللوحي، نبيل (2006) ،تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة.
- ماهر، أحمد (2004)، التنظيم : الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 149.
- مرسي، مرفت (2013)، أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (2)، 257-240.
- المركز الفلسطيني لدعم الديمقراطية، 2013.
- مطير ، سمير (2013) ، واقع تطبيق الحكم الرشيد وعلاقته بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السياسة والإدارة، غزة

### دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

- المغربي، عبد الحميد (2004)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة ،العدد (2).
- المنطاوي، ايمان (2007) ،أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنط، مصر .
- ميا، علي، ابراهيم حسين، و سليمان، سوما (2011)، تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح الادارة الاستراتيجية : دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (33)، العدد (3)، 141-119.
- ناصر ، حسن (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نصار ، إيمان (2013)، جودة حياة الوظيفة وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي : دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ودائرة التربية والتعليم الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نعساني، عبد المحسن (2007)، اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي : دراسة ميدانية في القطاع الخدمي والإنتاجي الحكوميين ، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد (47).

### المراجع الأجنبية

- Aizzat, M. N., & Ramayah, T., & Yeoh. C. B. (2006). Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: Evidence from Malaysia. *International Journal of Commerce & Management*, 16 (2), 116-129.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Beeler , J.D., Hunton , J.E. & Wier , B. (1997) . A survey Report of Job Satisfaction and Job Involvement among government and public auditors , *The Government Accountants Journal* , 45 (4) , PP. 26-31.
- Chen, C., & Chiu, S. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *The journal of social psychology*, 149 (4), 474-494.
- Coakes, S. J., Steed, L., & Dzidic, P. (2006). SPSS version 13.0 for windows: Analysis without anguish. John Wiley and Sons, Australia.
- Cohen,J. (1992). A power premier. *Psychologist Bulletin*, 112, 155-159.
- Covin, J. G., & Slevin, D., P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 5-87.

- Daft R . L.(2004) .Organization Theory and Design , 8th ed., Thomson, south – western, USA,P.87.
- Davis, D. L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceive rule dysfunction alienate manager? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (1), 133-148.
- Ekmekci, A., K. (2011). A study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), PP.68- 73.
- Greenslade, J. H., & Jimmieson, N. L. (2007). Distinguishing between task and contextual performance for nurses: Development of a job performance scale. *Journal of Advanced Nursing*, 58(6), 602-611.
- Hage, J. & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structure properties, *Administrative Science Quarterly*, 72-92.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). New York: Pearson Prentice Hall.
- Igbaria, M., Iivari, J., & Maragahh, H. (1995). Why do individuals use computer technology? A Finnish case study. *Information & Management*, 29(5), 227-238.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). Organizational Psychology: A scientist practitioner approach, Hoboken, NJ: John-Wiley & Sons.
- Johari, J. & Yahya, K.K. (2009) Linking Organizational Structure, Job Characteristics and Job Performance Construct: A Proposed Framework. *International Journal of Business Management*, 4, 145-152.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 515-523.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied psychology*, 67 (2), 341-349.
- Kanungo, R. N. (1990). Culture and work alienation: Western model and eastern realities. *International Journal of psychology*, 25 (1), 795-812.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11 (6), 413-422.
- Khan, T., Jam, F., Akbar, A., Khan, M., & Hijazi, S, (2011), Job Involvement as Predictor of Employee Commitment Evidence from Pakistan, *International Journal of Business and Management*, 6 (4), PP.252-262.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, (January/February), 40-53.



- Muhamad, J. & Aizzat, M. N., & NurFitriah. A. F. (2008). Organizational Innovation: Does structure , culture and country of origin matter. *Journal of Global Advancement*, 1(2/3), 271-288.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23 (2).
- Nasurdin, M. A., Ramayah, T., & Yeoh, C. B. (2006). Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: Evidence from Malaysia. *International Journal of Commerce & Management*, 16(2), 116-129.
- Nikandrou, I., Panayotopoulou, L., & Apospori, E. (2008). The impact of individual and organizational characteristics on work-family conflict and career outcome. *Journal of managerial psychology*, 23(5), 576-598.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: its nature antecedents and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- Panatik, S.A., O'Driscoll, M., P Anderson, M.H. (2009). Psychological strain as a mediator of the relationship between job design, employee work reaction and job performance. The Proceedings of the 8 th industrial and organizational psychology conference, Sydney.
- Pandey, S. K., Rainey, H. G. (2006). Public managers' perception of organizational goal ambiguity: Analyzing alternative models. *International Public management Journal*, 9(2), 85-112.
- Pollock, T. (1997). Building Employee's Interest in their work. *Automotive Manufacturing & Production*, 109 (10) , P.10.
- Rejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Rich, B., Jeffery, A., & Eeanr., C. (2010). Job Engagement Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635.
- Riipinen , M. (1997) . The Relationship between Job involvement and well-being" , *The Journal of psychology* , 131 (1), P. 81 – 89.
- Robins, J.A. & Wiersema, M.F. (1995). A resource-based approach to the multi-business firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 16 (4), 277-299.
- Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Sarros, J. C., tanewski, G. A., & Winter, R, P., Santora, J. c., densten, I, L. (2008). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13, 285-304.

- Seilling, J. G. (2008). The role of the customer advocate contextual and task performance as advocacy participation. *Journal of Management and organization*, 14, 127-140.
- Sekaran, U. (2003): *Research methods for business: a skill-building approach* (4th ed.). New York John Wiley & Sons.
- Somers, M. J. (2001). Thinking differently: Assessing nonlinearities in the relationship between work attitudes and Job performance using a Bayesian neural network. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74, 47-61.
- Tata, J., & Prasad, S. (2007). Team self-management, organizational structure and Judgment of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16 (2), 248-265.
- Tavitiyaman, P., Hanqin Zh., Hailin Q. (2012) .The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1), pp.140 – 159.
- Tiwari, Sh. (2011). Employee Engagement - The Key to Organizational Success, ICOQM-10, Kolkata.
- Wagner , J.A., & Hollenbeck, J.R. (1992). Organization Behavior, Englewood cliffs , New Jersey, P.106.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793-825.
- Wang, D., & Yang, sh. (2007). Impact of organizational structure and HRM on organizational performance, School of Economics and Management, Harbin Engineering University, Harbin, 150001, P. R. China.