



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره

**Problems of Existing Organization Structure of Hebron**

**Municipality and Suggestions for Development**

إعداد الباحث

أمجد سعدي عبيدو

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات

العليا في جامعة الخليل

فلسطين-الخليل

1439هـ-2018م

## إجازة الرسالة

# إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره

إعداد الباحث

امجد عبيدو

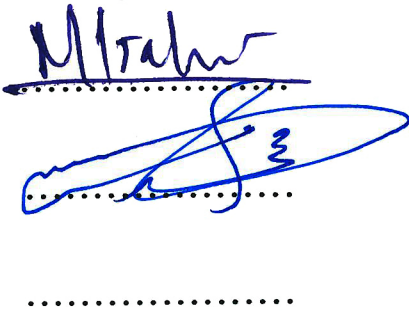
إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت

يوم الخميس بتاريخ 19 ابريل 2018 م الموافق 3 شعبان 1439 هـ

التوقيع

  
.....  
.....  
.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. محمد الجعبري مشرفاً ورئيساً
2. د. محمد عمرو عضواً خارجياً
3. أ. د. سمير أبو زنيد عضواً داخلياً

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسْمِ اللّٰهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سورة التوبة, آية 104-105

## الإهداء

إلى سندي ومثلي الأعلى ..... والدي الطيب

إلى جنة الله في أرضه ..... أمي الغالية

إلى رفيقة دربي ونبراس حياتي .... زوجتي الحبيبة

إلى رياحين الحياة وبريقها ..... أبنائي الأعزاء

إلى من علمني حرفاً".....أساتذتي الكرام

.....إليكم اهدي ثمرت هذا الجهد .....

## الشكر والتقدير

(إخا وطلبة إليكم أطراف الدعوة فلا تنفروا أقساما بجلة الشكر)

الإمام علي ابن أبي طالب

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي كي أصل إلى مبتغاي وانهي ما قد بدأت به مشواري في برنامج ماجستير إدارة الأعمال وما اكتتف طريقي هذا من لحظات كد وتعب وأخرى كانت تزخر بالسعادة والزهو بلقاء زملاء رائعين استفدت منهم الكثير وثلة من أساتذة متميزين ما بخلوا علينا من بحور علمهم وخبراتهم العظيمة التي صقلنتني وأثرت معرفتي أيما إثراء فأصبحت بها أملك ثروة لا تقدر بمال، فالإيكم إخواني في حلق العلم من طلبة وزملاء أشكركم من أعماق قلبي والى أساتذتي العظام لا اعرف كيف أشكركم فمهما أهديكم من كلمات لن أفيكم ما تستحقون من ثناء وخص بالذكر الدكتور الرائع موسوعة العلم أنموذج الأخلاق الرفيعة أستاذي القدير الدكتور محمد الجعبري والذي نهلت شيئا من بحر علمه الوفير فما بخل علي أبدا وكان ناصحا أمينا متى لجأت له فاخذ بيدي في كل أوقات دراستي لا سيما بإشرافه الدقيق ونصحه العميق فساعدني ودلني على كل ما يفيدني كي تخرج دراستي بهذه الصورة والتي أسأل الله أن تكون إضافة للباحثين والدارسين ووسيلة لإدارة بلدية الخليل كي تساعدكم وتحقق مبتغى المخلصين منهم في تنفيذ التطوير التنظيمي الذي ترنو له بلدية الخليل من إدارة وعاملين. كما أتقدم بالشكر الجزيل لزملائي في بلدية الخليل مساعدتهم لي في تقديم ما لديهم من خبرة ومعرفة ومعلومات أثرت بحثي هذا وجعلتني أصل إلى نتائج مهمة وتوصيات مفيدة من شأنها مساعدة الكادر الوظيفي لتحقيق مبتغاهم في تطوير هيكل تنظيمي سليم يوصف حال البلدية بشكل دقيق ويرسم لها شكلا يشجع على الابتكار والمعرفة والتقدم نحو مستقبل أفضل.

ولا انسى في زحمة تلك التهاني ان أتقدم لرفيقة دربي زوجتي الغالية بالشكر على ما بذلت من  
قصارى جهدها كي توفر لي الجو الهادئ لإكمال مشواري في طريق العلم فما بخلت علي من  
وقتها وجهدها فكانت لي خير معين وأخذت بيدي في لحظات ضعفي وشجعتني كي أوصل  
المسير، والى سبب وجودي في هذه الحياة أبي الحبيب وأمي الغالية أمامكما يتواضع كل الكلام  
فيعجز كل وصف عما بذلتموه وقدمتموه ولا زلتم تقدمون بأقصى ما تستطيعون من اجل نجاحي  
وفلاحي فاسأل الله أن يسدل عليكم من نعمائه ويرفلكم بثوب الصحة والعافية وان تنفقوا تاجا فوق  
راسي ما حبيبت.

الباحث

## مسرد المحتويات

<u>الموضوع</u>	<u>رقم الصفحة</u>
إجازة الرسالة.....	ب.....
آية قرآنية.....	ج.....
الإهداء.....	د.....
الشكر والتقدير.....	ه.....
مسرد المحتويات.....	ز.....
فهرس الجداول.....	ل.....
فهرس الأشكال.....	ن.....
فهرس الملاحق.....	س.....
الملخص باللغة العربية.....	ع.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ص.....
الفصل الاول (الاطار العام للدراسة).....	1.....
المقدمة.....	2.....
مشكلة البحث.....	4.....
أسئلة الدراسة.....	6.....
أهداف البحث.....	6.....
أهمية البحث.....	7.....
حدود الدراسة ومحدداتها.....	7.....
تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية.....	8.....

9.....	تصميم الدراسة
10.....	الفصل الثاني (الاطار النظري والدراسات السابقة)
12.....	1-2 الإطار النظري
12.....	1-1-2 الهيئات المحلية في فلسطين
12.....	1-1-1-2 نشأة الهيئات المحلية الفلسطينية وتطورها
15.....	2-1-1-2 بلدية الخليل
16.....	3-1-1-2 وزارة الحكم المحلي والهيكل التنظيمية
18.....	4-1-1-2 القوانين والأنظمة المستخدمة في وزارة الحكم المحلي
18.....	5-1-1-2 نبذة عن الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل
21.....	2-1-2 التنظيم والهيكل التنظيمي
21.....	1-2-1-2 ماهية التنظيم
22.....	2-2-1-2 مبادئ وخصائص التنظيم الفعال
24.....	3-2-1-2 أشكال و نماذج التنظيم
27.....	4-2-1-2 ماهية الهيكل التنظيمي
27.....	1-4-2-1-2 مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي
28.....	2-4-2-1-2 خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي
31.....	3-4-2-1-2 تصنيفات الهياكل التنظيمية
34.....	4-4-2-1-2 نظريات ساهمت في تصميم الهياكل التنظيمية
36.....	3-1-2 تصميم وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية
36.....	1-3-1-2 محددات تصميم الهيكل التنظيمي



38.....	2-3-1-2	تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي
39.....	1-2-3-1-2	مداخل تصميم الهيكل التنظيمي
43.....	2-2-3-1-2	مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي
43.....	1-2-2-3-1-2	الخريطة التنظيمية
44.....	2-2-2-3-1-2	الدليل التنظيمي
46.....	4-1-2	تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية
46.....	1-4-1-2	تغيير الهياكل التنظيمية
47.....	2-4-1-2	تطوير الهياكل التنظيمية
50.....	2-2	الدراسات السابقة
50.....	1-2-2	المقدمة
50.....	2-2-2	الدراسات العربية
58.....	3-2-2	الدراسات الأجنبية
62.....	4-2-2	التعليق على الدراسات السابقة
63.....	5-2-2	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
64.....		الفصل الثالث (منهجية الدراسة)
65.....	1-3	مقدمة
65.....	2-3	منهج الدراسة
66.....	3-3	جمع البيانات والمعلومات
66.....	4-3	مجتمع الدراسة
67.....	5-3	أدوات الدراسة

67.....	1-5-3 بناء أدوات الدراسة.
67.....	1-1-5-3 المقابلات غير المهيكلة.
68.....	2-1-5-3 المقابلات المهيكلة.
69.....	3-1-5-3 الاستبانة.
72.....	2-5-3 صدق أداة الدراسة وثباتها.
72.....	1-2-5-3 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)
72.....	2-2-5-3 الطريقة الكمية (الاستبانة)
75.....	6-3 إجراءات تطبيق الدراسة.
75.....	1-6-3 الطريقة النوعية المقابلات المهيكلة.
76.....	2-6-3 الطريقة الكمية (الاستبانة)
77.....	7-3 متغيرات الدراسة.
77.....	8-3 عملية معالجة وتحليل البيانات.
77.....	1-8-3 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)
78.....	2-8-3 الطريقة الكمية (الاستبانة)
81.....	الفصل الرابع (تحليل وعرض النتائج)
82.....	1-4 مقدمة.....
82.....	2-4 تحليل وعرض نتائج المقابلات المهيكلة.
87.....	3-4 تحليل وعرض نتائج الاستبانة.
101.....	الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)
102.....	1-5 مناقشة أسئلة الدراسة.

102.....	1-1-5 السؤال الأول.....
102.....	2-1-5 السؤال الثاني.....
103.....	3-1-5 السؤال الثالث.....
104.....	4-1-5 السؤال الرابع.....
104.....	4-1-5 السؤال الخامس.....
106.....	2-5 ملخص النتائج.....
107.....	3-5 التوصيات.....
112.....	المراجع العربية.....
121.....	المراجع الاجنبية.....
124.....	المقابلات الشخصية.....
125.....	الاشكال.....
131.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
25	يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي	جدول رقم 1
27	مقارنة بين خصائص النموذج الآلي و خصائص النموذج العضوي	جدول رقم 2
32	مزايا وعيوب الهيكل الطويل والهيكل المسطح	جدول رقم 3
66	توزيع مجتمع الدراسة حسب المناصب الإشرافية	جدول رقم (4)
70	الأعداد الحقيقية والمستردة حسب كل موقع وظيفي	جدول رقم (5)
70	خصائص مجتمع الدراسة:	جدول رقم (6)
73	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة	جدول رقم (7)
74	معاملات الثبات	جدول رقم (8)
80	مفتاح التصحيح الخماسي	جدول رقم (9)
88	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بمدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية	الجدول رقم (10)
91	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بمستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل.	الجدول رقم (11)

93	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بمجال مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل.	الجدول رقم(12)
96	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بمجال مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل.	الجدول رقم(13)
99	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بالدرجات الكلية لمجالات الدراسة.	الجدول رقم(14)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
125	هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الكبيرة جداً	شكل رقم (1)
125	تابع للهيكل التنظيمي الخاص بالهيئات المحلية الكبيرة جداً	شكل رقم (2)
126	هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الكبيرة	شكل رقم (3)
126	هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية المتوسطة	شكل رقم (4)
127	هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الصغيرة	شكل رقم (5)
127	هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الصغيرة جداً	شكل رقم (6)
128	وهو هيكل منشور على موقع البلدية الالكتروني شهر نيسان 2009	شكل رقم (7)
128	هيكل تنظيمي تم الحصول عليه من قسم شؤون الموظفين شهر نيسان عام 2009	شكل رقم (8)
129	تصور فريق المستشارين للهيكل التنظيمي المطبق في بلدية الخليل	شكل رقم (9)
129	الهيكل التنظيمي: دائرة الموارد البشرية، 2015	شكل رقم (10)
130	المصدر دائرة تكنولوجيا المعلومات في بلدية الخليل، 2017	شكل رقم (11)
130	المصدر دائرة تكنولوجيا المعلومات في بلدية الخليل، 2017	شكل رقم (12)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
132	نموزج أسئلة المقابلة المهيكلة	ملحق رقم (1)
134	ترميز المقابلات	ملحق رقم (2)
135	استبانة الدراسة	ملحق رقم (3)
139	طلب تحكيم المقابلة المهيكلة	ملحق رقم (4)
140	طلب تحكيم الاستبانة	ملحق رقم (5)
141	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة والمقابلة المهيكلة	ملحق رقم (6)

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### "إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره"

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل وإيجاد مقترحات لتطويره، وذلك من خلال دراسة أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (مستوى التعقيد، مستوى الرسمية، مستوى المركزية)، وكذلك دراسة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع استراتيجية البلدية، ودراسة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات وتحليلها، حيث تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة الأول وهو جميع أصحاب المناصب الإشرافية في بلدية الخليل والبالغ عددهم 104 واعتمد الباحث في ذلك على الاستبانة لمعرفة (مدى التوافق مع الاستراتيجية، مستوى التعقيد، مستوى الرسمية، مستوى المركزية)، وتم استرداد 91 استبانة، حيث تم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب، أما مجتمع الدراسة الثاني فقد كان عينة قصدية من كبار موظفي وزارة الحكم المحلي والمرتبطة عملهم بموضوع الدراسة، حيث تم إجراء مقابلة مهيكلة معهم لمعرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية متوسطة، كما تم رفض الفقرة التي تنص على أن الهيكل التنظيمي الحالي يشجع على الإبداع والتميز في حين تبين بأن درجة مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل مرتفعة، وكل هذا يجعل من عملية الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية صعبة ومعقدة، أما درجة مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول



به في بلدية الخليل فهي متوسطة, حيث أن تقرير ما هو مطلوب في العمل لا يتحدد بقواعد وتعليمات واضحة ومكتوبة، ولا يوجد وصف وظيفي واضح ومدون, وكذلك تبين بأن درجة مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل متوسطة، حيث أن صياغة أهداف الوحدة الإدارية تحتاج الرجوع إلى الإدارة العليا، وكذلك تحديد مهام العمل ومعداته في الوحدة الإدارية يحتاج المرور عبر سلسلة من المستويات الإدارية للحصول على الموافقة، وأخيرا تبين بان درجة توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري ضعيفة بسبب وجود العديد من نقاط التبيان مع الهيكل المعياري أهمها عدم وجود منصب المدير العام، زيادة عدد أصحاب المناصب الإشرافية، عدم تحقيق مبدأ الرقابة التلقائية ,عدم تحقيق مبدأ الاستقلالية لتبعية وحدة الرقابة المالية والإدارية، عدم انسجام الهيكل الحالي مع الإمكانيات المتاحة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عدة توصيات أهمها زيادة درجة مواءمة الهيكل التنظيمي الحالي مع الخطة الاستراتيجية للبلدية من خلال مشاركة اكبر عدد من أصحاب المناصب الإشرافية في إعداد الخطة الاستراتيجية، ورعاية المبدعين وتحفيزهم، وتخفيض درجة التعقيد من خلال تخفيض عدد المستويات الإدارية وعدد الوحدات الإدارية وتسهيل عملية الاتصال والتواصل، وكذلك زيادة درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي من خلال عمل دليل للإجراءات والسياسات وعمل وصف وظيفي ,وأیضا تخفيض درجة المركزية من خلال تفويض الصلاحيات ومشاركة اكبر في تحديد الخطط والاستراتيجيات. وأخيرا زيادة درجة التوافق مع الهيكل التنظيمي المعياري من خلال إعادة منصب المدير العام وتقليل عدد أصحاب المناصب الإشرافية والالتزام بتطبيق بنود نظام موظفي الهيئات المحلية.

## **Abstract**

### **"Problems of Existing Organization Structure of Hebron Municipality and Suggestions for Development"**

This study aims to find out the problems of the existing organizational structure of Hebron municipality and finding Suggestions for Development by studying the dimensions of the organizational structure (complexity level, formality level, centralization level), and studying the compatibility of the current organizational structure with the municipal strategy, and studying the degree of compatibility between current organizational structure and the standard structure prepared by the Ministry of Local Government.

In order to achieve the research's objectives, the descriptive methodology was adopted, which included the mixed methodology that is used to collect and analyze the data. Data were gathered from the first study population, which is the 104 of administrative level in Hebron Municipality. The researcher relied on the questionnaire ( to determine the extent of compatibility with the strategy, complexity level, formality level, centralization level), and 91 questionnaires were retrieved. The questionnaire was analyzed using the SPSS program. The second study population was a Purposive sample of senior officials of the Ministry of Local Government, The study was conducted with a structured interview with them to determine the compatibility of the current organizational structure with the standard structure prepared by the Ministry of Local Government. The study reached several results, the most important of which is the degree of compatibility of the current organizational

structure in Hebron Municipality with the municipal strategy, Which is medium, while it has been shown that the degree of complexity in the organizational structure in Hebron Municipality is high, and this makes communication between administrative levels difficult and complex. The level of formality in the organizational structure is medium so the report of what is required in the work is not determined by clear and written rules and instructions, and it is also shown that the degree of centralization in the organizational structure in Hebron Municipality is medium, and finally show that the degree of compatibility of the current organizational structure with the standard structure is weak.

In light of the results, the researcher made several recommendations, the most important of which is to increase the degree of alignment of the current organizational structure with the strategic plan of the municipality through the participation of the largest number of supervisors positions in the preparation of the strategic plan, reduce the complexity by reducing the number of administrative levels and Administrative units and facilitate the process of connection and communication, as well as increase the degree of formality in the organizational structure through preparing guide to procedures and policies , job description, and also reduce the degree of centralization through the delegation of powers and greater participation in the identification of plans and strategy, Finally working to increase the degree of alignment with the standard organizational structure by restoring the position of the General Manager, reducing the number of supervision level and totally adopting the provisions of the local employees' system .

## الفصل الأول

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة ومحدداتها
- تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية
- تصميم الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة:-

يعتبر التنظيم الإداري وظيفة حيوية ونشاطاً أساسياً في أي إدارة فمن خلاله يمكن توزيع وتنسيق أعمال المنظمة بما يخدم أهدافها، كما يعتبر التنظيم من أهم العوامل المؤثرة على فعالية الإدارة، وغيابه حتماً يؤدي إلى فشلها وذلك بانتشار التعارض والتداخل والغموض في الأدوار والسلطات والمسؤوليات (بغدود، 2008).

ولا يمكن القيام بتنظيم سليم دون وجود هيكل تنظيمي، يؤثر الوظائف، ويقسم العمل، ويوزع المسؤوليات والواجبات، ويحدد نطاق الإشراف، وتفويض السلطات ضمن منهجية علمية تضمن عدم التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، بما يكفل تحقيق التناسق بين مختلف الأدوار، والوحدات ومن هنا تبرز أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الفاعل في بلوغ المنظمة أهدافها بكفاءة وفاعلية (عيسى وعليمات، 2017).

يشكل الهيكل التنظيمي أو ما يسمى أحياناً بهيكل التنظيم الإداري أو الخريطة التنظيمية الهيكل العظمي لأي مؤسسة أو منظمة أو جهة حكومية بحيث يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تتكون منها على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكلاً هرمياً وترتبط ببعضها البعض بخطوط السلطة التي تنساب من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات (الدليل الإرشادي لحكومة دبي، 2015)

والهيكل التنظيمي الجيد لأي منظمة أعمال يعتبر من أهم مقومات النجاح والتميز حيث يعمل على خلق بيئة عمل مناسبة ويساعد في تحقيق درجة عالية من الموائمة مع الأهداف بالاستفادة المثلى من كفاءة الموارد، فمن غير الهيكل التنظيمي فإن العمليات الإدارية ستنم بشكل فوضوي فتتخبط

المنظمة وتتحرّف عن مسارها وأهدافها وتبدأ بالانحدار والتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الجيد يترتب عليه آثارا سلبية من حيث تدني معنويات وحافزية العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات (حريم، 2006).

إن مؤسسات الحكم المحلي والبلديات بصورة خاصة تعتبر عصباً رئيساً في البنية العامة للدول الحديثة ، فبالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع ، تقع عليها مسؤوليات و أعباء إدارية و خدمية رئيسية تطل مختلف مجالات الحياة المجتمعية ، لذا فإن فعالية هذه المؤسسات و نجاحتها في أداء دورها السياسي و القيام بمهامها المختلفة تعتبران من المؤشرات ذات الدلالة المهمة لا على نوعية و حيوية النظام السياسي داخل الدولة فحسب ، بل على قوى المجتمع و قدراته التنظيمية و إمكاناته التنموية(الجرابوي،1992).

ونظرا لأهمية قطاع الحكم المحلي في بناء الدول الحديثة عملت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني ومنذ استلامها لمهامها بعد عام 1994 على تطوير أركان الحكم المحلي بجميع مكوناته حيث بدأت بتطوير الأنظمة والقوانين الناظمة لهذا القطاع الهام والحيوي بما في ذلك تطوير النظام الإداري للهيئات المحلية حيث لا يمكن للهيئة المحلية أن تقوم بدورها في تقديم الخدمات وإحداث التنمية المحلية دون وجود نظام إداري سليم يحكم عملها ويوظف الطاقات الإدارية لكوادرها بما يحقق أفضل استغلال لطاقاتها ومواردها ، وضمن هذا الجهد فقد عملت الوزارة على إعداد العديد من الأنظمة والقوانين المتعلقة بتطوير الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمية ونظام الموظفين ، حيث تم استصدار قرار مجلس الوزراء رقم 1 لسنة 2009 بشأن نظام موظفي الهيئات المحلية والذي تبعه التعليمات المتعلقة بتنفيذ أحكام نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 7 لعام 2009 والذي جاء في المادة الأولى منه الحديث حول محددات إعداد الهيكل التنظيمي.

تعتبر بلدية الخليل من اكبر البلديات الفلسطينية لذا تم اختيار دراسة الهيكل التنظيمي فيها والتعرف على خصائصه وعناصره ودوره في تنظيم العمليات الإدارية وتسهيل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية التي يتوزع بها هذا العدد الكبير من الموظفين حيث زاد في السنوات الثلاث الماضية اهتمام المجلس البلدي في إعداد هيكل تنظيمي من شأنه الرقي بالواقع التنظيمي، بعد أن كان الهيكل التنظيمي قبل ذلك يتسم بشكله البسيط واعتماده بدرجة عالية على المركزية في اتخاذ القرارات وعدم الوضوح في الصلاحيات وخلل في منظومة التواصل ونطاق الإشراف والتبعيات الإدارية والصلاحيات والوصف الوظيفي، ولا زال هناك بعض الإشكاليات البنوية في الهيكل التنظيمي الحالي والتي نأمل في هذا البحث التعرف عليها للخروج بمقترحات لتطويره .

## 2-1 مشكلة البحث:-

إن من أهم متطلبات إنشاء، أو مأسسة، أو إصلاح أي قطاع، أو جسم تنظيمي، هو وجود رؤية واضحة، تشكل بجملتها وعناصرها الأساسية المبادئ العامة الناظمة للعمليات والسياسات والإجراءات اللازمة للانتقال من حالة إلى أخرى. فصيغة رؤية فلسطينية للحكم المحلي، ليس معزولاً عن النقاش العالمي حول الحكم المحلي، حيث أن كثير من الدراسات والتقارير والتوجهات، تركز على أهمية تطوير رؤية للحكم المحلي ، بشكل يتسق مع الدور المتعاظم لهذا القطاع في توسيع مجالات المشاركة الشعبية في التنمية والديمقراطية، وتحقيق معدلات أعلى من الرفاه الاجتماعي.(زيبيدي,2009).

أما على الصعيد الوطني الفلسطيني، فقد عانت مؤسسات الحكم المحلي في فلسطين خلال العقود الطويلة الماضية من إهمال ومصاعب عدة، ابتداءً من إهمال التطوير وتقليص حجم المساعدات وانتهاءً بالسيطرة المباشرة للمحتل عن طريق تشديد المركزية الإدارية في التخطيط والإدارة فضلاً

عن قدم الإطار القانوني المنظم للإدارة المحلية وهيكلتها. إلا أن قطاع الحكم المحلي ومنذ قيام السلطة الفلسطينية، شهد اهتماماً متزايداً من قبل وزارات وأجهزة السلطة ذات العلاقة، التي دأبت جميعها على المناداة بتوجه فلسطيني نحو اللامركزية في الحكم المحلي، وقد تجلّى هذا الاهتمام في قيام السلطة الوطنية منذ لحظة إنشائها بتبني مجموعة من القوانين الخاصة بالحكم المحلي، تمثلت بقانوني الهيئات المحلية والانتخابات، وإعادة هيكلة الهيئات المحلية التي ورثتها عن سلطات الاحتلال (إسماعيل, 2005)

وضمن جهود وزارة الحكم المحلي الهادفة لتحسين بيئة العمل القانونية والتنظيمية لدى الهيئات المحلية الفلسطينية، قامت الوزارة وبالتعاون والمشاركة مع هذه الهيئات بإعداد نظام موظفي الهيئات المحلية ليشكل أساساً عادلاً وموحداً لإدارة وتطوير الموارد البشرية في الهيئات المحلية ومنسجماً من الناحية التنظيمية والمالية مع قدرات ومتطلبات هذه الهيئات. ولتفعيل هذا النظام، عمدت الوزارة لمساعدة الهيئات المحلية على تطبيق النظام والالتزام به وذلك من خلال إعداد هياكل تنظيمية "معيارية قياسية" وآلية لتسكين الموظفين لتشكل أساساً تلتزم به الهيئات المحلية لتطوير هياكلها التنظيمية وتسكين موظفيها حسب هذه الهياكل ومتطلبات النظام. (دراسة لوزارة الحكم المحلي, 2009)

وحيث أن الباحث يعمل رئيساً للإدارة الهندسية في بلدية الخليل ومطلع على التغييرات الأخيرة التي طرأت على الأنظمة الإدارية الجديدة بعد أن تم اعتماد نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 1 لعام 2009 وما تبعه من إنشاء هيكل تنظيمي جديد (مختلف عن الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي) كمتطلب واستحقاق إداري لتطبيق النظام وترتيب وتنظيم العلاقة والتواصل بين الأقسام والإدارات، مما أدى إلى إحداث تغيير كبير على البيئة الداخلية للبلدية جعلت الباحث كونه احد الموظفين المتأثرين بهذا التغيير يعمل على دراسة الأسباب وراء هذا التغيير والذي يعتبر



الهيكل التنظيمي الأخير هو محورها, لذا قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات غير المهيكلة مع مجموعة من كبار الموظفين الذي واكبوا التغييرات الأخيرة واطلعوا على الكثير من التفاصيل الدقيقة التي أحدثتها الهياكل التنظيمية الأخيرة خلال الثلاث سنوات الماضية على البيئة الداخلية والثقافة التنظيمية لبلدية الخليل، ومن خلال مخرجات ونتائج هذه المقابلات وكذلك بعد الرجوع إلى الأدبيات النظرية ذات العلاقة ظهر للباحث أن الهيكل التنظيمي المطبق حالياً بحاجة لدراسة عميقة ومركزة لاكتشاف خصائصه والتعرف على إشكالياته للخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها تطوير الهيكل التنظيمي الحالي ومساعدة إدارة البلدية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الفعالية الإدارية والتنظيمية.

### 3-1 أسئلة الدراسة:-

1. ما هو مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع استراتيجية البلدية؟
2. ما هو مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل؟
3. ما هو مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل؟
4. ما هو مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل؟
5. ما هي درجة توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم

المحلي؟

### 4-1 أهداف البحث:-

التعرف على الإشكاليات في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل لمعالجتها والخروج بمقترحات تطويرية للهيكل التنظيمي الحالي .

1. التعرف على أبعاد وخصائص الهيكل التنظيمي الحالي ويشمل التعرف على درجة (الرسمية والمركزية والتعقيد).

2. التعرف على درجة التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

3. تطوير الهيكل الحالي ليتناسب مع بلدية حديثة ومعاصرة ويساعد البلدية في إحداث تغيير جوهري في أدائها.

#### 5-1 أهمية البحث:-

1. تعريف المجلس البلدي بإشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به وتقديم مقترحات لمعالجتها

تساعد المجلس على تصويب العمليات الإدارية .

2. عرض الأدوات والأساليب العلمية المتبعة لبناء الهياكل التنظيمية الحديثة لمساعدة المجلس البلدي في معالجة إشكاليات الهيكل الحالي.

3. تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل حيث يمكن

أن تقدم إضافة علمية ومرجعا له أهمية للإدارة العليا في بلدية الخليل وللدارسين وطلبة العلم.

#### 6-1 حدود الدراسة ومحدداتها:-

1. حدود مكانية: بلدية الخليل بجميع تقسيماتها الإدارية من شعب وأقسام ودوائر وإدارات

ومديرية الحكم المحلي في الخليل ووزارة الحكم المحلي في رام الله.

2. حدود زمنية: شتاء عام 2017(الفصل الثاني 2016-2017 والفصل الأول 2017 -

2018 والفصل الثاني 2017-2018)

3. حدود بشرية: تمت الدراسة على العاملين في بلدية الخليل ممن يقومون بوظائف إشرافيه

(رئيس إدارة ، مدير دائرة ، رئيس قسم، رئيس شعبة، عضو مجلس بلدي) حيث يمثلون

الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا وكذلك تمت الدراسة على كبار موظفي وزارة الحكم المحلي ممن يرتبط عملهم في تدقيق ومتابعة الهياكل التنظيمية في الهيئات المحلية.

#### 7-1 تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية:-

• **الهيكل التنظيمي** : لم يتفق مفكرو الإدارة والتنظيم على تعريف واحد لمصطلح "الهيكل التنظيمي" فقد تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ولكنهم مع ذلك، يرون جميعاً بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة وسنعرض فيما يلي بعض هذه الآراء.

حيث يعرف (منصوري، 2014) الهيكل التنظيمي بأنه ذلك البناء الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي (التعقيد، الرسمية، المركزية).

بعد ذلك شهد مفهوم الهيكل التنظيمي تطوراً وفق نظرية النظم، حيث نظرت إليه على أنه نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متكاملة، تتفاعل فيما بينها ومع محيطها الخارجي، مما يتطلب الأمر ضرورة عدم أخذ تقسيمات الهيكل التنظيمي كل على حدة، بل يجب اعتبارها كلاً متكاملًا، والنظر إليها كنظام واحد يعمل من أجل تحقيق أهداف محددة (الهام و كمال، 2014) ويعرف (أبو شيخة، 2011) الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد الوحدات التنظيمية والعلاقات فيما بينها، كما يحدد الوظائف في هذه الوحدات، والسلطات التي يتمتع بها شاغلوها للقيام بواجبات ومسؤوليات وظائفهم.

• **بلدية الخليل**: بلدية فلسطينية تتحصر حدود إدارتها ضمن حدود مدينة الخليل الواقعة جنوب الضفة الغربية وهي أكبر مدن الضفة الغربية مساحة حيث تقدر مساحتها

ب45كم2 وأكبرها أيضا من حيث عدد السكان والبالغ عددهم وفق تقدير جهاز الإحصاء المركزي لعام 2016 (215452 نسمة) وتقوم بلدية الخليل بتقديم خدمات الصحة والطرق والمياه والكهرباء والأسواق،. الخ وهي المهام التي حددت لها بموجب قانون البلديات (قانون رقم 1 لسنة 1997) ، وكذلك تعتبر بلدية الخليل من اكبر مؤسسات الوطن حيث يعمل بها ما يقارب 1300 موظف. تعاني بلدية الخليل من تقسيم المدينة إلى قسمين وفق ما يعرف ببروتوكول الخليل حيث يخضع فيها قلب المدينة ومحيطها للسيطرة الأمنية الإسرائيلية والذي يؤثر بشكل كبير على عمل البلدية.

## 8-1 تصميم الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول:

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة ويشمل المقدمة، ومشكلة، أهمية، أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية .

**الفصل الثاني :** يشمل هذا الفصل على مراجعة الأدبيات.

**الفصل الثالث :** يشمل هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءات البحث، ويشمل مجتمع الدراسة، تصميم العينة (نوع وحجم العينة) بالإضافة إلى أدوات البحث، والتي تضم أسلوب الاستبانة ، المقابلة والملاحظة ، إضافة إلى ذلك فان الفصل سيشمل صدق الأدوات وثباتها.

**الفصل الرابع :** يعرض نتائج أسئلة الدراسة.

**الفصل الخامس :** يشمل مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: الإطار النظري
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### الإطار النظري

- **المطلب الأول: الهيئات المحلية في فلسطين**
- **المطلب الثاني: التنظيم والهيكل التنظيمي**
- **المطلب الثالث: تصميم وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية**
- **المطلب الرابع: تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية**

## 1-2 الإطار النظري

### 1-1-2 الهيئات المحلية في فلسطين

#### 1-1-1-2 نشأة الهيئات المحلية الفلسطينية وتطورها

##### أولاً: الحكم المحلي في العهد التركي

شهدت فلسطين خلال القرن التاسع عشر وهو القرن الأخير من عمر الحكم العثماني تحولات جذرية، شملت مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فقد بدأت الدولة العثمانية سياسة الإصلاحات في كل الولايات وكان لسياسة التحديث على النمط الأوروبي بالغ الأثر في نمط الإدارة ومؤسسات الحكم القائمة في فلسطين . ويعتبر قانون البلديات" لعام 1877م، الأساس التنظيمي لتركيبة المجالس البلدية والبلديات في العهد العثماني ولقد توالى في النصف الثاني من القرن التاسع عشر إنشاء البلديات الفلسطينية تبعاً تنفيذاً لسياسة الإصلاح الإداري الذي انتهجته الإمبراطورية العثمانية منذ ذلك الحين.(الصوير،2016)

وتشير الوثائق أن بلدية القدس أنشئت عام 1863م، وقد أنشئت بفرمان خاص(أمر سلطاني صادر عن السلطان العثماني) قبل صدور قانون البلديات العثماني؛ أما بلدية عكا فقد أنشئت عام 1880م، أما بلدية حيفا فقد أنشئت قبل العام 1873م، مع صعوبة تحديد العام الذي أنشئت فيه قبل ذلك، فيما أنشئت بلدية الناصرة عام 1875م، في حين تأسست بلدية نابلس عام 1868م، أما بلدية الخليل فقد تأسست بين عامي 1874 و1882م، مع الإشارة إلى أن الكتاب الصادر عن بلدية الخليل المؤرخ في 1986/5/5م يشير إلى عام 1890م كتاريخ تأسيسها، أما بلدية غزة فقد تأسس أول مجلس بلدي فيها عام 1893(الصوير،2016).

##### ثانياً: الحكم المحلي في فترة الانتداب البريطاني

تم توسيع صلاحيات الهيئات الإدارية في أطر الحكم المحلي، وقد أجريت أول انتخابات بلدية عام 1927 بعد صدور مرسوم الانتخابات للبلديات عام 1926، وفي عام 1934 تم إجراء الانتخابات في 20 مدينة وقرية وخلال هذه المرحلة بدأت تتضح بعض معالم عمل البلديات، وأخذت تتوسع في تقديم الخدمات للمواطنين، حتى باتت أجسام تساهم في تلبية حاجات المجتمع المحلي، ولعل قانون البلديات لعام 1936 شمل الجوانب والخدمات (عبد العاطي، 2005)

### ثالثاً: الحكم المحلي في مرحلة الإدارة المصرية والأردنية

تمتد هذه الفترة ما بين النكبة و النكسة، حيث بات قطاع غزة تحت الإدارة المصرية والضفة الغربية تحت الإدارة الأردنية ففي عهد الإدارة الأردنية للضفة صدرت عدة قوانين سنة (1954-1955-1960)، أما في غزة فصدر الأمر (507) لسنة 1957م . وعلى الرغم من حدوث انتخابات للبلديات أثناء الحكم الأردني للضفة الغربية، إلا أن ذلك لم يعكس نفسه في تطوير نوعي لقطاع الحكم المحلي، فقد تم تعزيز المركزية وربط الهيئات المحلية مع الحكومة المركزية، وقد حدث عدة مرات أن تدخلت الحكومة المركزية في تغيير نتائج الانتخابات عبر تعيين أناس غير منتخبين، أو من حصلوا على أصوات أقل في منصب رئيس الهيئة المحلية كما حدث في بلدية الخليل عام 1964، أما في قطاع غزة والذي كان يخضع للإدارة المصرية فلم تحدث انتخابات في قطاع الحكم المحلي، حيث كان يستعاض عنها بتعيين لجان مؤقتة يناط بها إدارة المدن والقرى، وشهد قطاع غزة تفهقراً لدور الحكم المحلي ومشاركته في خدمة المجتمع، وقد فقد الحكم المحلي الكثير من محتواه التنموي الاجتماعي والسياسي خلال الفترة المذكورة. (عبد العاطي، 2005)

### رابعاً: الحكم المحلي أثناء الاحتلال الإسرائيلي

لتحقيق الهدف الإسرائيلي من وجود الهيئات المحلية الفلسطينية في الأرض المحتلة عام 1967م، فقد استغلت السلطات الإسرائيلية كافة القوانين والتشريعات الإدارية التي أصدرتها كل من بريطانيا



والأردن، وعملت بها لصالحها من خلال إدخال التعديلات التي تلائم حاجاتها وتوافق مصالحها، عن طريق إصدار أوامر عسكرية. ولقد زاد عدد الأوامر العسكرية الخاصة بالبلديات حتى عام 1986 عن 46 أمراً عسكرياً بالإضافة إلى 12 أمراً تخص القرى والمجالس القروية في الضفة الغربية (الأعرج، 1993).

لم تعد البلديات في فترة الاحتلال تلعب الدور المطلوب منها حيال المجتمعات المحلية والقضية الوطنية بشموليتها، على الرغم من أن المجتمع الفلسطيني عبّر عن رغبته في أن تتولى البلديات هذا الدور من خلال الانتخابات البلدية في الضفة الغربية عام 1976، حيث صيغ الانتخابات بالطابع السياسي والنضالي، وتعد فترة الاحتلال الإسرائيلي الأسوأ في تاريخ الهيئات المحلية الفلسطينية. (الصوير، 2016)

#### خامساً: الحكم المحلي في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية

بعد الرابع من أيار عام 1994 كانت مرحلة تحول تاريخية بالنسبة للشعب الفلسطيني وللهيئات المحلية الفلسطينية التي عانت كثيراً من سيطرة الإدارة المركزية الأجنبية المتعاقبة على فلسطين خلال الفترات السابقة، ففي هذا التاريخ وقعت منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية الاتفاقية المرحلية المتعلقة بمناطق في قطاع غزة ومدينة أريحا، وعلى أثر ذلك، تم الإعلان عن إقامة السلطة الوطنية الفلسطينية على الأرض الفلسطينية، ونصت الاتفاقية على أن يستمر سريان القوانين والأوامر العسكرية المعمول بها في قطاع غزة ومنطقة أريحا قبل توقيع هذا الاتفاق، ما لم يتم تعديلها أو إبطالها وفقاً لهذه الاتفاقية، وفي العشرين من أيار عام 1994، أصدر الرئيس ياسر عرفات القرار الرئاسي الأول، وجاء فيه أن يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل 1967/6/5 في الأراضي الفلسطينية، الضفة الغربية وقطاع غزة حتى يتم توحيدها. (الجرباوي، 1996)

من هنا فقد ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية عبئاً ثقيلاً من القوانين والأنظمة والتشريعات التي تنظم كافة مناحي الحياة في المجتمع الفلسطيني، وورثت أيضاً بلديات ومجالس محلية تعاني العديد من المعوقات أوجدتها السلطات المركزية الأجنبية التي تعاقبت على حكم فلسطين (حسيبا، 2006)

## 2-1-1-2 بلدية الخليل

الخليل مدينة فلسطينية، ومركز محافظة الخليل. تقع في الضفة الغربية إلى الجنوب من القدس بحوالي 35 كم. أسسها الكنعانيون في العصر البرونزي المبكر، وتعد اليوم أكبر مدن الضفة الغربية من حيث عدد السكان والمساحة، حيث قُدر عدد سكانها في عام 2016 بقرابة 215452 نسمة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)، وتبلغ مساحتها 42 كم<sup>2</sup> (نسخة محفوظة على موقع واي باك مشين، 2016) تمتاز المدينة بأهمية اقتصادية، حيث تعد من أكبر المراكز الاقتصادية في الضفة الغربية. وللخليل أهمية دينية للديانات الإبراهيمية الثلاث، حيث يتوسط المدينة المسجد الإبراهيمي الذي يحوي مقامات للأنبياء إبراهيم، وإسحق، ويعقوب، وزوجاتهم.

تقسم مدينة الخليل حالياً إلى البلدة القديمة والحديثة، وتديرها بلدية الخليل التي أسست عام 1927، كما أنها مركز محافظة الخليل التي يضم التقسيم الإداري الحالي لها العشرات من القرى والبلدات، (نسخة محفوظة على موقع واي باك مشين، 2012) ويُقدر عدد سكان المحافظة بأكثر من 729,193 نسمة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016) تقع البلدة القديمة بمحاذاة المسجد الإبراهيمي. وهي عبارة عن أزقة وبيوت ودكاكين قديمة، وتضم العديد من الأسواق. تقوم إسرائيل بإغلاق أجزاء كبيرة منها وتنتشر قوات من الجيش الإسرائيلي فيها لوجود تجمع حديث لليهود الأرثوذكس يسعى للسيطرة على العقارات في تلك المنطقة. (نسخة محفوظة على موقع واي باك مشين، 2017) تسيطر إسرائيل على حوالي 20% من مساحة المدينة

بحسب اتفاق إعادة الانتشار في الخليل في عام 1997 ولكن تتحمل السلطة الفلسطينية إدارة الشؤون المدنية للفلسطينيين فيها (نسخة محفوظة على موقع واي باك مشين، 2017) يحيط بالمدينة أيضاً الكثير من المستوطنات الإسرائيلية، أكبرها مستوطنة كريات اربع، والمستوطنات والتجمعات اليهودية تحتكم لجسم بلدي منفصل (الموقع الرسمي للجنة اعمار البلدة القديمة من الخليل، 2018).

في السابع من تموز 2017، أدرجت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة" اليونسكو "البلدة القديمة في مدينة الخليل والمسجد الإبراهيمي على قائمة التراث العالمي المهدد بالخطر بوصفها منطقة تُعرف بقيمتها العالمية، و قد حصلت مدينة الخليل والمسجد الإبراهيمي على أغلبية أصوات الدول المشاركة في التصويت الذي جرى في مدينة كراكوف البولندية(وكالة معا الإخبارية، 2017)

### 2-1-1-3 وزارة الحكم المحلي والهيكل التنظيمية

ضمن جهود وزارة الحكم المحلي الهادفة لتحسين بيئة العمل القانونية والتنظيمية لدى الهيئات المحلية الفلسطينية قامت الوزارة وبالتعاون والمشاركة مع هذه الهيئات بإعداد نظام موظفي الهيئات المحلية ليشكل أساساً عادلاً وموحداً لإدارة وتطوير الموارد البشرية في الهيئات المحلية ، ومنسجماً من الناحية التنظيمية والمالية مع قدرات ومتطلبات هذه الهيئات .ولتفعيل هذا النظام، عمدت الوزارة لمساعدة الهيئات المحلية على تطبيق النظام والالتزام به وذلك من خلال إعداد هياكل تنظيمية معيارية قياسية وآلية لتسكين الموظفين لتشكل أساساً تلتزم به الهيئات المحلية لتطوير هياكلها التنظيمية وتسكين موظفيها حسب هذه الهياكل ومتطلبات النظام.حيث تم إعداد دراسة تطرح نماذج مقترحة للهياكل التنظيمية للهيئات المحلية مبيّنة الأسس التي تم إتباعها في إعداد هذه الهياكل . وقد تم إعداد هذه الهياكل والآليات المرتبطة بها من خلال التعاون مع مؤسسة CHF الدولية التي مولت هذه المبادرة (الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي، 2010).

تم بناء على هذه الدراسة وضع مجموعة من الأسس الإدارية التي يركز عليها بناء هيكل تنظيمي فعال وقادر على حمل وظائف الهيئة المحلية ومجدي من الناحية الاقتصادية. ومن هذه الأسس العلمية ما يلي:

1. يجب أن يغطي الهيكل التنظيمي كافة الوظائف في البلدية التي تشمل العمليات الأساسية مثل إدارة النفايات والمياه والكهرباء والتنظيم والبناء، وكذلك العمليات المساندة أو الداعمة مثل الإدارة المالية والشؤون الإدارية والعلاقات العامة والدعم المعلوماتي والخدمات الإدارية وغيرها.

2. أن يتم الأخذ بمبدأ أصغر هيكل تنظيمي يعكس واقع العمل ويحمل كافة الوظائف، حيث أن هذا الهيكل التنظيمي يؤدي لتقليل التكاليف وتحسين فعالية الاتصالات الداخلية وتسهيل إجراءات العمل وبالتالي زيادة جودة الخدمات التي تقدمها الهيئة المحلية.

بناءً على الأسس الواردة أعلاه والمناقشات مع ممثلي الهيئات المحلية التي تمت زيارتها واللقاءات مع موظفي الوزارة ذوي العلاقة بهذه الدراسة، فقد تم تحديد 5 مستويات للهيكل التنظيمية للهيئات المحلية الفلسطينية بحيث تلائم هذه الأنماط تنوع الهيئات من ناحية حجم العمل وعدد الموظفين والمساحة الجغرافية وعدد السكان وتنوع الخدمات والظروف الخاصة بالهيئات المحلية وخطتها المستقبلية وهذه النماذج هي: (الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي، 2010)

**نموذج (1):** هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الكبيرة جداً: نابلس والخليل وغزة ورفح وخان يونس، انظر الملحق الشكل رقم (2+1)

**نموذج (2):** هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الكبيرة مثل: رام الله والبيرة وطولكرم وجنين وبيت لحم وقلقيلية وجباليا ومن شابهها، انظر الملحق شكل رقم (3)

**نموذج (3):** هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية المتوسطة مثل :طوباس ويعبد وبيت ساحور

وبيت جالا ويطا ودورا وسلفيت ودير البلح ومن شابهها، انظر الملحق الشكل رقم (4).

**نموذج (4):** هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الصغيرة من بلديات صغيرة أو مجالس قروية

مثل :بيت امرين والعوجا وعتيل وبيت فجار وعيسان وقرارة بني زيد ومن شابهها، انظر الملحق

الشكل رقم (5)

**نموذج (5):** هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الصغيرة جداً، وهي التجمعات السكانية التي

لا يزيد عدد سكانها نسمة عن ثلاثة آلاف ، انظر الملحق الشكل رقم(6)

## **2-1-1-4 القوانين والأنظمة المستخدمة في وزارة الحكم المحلي**

من خلال الاطلاع على الأنظمة والقوانين وقرارات مجلس الوزراء الصادرة والمعمول بها في وزارة

الحكم المحلي والمتعلقة بموضوع البحث فقد تم التطرق للهيكل التنظيمي في نظام موظفي الهيئات

المحلية رقم 1 لعام 2009 والذي تبعة التعليمات المتعلقة بتنفيذ أحكام نظام موظفي الهيئات

المحلية رقم 7 لعام 2009 والذي جاء في المادة الأولى منه الحديث حول محددات إعداد الهيكل

التنظيمي وقد أعدت الوزارة دليلاً لإعداد الهياكل التنظيمية المعيارية حدد فيه الشروط الواجب

اتخاذها من قبل الهيئات المحلية لإعداد الهيكل التنظيمي ووضعت خمس نماذج للهياكل المعيارية

تعتمد على حجم الهيئة المحلية (الشكل 1-6) .

## **2-1-1-5 نبذة عن الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل**

منذ نشأة بلدية الخليل في العهد العثماني وهي تعتمد في نظامها الإداري على مناصب رئيسية

ثلاث تتبع رئيس البلدية مباشرة وهي(مهندس المدينة، سكرتير البلدية، محاسب البلدية) ويتبع تلك

الوظائف الرئيسية جميع الأنشطة التي تقوم بها البلدية واستمر هذا الحال حتى عام 1994 والذي

ابتدأ فيه مفهوم التطوير الإداري وذلك بعد عودة المجلس البلدي المنتخب لممارسة مهامه حيث تم

الاستعانة حينها بشركة استشارية مصرية (شركة تيم) والتي عملت على إعداد دراسة بتقديم مقترحات للتطوير والتنظيم الإداري لكنه لم يتم تطبيق معظم تلك المقترحات لتضاربها مع مصالح المجلس البلدي وكبار الموظفين حينها ذلك أن المقترحات المقدمة من شأنها سحب الصلاحيات والمسؤوليات وتوزيعها ، لكنه وبموجب تلك المقترحات تم استحداث منصب المدير المالي، ولم يتم العمل على أي تطوير إداري حتى عام 2009 حيث عمل بعدها رئيس البلدية خالد العسيلي على الاستعانة بشركة استشارية (شركة مزايا) لإعداد خطة استراتيجية مؤسسية عملت على تقييم الوضع الإداري القائم، لكنه لم يتم الاستفادة من تلك الدراسة بالصورة المرجوة. (مقابلة غير مهيكلة مع الأستاذ علام الأشهب مدير دائرة التخطيط والتطوير الاستراتيجي في بلدية الخليل، 2017)

تم بدء العمل فعلياً في مشروع تطوير الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل في نهاية شهر نيسان 2009، بعد اجتماع مع بلدية الخليل بتاريخ 2009/4/23 حيث بدء التنسيق مع المسؤولين في البلدية مباشرة بعد الاجتماع المذكور وعقدت عدة اجتماعات فردية مع أعضاء المجلس البلدي ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام بهدف التعرف على هيكلية البلدية وعلاقات الدوائر وأهم النشاطات والتوجهات الاستراتيجية للبلدية وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية: (Mazaya Assessment Report ,2009)

- لوحظ نقص التقارير والتحليلات في العديد من الأقسام وذلك بسبب عدم وجود إجراءات عمل ملزمة من شأنها تحديد التقارير اللازمة وطبيعتها ومواعيدها والإجراءات الواجب اتخاذها بشأن النتائج. وهذا مؤشر على ضعف استغلال البيانات والتحليلات في عملية صنع القرار.
- كذلك لوحظ ضعف في الاتصال الداخلي بين الدوائر والأقسام، إلا في حالات تقديم الخدمات حيث يتم تمرير معاملات الخدمات بين الأقسام. وفيما عدا ذلك لوحظ أن هنالك

ضعف عام في الاتصال الداخلي، حيث لا يوجد تنسيق بين الأقسام لوضع الخطط أو تنفيذ النشاطات أو حل المشاكل. وفي هذا الإطار لوحظ وجود بعض الأقسام تعمل كوحدات شبه منفصلة عن باقي الأقسام مثل العلاقات العامة وبعض أقسام الهندسة.

- يوجد عدم وضوح في التبعية الإدارية وفي المسؤوليات والصلاحيات لدى العديد من موظفي البلدية. ومرد ذلك إلى عدم وجود هيكلية معتمدة للبلدية، وعدم وجود تحديد للمسؤوليات والصلاحيات لكل الموظفين في كافة المستويات الوظيفية، إضافة إلى عدم وجود أنظمة عمل واضحة تحدد حدود المسؤوليات والصلاحيات لكل موقع وظيفي.
- يوجد لدى البلدية بعض النماذج أو التصورات لهيكل تنظيمي مفترض احدها منشور على موقع البلدية الالكتروني، إلا أن الواقع مختلف تماما عن تلك التصورات. وفيما يلي الهياكل التنظيمية المعدة من قبل البلدية.

انظر الملحق شكل رقم (7) وهو هيكل منشور على موقع البلدية الالكتروني شهر نيسان 2009. انظر الملحق شكل رقم (8) لهيكل تنظيمي تم الحصول عليه من قسم شؤون الموظفين شهر نيسان عام 2009.

لكن الهيكل التنظيمي المرسوم من خلال علاقات الأقسام مع بعضها البعض مختلف كثير عن الهياكل الواردة أعلاه ، بالإضافة إلى العديد من مواقع الخلل التنظيمي من ناحية التنظيم المؤسسي، كما ظهر في تبعية بعض الأقسام وطبيعة النشاطات التي تنفذها الأقسام وقد قامت شركة مزايا بترسيم هيكل تنظيمي افتراضي يمثل واقع البلدية التنظيمي أثناء إعداد الدراسة (Mazaya Assessment Report, 2009) .

انظر الملحق شكل رقم (9) لتصور فريق المستشارين للهيكل التنظيمي المطبق في بلدية الخليل

وبعد انتخابات البلدية نهاية عام 2012 واستلام المجلس البلدي المنتخب زمام الأمور بدأ العمل على إجراء بعض التعديلات الإدارية من خلال إعداد هيكل تنظيمي بداية عام 2014 بعد تعيين مديراً عاماً للبلدية لكنه سرعان ما تم تعديل هذا الهيكل التنظيمي بعد عام تقريبا حيث تم إلغاء منصب المدير العام وإعداد هيكل تنظيمي معدل ترتبط فيه الإدارات برئيس البلدية مباشرة وبشكل متزامن بدأ العمل على تطبيق نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 1 لعام 2009 ونتيجة تلك التغييرات ظهرت الكثير من المشاكل الإدارية الداخلية بعضها بسبب أخطاء متعلقة بالهيكل التنظيمي وبعضها بسبب مقاومة التغيير وتضارب مصالح بعض الموظفين مع التغييرات الجديدة التي طرأت حيث قام مع رئيس البلدية بإعداد أول هيكل تنظيمي اعتمد فيه بشكل نسبي على الهيكل التنظيمي المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي.

فكان الهيكل التنظيمي الأول في عهد المجلس البلدي المنتخب بعد انتخابات 2012، انظر الملحق الشكل رقم (10)، في حين كان شكل الهيكل التنظيمي الثاني والذي تم إعداده عام 2015 من قبل المجلس البلدي في الدورة السابقة انظر الملحق الشكل رقم (11)، وبعدها تم إلغاء منصب المدير العام في الهيكل التنظيمي من قبل المجلس البلدي حيث نتج عن ذلك الهيكل التنظيمي بشكله الجديد انظر الملحق الشكل رقم (12).

## 2-1-2 التنظيم والهيكل التنظيمي.

### 2-1-2-1 ماهية التنظيم

تأتي وظيفة التنظيم في المرحلة الثانية من دورة الإدارة بعد التخطيط وقبل متابعة التنفيذ والرقابة نظراً لاستحالة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط دون توفير الإطار التنظيمي السليم، ويترجم التنظيم الإداري عن طريق تشكيل الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية وما يتبعه من وصف وتقييم للوظائف والاحتياجات الوظيفية من موارد بشرية ومالية وفنية (الدليل الإرشادي لحكومة دبي، 2015)



## أولاً: مفهوم التنظيم

وقد عرّف التنظيم باحثون في مجال الإدارة، فكان لكلٍ منهم تعريفه الخاص، إلا أنها تحمل نفس المعاني، وهي كما يأتي: عرّف لينال ابرويك التنظيم بأنه العمل على تحديد وجوه النشاط من أجل تحقيق الأهداف وترتيبها على شكل مجموعات من أجل إسنادها إلى عدة أشخاص. عرّف شيبستر برنارد التنظيم بأنه نظام من عدد من النشاطات التعاونية التي تتم عن وعي وقصد عن طريق شخص واحد أو أكثر، ويتطلب هذا الأمر وجود اتصالٍ بين تلك النشاطات، حيث يساعد التنظيم على إبراز المساهمة الفعلية للفرد في عمله. عرّف سايمون التنظيم بأنه أنماط سياسية وسلوكية تستخدم من أجل تحقيق التعقل الإنساني، حيث إن التنظيم عملية إدارية تعمل على الاهتمام في العديد من الأنشطة والمهام التي يجب تحقيقها في الوظائف، كما أنه يقوم على تحديد الصلاحيات والسلطات، والتنسيق ما بين الأقسام والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة تامة (العامري، 2018)

## ثانياً: أهمية التنظيم

أصبح التنظيم سر نجاح منظمات الأعمال في العصر الحالي، سواء كانت تلك المنظمات عامة، أو خاصة، أو ربحية، وبغض النظر عن الأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات، فكلما كانت متطلبات الأعمال الأساسية في تلك المنظمات منضمة حققت الأهداف المرجوة منها، وانسجمت مع ما تبقى من الوظائف الإدارية بشكل تام. كما يقع التنظيم في المرتبة الثانية بعد التخطيط، حيث يكتسب التنظيم أهمية خاصة في جميع المنظمات، لعدة أسباب؛ منها اختلاف البيئة الخاصة بالمنظمات، مما يثبت بأنه من غير الممكن وضع تنظيم يصلح لكل المنظمات، لأن كل منظمة تمتلك خصوصيتها الفريدة، والتي تجبرها على متابعة الأهداف الموضوعة لها من أجل تحقيقها.

(يوسف وعريفات، 2011)

## 2-2-1-2 مبادئ التنظيم الفعال

اتفق علماء الإدارة على مجموعة من المبادئ يجب توافرها في أي تنظيم غير أن هناك مجموعة من المبادئ الثابتة وأخرى يمكن التعارض معها وأهم هذه المبادئ.(منى وسمية،2015)

1. مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: يعتبر أهم مبدأ من مبادئ التنظيم، حيث أنه لا يمكن تحميل شخص مسؤولية دون إعطائه السلطة التي تمكنه من تحقيق المطلوب منه، فلا سلطة بدون مسؤولية، ولا مسؤولية بدون سلطة، غير أن السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض.
2. مبدأ وحدة الأمر: وتعني أن الموظف يتلقى أوامره من مسؤول واحد فقط وسيحدث هناك تعارضا في حال تلقي الموظف أوامره من أكثر من مسؤول.
3. مبدأ التسلسل الرئاسي: فالسلطة والمسؤولية تتساب من الأعلى إلى الأسفل وبذلك تتضح طرق الاتصال الرسمي بين المستويات التنظيمية المختلفة.
4. مبدأ التفويض: أي أن الرئيس يفوض بعضا من صلاحياته إلى معاونيه.
5. مبدأ نطاق الإشراف: الحد الأقصى من الموظفين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم.
6. مبدأ التخصص وتقسيم العمل: تقسيم العمل بحيث يكون كل فرد أو قسم أو إدارة لديه تخصص.
7. مبدأ التحديد الوظيفي: وضع الأنشطة المتشابهة في وظيفة معينة تحدها الاختصاصات بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسؤولياته وعلاقته بالوظائف الأخرى.
8. مبدأ الوظائف: إن التنظيم يتم حول الوظائف وليس حول الأفراد.
9. مبدأ التوازن الوظيفي: نمو الوحدات التنظيمية يجب أن يتوازن مع الأهمية النسبية لهذه الوحدات.

10. مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية: يترتب على إضافة المزيد من الأفراد أو الوحدات

التنظيمية زيادة في العلاقات التنظيمية بمعدل أكبر من زيادة الأفراد و الوحدات.

11. مبدأ ضرورة التنظيم: عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن

شخص واحد، ينبغي تقسيم الواجبات بينهم، وجعل كل شخص مسؤول عن نصيبه من

العمل مع السلطة للقيام بذلك.

12. مبدأ تحديد الهدف: ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم لأن هذا التحديد هو

الذي يؤدي إلى وضع الخطط، و تركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو تحقيق الهدف.

13. مبدأ وحدة الهدف: ينبغي أن تشترك كافة أجزاء التنظيم و تساهم في تحقيق

الهدف العام الذي هو مبرر وجود المنظمة، وأن لا تنتشتت الجهود بتركيز كل جزء من

أجزاء التنظيم على أهدافه الجزئية على حساب الأهداف العامة.

14. مبدأ الكفاءة: يعتبر التنظيم كفؤاً إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنظمة

بفعالية بواسطة أشخاص مع أقل تكلفة.

15. مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يتصف التنظيم بالديناميكية والمرونة يسمح ذلك

باحتواء التغيرات والظروف المستجدة.

2-1-2 أشكال و نماذج التنظيم.

أولاً: أشكال التنظيم

هناك شكلان رئيسيان للتنظيم:

1. التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي تنص عليه القوانين واللوائح الموجودة داخل المؤسسات،

ويُستمد التنظيم من الهيكل الرسمي، ويتم عن طريق الإدراك والوعي من أجل تنسيق

الأعمال الخاصة بالمنظمة، لتحقيق أهدافها(العامري،2018)

## 2. التنظيم غير الرسمي:

يتميز التنظيم غير الرسمي بأنه موجود في جميع المنظمات من دون أي استثناء، لأنه عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تظهر بشكل تلقائي بين أعضاء التنظيم. وقد بدأت المنظمات بالاهتمام في هذا النوع من التنظيم، بسبب أهميته في التأثير في أداء الموظفين داخل تلك المنظمة، فمن الممكن أن ينشأ ذلك التنظيم من العلاقات الشخصية التي تجمع ما بين أصحاب المهنة الواحدة. كما يقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم عدد من الخدمات لأعضائه، فمن الممكن أن يُحافظ على القيم الثقافية في تلك المجموعة، أو أن يُحقق المكانة الاجتماعية لأعضائه. (العامري، 2018)

### جدول رقم 1 يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير الرسمي
ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة	ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة
تحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة	العلاقات الشخصية هي الأساس
العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل	العلاقات الشخصية لها قوة تأثير على العاملين
الاتصالات بطيئة	الاتصالات سريعة
يوجد تسلسل الاداري	لا يوجد تسلسل اداري

المصدر: (موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2018)

### ثانياً: نماذج التنظيم

قبل الخمسينات الميلادية تم الاختلاف في أي النظريات والأنواع التي يصلح تطبيقها في التنظيم ،  
أهو التنظيم القائم على المركزية؟ أم اللامركزية ؟ هل هو النظام المرن أم الصارم ؟ هل يتم

استخدام نطاق إشراف عالي أم منخفض ؟ وغيرها من التساؤلات . إلى أن جاء العالمان توم بورنز وستالكر في منتصف الخمسينات بفكره مفادها أنه لا يوجد نظرية أو نوع واحد من التنظيم هو الأفضل ! بل اعتمدوا على ما يسمى النظرية الشريطية/الموقفية التي تقول أن لكل حالة أو ظرف تصرف مناسب يتم العمل به بالنظر إلى الظروف والأحوال في البيئة المحيطة ، والعمل على التكيف مع هذه الظروف حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود . فقسم العالمان التنظيم إلى قسمين تنظيم ميكانيكي وتنظيم عضوي (العريفي,2016).

فالمنظمات مقسمة إلى قسمين منظمات عضوية (organic organization) ، ومنظمات آلية (mechanistic organization)، فالمنظمات التي تعتمد النموذج العضوي نجد أنها تتمتع بمرونة عالية وقدرة على التكيف أما التي تعمل بالنموذج الآلي ففيها صرامة شديدة في الإجراءات وأساليب العمل ، أيضاً العضوية لديها (لامركزية) في اتخاذ القرار أي أن كثير من القرارات مفوضة إلى المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي وليست المستويات العليا ، أما الآلية ففيها (المركزية) التي تتركز فيها صلاحيات اتخاذ القرار عند أعلى الهرم التنظيمي . غير ذلك نجد أن العضوية تتمتع بالاتصالات غير الرسمية بمعنى أن الجميع يتواصل مع الجميع إلى حد ما ، أما الآلية فهناك بروتوكولات خاصة للاتصال وتستخدم كثيراً التواصل الكتابي أكثر من الشفهي ، فرق آخر هو أن التنظيم العضوي اعتماده على التخصص أقل من اعتماد التنظيم الآلي عليه ، أيضاً العضوي فيه عنصر الغموض وصعوبة التنبؤ أعلى ، لكثرة المتغيرات التي تصاحبه ، أما الآلي ففيه إمكانية عالية للتنبؤ ومعرفة أن العمل الفلاني سيعطي النتيجة الفلانية . المنظمات العضوية تعتمد على الخبرة والكفاءة والمعلومات التي لدى الشخص وقدراته ومهاراته ، أما التنظيم الآلي فاعتماده الأكبر على القواعد والإجراءات وإتقان الموظف لعمليات محددة (العريفي,2016).

## جدول رقم 2 : مقارنة بين خصائص النموذج الآلي و خصائص النموذج العضوي

خصائص النموذج العضوي	خصائص النموذج الآلي
الأعمال واضحة و مترابطة وهناك تركيز على ربط أداء الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.	الأعمال متخصصة جدا وضيقة المدى وغالبا ليس واضحا للأفراد كيف ترتبط أعمالهم من قبل الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة
يتم تعديل الأعمال باستمرار بواسطة التكيف المتبادل بين الأفراد.	تبقى الأعمال جامدة ما لم يتم تعديلها من قبل الإدارة العليا.
أدوار الأفراد عامة.	يتطلب من كل فرد دور محدد
علاقات السلطة والرقابة في شبكة من الارتباطات الرأسية والأفقية.	علاقات السلطة والرقابة مرتبة في تسلسل هرمي رأسي.
الاتصالات رأسية و أفقية تبعا للحاجة للمعلومات.	الاتصالات رأسية من الرئيس إلى المرؤوسين.
الاتصالات تأخذ شكل المعلومات والمشورة والنصح.	الاتصالات تكون بشكل توجيهات وقرارات صادرة من الرؤساء.
اهتمام بالالتزام بأهداف المنظمة أكثر من الامتثال والطاعة.	هناك تأكيد على الامتثال والولاء للرؤساء.

المصدر: (حريم,2003,ص:219-220)

### 2-1-2-4 ماهية الهيكل التنظيمي

#### 2-1-2-4-1 مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي: تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة ، وتتمحور اغلب التعريفات على انه شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على

الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها(الموقع الالكتروني للمنتدى العربي للموارد البشرية,2018)

ثانيا: مكونات الهيكل التنظيمي: لقد قام هنري منتزيارغ Henry Mintzberg بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء والتي تتمثل في: (الموقع الالكتروني للبوابة السعودية للموارد البشرية,2018):

1. الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.
2. القمة الاستراتيجية: وهناك من يسميها الإدارة العليا ،وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي.
3. الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة وصل بين القمة الاستراتيجية و الإدارة التشغيلية.
4. الجانب التقني المهني: يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة (القمة الاستراتيجية، الإدارة التنفيذية و الإدارة التشغيلية).
5. الجانب المساند أو الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية،... الخ .

## 2-1-2-4-2 خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي

لكي يؤدي الهيكل التنظيمي المهام التي وجد من أجلها، لا بد أن تتواجد فيه صفات وخصائص معينة كما توجد أبعاد مختلفة تحده، ولذلك سوف نتطرق إلى خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي

### أولا: خصائص الهيكل التنظيمي

بما أن الهدف الأساسي للتوظيف التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها

لتحقيق الأهداف المحددة، ولذلك كان لا بد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت مجموعة من المواصفات تمكننا من القول أنه هيكل جيد ومن بين هذه المواصفات ما يلي :

(العميان،2004)

1. **الاستفادة من التخصص** : يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وأن يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل وأن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في كل وقت عمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة ، والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل .
2. **التنسيق بين أعمال المنظمة** : إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر فعالية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر وذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها.
3. **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة**: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية، والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية، من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
4. **تحقيق الرقابة التلقائية** : يعني مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداها مراقبة الأخرى، وبرئاسة شخص واحد، ومثال على ذلك لأن لا يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه من يتسلم البضاعة حين وصولها، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة، أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
5. **عدم الإسراف** : إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، والهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء



الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

6. **مراعاة الظروف البيئية (المرونة) :** حيث نعيش في عالم سمته الأساسية التغيير، فالبيئة التي نعمل فيها متغيرة باستمرار أيضا، ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قابل للتغيير، لأن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها، كما يجب أن يتكيف ويتلاءم معهما كذلك.

7. **الوضوح :** يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أين يقف، إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات.

8. **اتجاه الرؤية :** يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى الأداء بدلا من توجيهها نحو المجهودات ، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج، أي نحو أداء المنظمة بكاملها، وأن لا يحرف الرؤية إلى الأداء الخاطئ.

9. **التعاون بين العاملين :** حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة ولذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.

10. **الدوام والتجديد الذاتي :** معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أن يتعلم ويتطور في كل عمل يتولاه ويجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء ودوام المنظمة، كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة ويحفز الإبداع.

**ثانيا: أبعاد الهيكل التنظيمي**

حدد Robbins ثلاثة أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي: (ديوب، 2015)

1. التعقيد: هو مقدار حجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق، وكلما كان التقسيم دقيقاً كلما كانت درجة التعقيد كبيرة، أي يشير إلى عدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف.

2. الرسمية: تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل، والحرية المعطاة للعاملين قليلة، وتحديد التعليمات والإجراءات المعتمدة في المنظمة حيث تكون الرسمية مهمة في المنظمات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المنظمة، ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويقلل من القدرة على الإبداع.

3. المركزية: تعني أن السلطة مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة، بمعنى أن القرارات دائماً تحتاج إلى مدير ذي مستوى رفيع، فكلما انحصر حق اتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة كلما دلّ ذلك على درجة عالية من المركزية والعكس صحيح.

## 2-1-2-3 تصنيفات الهياكل التنظيمية

لا يوجد هيكل تنظيمي واحد يمكن لجميع المنظمات استخدامه وإنما لكل منظمة من حيث حجمها ووظيفتها ونوع أنشطتها أن تستخدم الهيكل التنظيمي الذي يتناسب معها ويكمن التطرق إلى تصنيفات الهياكل التنظيمية من خلال الخصائص التالية:

### أولاً: الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة

1. **الهيكل التنفيذي:** ويسمى كذلك بالهيكل الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهو من أقدم الهياكل التنظيمية المبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مسؤول لآخر

2. **الهيكل الوظيفي:** يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه

3. **الهيكل التنفيذي الاستشاري :** الاستعانة بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، والهدف منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن. (بغدود،2008)

ومن خلال الأنواع الثلاثة المذكورة أعلاه يرى الباحث بان الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل هو هيكلًا وظيفيًا .

#### ثانياً: الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف

حيث تنقسم الهياكل التنظيمية وفق نطاق الإشراف إلى نوعين وهما الهيكل الطويل وهو الهيكل الذي يحتوي على العديد من المستويات الإدارية ، والهيكل المسطح الذي تكون فيها المستويات الإدارية قليلة.

#### جدول رقم 3: مزايا وعيوب الهيكل الطويل والهيكل المسطح

نوع الهيكل	مزايا الهيكل	عيوب الهيكل
الهيكل الطويل	-تمكين الرئيس من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس . - سهولة وسرعة الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم المباشر .	-قد يقع الرئيس في خطأ التدخل في أعمال مرؤوسيه، مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطورهم الوظيفي . -زيادة عدد المستويات قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال.

<p>-الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين قد يمثل عبئاً على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير انجاز العمل .</p> <p>-ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد المراد ترقيةهم لشغل الوظائف الإشرافية.</p>	<p>-العمل على وضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين، بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء.</p> <p>-خفض التكاليف.</p>	<p>الهيكل المسطح</p>
---	--	----------------------

(بغدود، 2008، ص: 28)

يرى الباحث ومن خلال خصائص الهيكل الطويل والمسطح بان الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل هيكلًا طويلًا لاحتوائه على عدة مستويات إدارية .

### ثالثاً: الهياكل التنظيمية حسب تقسيم الأنشطة

وتنقسم هذه الهياكل إلى الأنواع التالية: (بغدود، 2008)

1. الهيكل التنظيمي على أساس العمليات
2. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة
3. الهيكل التنظيمي على أساس الزمن
4. الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية
5. الهيكل التنظيمي على أساس المنتج
6. الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن
7. الهيكل التنظيمي المختلط

وبعد دراسة ومراجعة الباحث للهيكل التنظيمية المقسمة حسب الأنشطة ومقارنته مع الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل فانه يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل مبنيا على أساس الوظيفة.

#### رابعا :أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

1. الهيكل الآلي : يمتاز الهيكل الميكانيكي بالتحديد والرسمية والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة

في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج، وقلة الاستفاداة للتغيرات أو الأحداث الفجائية

2. الهيكل العضوي : يتميز هذا الأخير بالمرونة وقابلية التكيف مع الظروف المختلفة، يتميز

بالبساطة النسبية، وكذلك رسمية منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات، ويعتبر الهيكل

المعاصر (الدليل الإرشادي لحكومة دبي،2015)

#### 2-1-2-4 نظريات ساهمت في تصميم الهياكل التنظيمية

توجد عدة نظريات في التنظيم ساهمت في البناء التنظيمي وبناء الهياكل التنظيمية ،وسيتم تناول

النظريات الكلاسيكية ، والنظريات الإنسانية، والنظريات الحديثة للوقوف على مساهماتها في

تصميم الهياكل التنظيمية.(ابو كويك،2012)

أولا: النظريات الكلاسيكية :حيث ساهمت في وضع أساسيات رئيسية مازالت ملامحها قائمة في

كل التنظيمات الإدارية وبكل أبعادها من خلال ما تقدمه من إسهامات في العلاقات الرسمية

لخطوط السلطة والمسؤولية بكل جوانب التنظيم وعملياته ، وارتكزت التنظيمات التي قامت بناء

على هذه المساهمات على ثلاثة أركان أساسية منها:

1. التخصص وتقسيم العمل : لإمكانية تحقيق الكفاءة في العمل وتحسين الأداء ، تراعى هنا

التخصصات المختلفة ويتم التركيز عليها بشكل يترتب عليه تقسيم العمل وتوزيعه على

الأفراد كل ضمن تخصصه وقدراته.

2. **الترج الهرمي:** وهنا يتم مراعاة البناء الهرمي في توزيع السلطات والمسؤوليات من قمة الهرم التنظيمي حتى المستويات التنفيذية وبشكل يربط القمة بالقاعدة مع مراعاة وضع المسميات الوظيفية ، وبيان خطوط السلطة ومراعاة وحدة الأمر .

3. **الهيكل التنظيمي:** وهنا يتم ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم وكذلك العلاقات بين الوظائف ، ومراعاة التسلسل الهرمي للسلطة .

**ثانياً:** النظريات السلوكية : إن مساهمات هذه النظريات جاءت مكملة لمساهمات النظريات السابقة وتركز على العنصر البشري في التنظيم باعتباره محور العملية الإدارية ولهذا لا بد من مراعاة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين وتقديم كل ما يخدم العنصر البشري لإمكانية زيادة إنتاجيته وقد قدمت النظرية السلوكية إسهامات كبيرة للتنظيم الإداري تظهر في الجوانب التالية:-

1. **التخصص وتقسيم العمل:** أي ضرورة مراعاة هذه الجوانب ومعالجة ما قد ينتج عنها من إحباطات وشعور بالملل ولهذا ركزت على أهمية العنصر البشري وضرورة إعطائه الحوافز الملائمة لحفزه على العمل.

2. **الترج الهرمي:** وتراعى هذه النظرية في هذا الجانب الأداء الوظيفي حيث تلتقي مع النظرية التقليدية على ضرورة الترج الهرمي للسلطة والمسؤولية ولكنها حاولت في هذا الجانب إبراز أهمية عنصر التفويض رغبة منها في تأكيد معنى الترج الهرمي في مفهومها على أهمية الكفاءة في الأداء الوظيفي الذي يتحقق من خلال التفويض ولذلك ركزت أيضاً على أهمية التوازن بين السلطة والمسؤولية عبر عملية التفويض.

3. **الهيكل التنظيمي:** حيث سيترتب 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.

ثالثا: **النظريات الحديثة:** وتتناول هذه النظريات ضرورة دراسة المنظمة ككل متكامل مع التركيز على طبيعة العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية مع البيئة المحيطة وساهمت هذه النظريات في الهياكل التنظيمية بصورة مازالت قائمة من خلال ادوار النظريات التالية:

**1. نظرية النظم:** حيث ركزت على أن المنظمة هي نظام مفتوح يقوم على مجموعة من

الأجزاء الفرعية التي ترتبط فيما بينها بعلاقات وهذه النظريات بحثت في المجالات التالية:

• الأفراد داخل وخارج المنظمة والتفاعل بين الأفراد والبيئة وتفاعل الأفراد مع

بعضهم

• النمو العام للنظام ومشكلات استقراره وتفاعل النظام مع البيئة الخارجية والتفاعل

بين أجزاء النظام

**2. النظرية الموقفية:** نظرا للاختلاف في المواقف والمشكلات التي تواجهها التنظيمات

الإدارية وتعدد مصادرها لذلك المدخل الموقفي يركز على ضرورة توافر القدرات والمهارات

والخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وإدراك وتحليل المواقف التي

يواجهونها ومن ثم اختيار أو تطوير أسلوب ملائم للتعامل مع ما يواجهه التنظيم من

مشكلات وتحديات غير مخطط لها (ابو كويك، 2012)

## **2-1-3 تصميم وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية**

### **2-1-3-1 محددات تصميم الهيكل التنظيمي**

لا يوجد شكلا واحدا وموحدا للهياكل التنظيمية في جميع المنظمات، بل يجب على كل منظمة أن

تراعي عند اختيارها وتصميمها لهيكلها التنظيمي مجموعة من العوامل والتي لها تأثير مباشر في

تحديد شكله ، هذه العوامل تسمى بمحددات الهيكل التنظيمي وهي:

**أولا: حجم المنظمة ودورة حياة المنظمة**

## 1. حجم المنظمة

أشارت معظم الدراسات إلى أن المنظمات الأكبر حجماً تميل إلى استخدام هيكل ميكانيكي، في حين تميل المنظمات الأصغر حجماً إلى استخدام هيكل عضوي

### ويؤثر حجم المنظمة على الأمور التالية:

- أ- **التعقيد:** كبر حجم المنظمات يقترن غالباً بتطبيق درجة أكبر من التخصص وتقسيم العمل، كما أن الزيادة في الحجم غالباً ما تستدعي إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، و كما يفرض أيضاً كبر حجم المنظمات الحاجة إلى إضافة مستويات إدارية بغرض تحقيق الرقابة على العاملين حتى لا يتسع نطاق الإشراف عن حد معين، ولذلك تبدو المنظمات الأكبر حجماً الأكثر تعقيداً
- ب- **الرسمية:** كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة الرسمية بحيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك الأفراد، ففي المنظمات الصغيرة يمكن تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة
- ت- **المركزية:** كلما زاد حجم المنظمة انخفضت درجة المركزية، بحيث تلجأ الإدارة العليا إلى تفويض جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل (بغدود، 2008)

## 2. دورة حياة المنظمة :

ويعني "عدد السنوات التي مرت على المنظمة منذ إنشائها في ممارسة الأعمال حتى الآن



وكلما تقدم العمر بالمنظمة أدى ذلك إلى ظهور مشاكل في الهيكل والأنشطة التنظيمية وذلك لعدة أسباب منها:

- تبني المنظمة أنشطة جديدة، وتنشئ لها وحدات وهيكل تنظيمية حولها، كما تتغير علاقات السلطة والاتصال
- حب العاملون الاستقرار وتوطينهم أنظمة رسمية وروتينية
- تبني المنظمة قواعد عمل للتعامل مع أطراف البيئة ومشاكلهم مما يؤدي إلى المزيد من الإجراءات الرسمية والروتينية. (ماهر وآخرون، 2002)

### ثانياً البيئة والاستراتيجية

1. البيئة: لقد عرف روبرت مايلز (Robert Mayles) البيئة على النحو التالي "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة، فيكون الباقي هو البيئة"
2. الاستراتيجية: يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها " تخصيص الموارد النادرة والمهمة لإمداد النشاطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (اللوحة، 2006)

### ثالثاً: التكنولوجيا والثقافة

1. التكنولوجيا: ولقد اختلف المفكرون في تعريف التكنولوجيا، حيث يمكن تعريفها على أنها "مجموعة مؤلفة من الأدوات والمعدات والأساليب ذات التأثير الهام على الهيكل التنظيمي"
2. الثقافة: تعرف الثقافة على أنها: "مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والفنون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع، أي أن الثقافة هي شيء يتعلمه الإنسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة (حريم، 2006)

## 2-3-1-2 تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

## 1-2-3-1-2 مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

### أولاً: المدخل الفوقي

من خلال هذا المدخل يتبنى القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي وجهة نظر الإدارة العليا، وذلك لأنها أدري بمصلحة المنظمة، وهي أيضا مصدر كل السلطات، كما أنها أقرب طرق في التعامل مع البيئة الخارجية، وهي التي تضع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، وهي التي تدرى أين تسيّر المنظمة وعليه فهي أدري بما يجب أن يكون عليه الهيكل التنظيمي، ويسمى كذلك بالمدخل الاستراتيجي(ماهر، 2005)

ويمر هذا المدخل بالخطوات التالية

#### 1. تحديد استراتيجية المنظمة وتشمل:

أ- تحليل البيئة الخارجية بحيث يتم التعرف على المنافسين والموردين والأسواق والأمر السياسية والأوضاع الاقتصادية وغيرها من العوامل وذلك بهدف اقتناص الفرص لتحقيق ميزات إضافية وتجنب التهديدات التي قد تعصف بالمنظمة.

ب- تحليل البيئة الداخلية كأصولها وموجوداتها وأنظمتها الوظيفية كالإنتاج والتمويل والتسويق والموارد البشرية وقواعد البيانات والعديد من العوامل من أجل معرف نقاط القوة والضعف.

ت- تحديد رؤية المنظمة

ث- تحديد رسالة المنظمة

ج- تحديد الأهداف العامة

ح- تحديد الأهداف الاستراتيجية

2. تحديد إدارات المنظمة: بما أن الاستراتيجية تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي، فإنها تؤثر

بذلك على شكل إدارات المنظمة، حيث أن الأعمال والأنشطة التي تحقق استراتيجية يجب

إعطاؤها وزنا كبيرا في هيكل المنظمة، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحدد الاستراتيجية
- رفع هذه الوحدات ذات العلاقة بتحديد الاستراتيجية إلى الأعلى
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرية أعلى في التصرف واتخاذ القرار
- تعيين مديرين لهذه الوحدات ذوي كفاءة وتعليم ومهارة وتدريب
- تعيين عاملين ذوي كفاءة وتعليم وتدريب أعلى في هذه الوحدات
- إلحاق وحدات مساعدة وإدارية بتلك الوحدات التي تحقق استراتيجية المنظمة
- منح اعتمادات أكبر لهذه الوحدات
- منح هذه الوحدات مزيدا من أساليب التكامل والتنسيق مع باقي وحدات المنظمة على أن تسيطر هذه الوحدات على الأساليب.

وبعد تحديد الإدارات التي تحقق الاستراتيجية، يتم تحديد الأقسام التابعة لكل إدارة بشكل يضمن

سهولة تنفيذ الاستراتيجية وسرعة الحركة والرقابة على الأداء والتنفيذ.

3. تحديد الوظائف: بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف

التي تحقق أهداف كل من الإدارات والأقسام ويتحدد الأمر بالصورة التالية:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة
- وصف كل وظيفة
- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة، أو ما يطلق عليه بالمقرر الوظيفي

4. تحديد سلطات الإدارات والوظائف وتشمل:

- الصلاحية التنظيمية وتعني السلطات المختلفة للمستويات الإدارية(السلطة المالية, التحفيز والعقاب، الإشرافية، تقييم الأداء، تحديد العمل وتوزيعه، القرار والتصرف، سلطة التخطيط وتنظيم العمل والرقابة عليه)
- حدود تفويض الصلاحيات ويعني تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه، وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها مثل (غياب الرئيس أو الإجازات)، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه
- تحديد الاختصاصات والمهام
- تحديد العلاقات التنظيمية سواء كانت داخل الوحدة الإدارية أو مع الوحدات الإدارية الأخرى

##### 5. التنسيق وتعني: علاقات التكامل والتعاون بين الوحدات وأيضا بين بعض الوظائف ويتم

تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تحديد سلطة كل فرد أو جهة
- الاجتماعات بين وحدات معينة
- اللجان المشتركة بين الوحدات
- اشتراك أكثر من جهة في كتابة تقارير معينة
- تحديد إمكانية تكوين فرق عمل بين الوحدات
- تحديد سلطة وظيفية لجهة معينة على جهات أخرى
- تحديد حلقات اتصال بين الوحدات في أمور معينة

ويجدر الذكر أن بلدية الخليل اعتمدت في بناء هيكلها التنظيمي الحالي على هذا المدخل حيث تم

بناء الهيكل وفق رؤية رئيس البلدية والمجلس البلدي دون مشاركة إدارات البلدية المختلفة.

## ثانياً: المدخل التحتي

على عكس المدخل الفوقي فان هذا المدخل يمثل أسلوب عمل يبدأ من القاعدة أي من العمليات التشغيلية في أدنى مستوى ويمر هذا المدخل بعدة خطوات وهي:(ماهر،2005)

### 1. تحليل الأنشطة والمهام وتتم من خلال:

- جمع البيانات عن الوظائف والأنشطة ومدى تكرارها، مدتها ، تتابعها والأدوات المستخدمة وظروف العمل ومخرجات الوظيفة والعلاقات مع الوظائف الأخرى وصفات الشخص الذي يؤدي الوظيفة.

- تحليل العمل ويتم من خلال فحص ما تم جمعه من بيانات للتعرف على أدق التفاصيل بحيث يتم تجميع الأنشطة المتشابهة في مهمة واحدة ثم يتم تجميع المهام المتشابهة في وظيفة واحدة

2. تحديد معدلات الأداء ويشير ذلك إلى تحديد عبء أو حجم العمل في كل نشاط أو مهام، وذلك بعدد الوحدات أو بالوقت، ويساعد ذلك في ترتيب خطوات العمل وإجراءاته، كما يساعد في تنظيم مكان العمل، وتحديد الأدوات المستخدمة، وتحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

3. **تصميم الوظائف وتوصيفها**: ويعني ذلك تجميع الأنشطة في مهام واضحة ومحددة الملامح، ثم تجميع هذه المهام في وظيفة كاملة، ويتم التجميع وفقاً لأسس معينة كالتشابه أو التكامل أو التوالي. وبعد تصميم الوظيفة يتم وضعه في شكل مكتوب، يطلق عليه (توصيف أو وصف الوظيفة).

4. **تجميع الوظائف في أقسام وفي إدارات :** بعد تحديد الوظائف وتصميمها، تأتي خطوة تجميع هذه الوظائف في وحدات تنظيمية مثل الأقسام والتي يتم تجميعها بالتبعية في وحدات إدارية أكبر مثل الإدارات.

5. **التنسيق :** بعد تصميم الوظائف وتجميعها، يبقى تفعيل الهيكل بمجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية، ومن أهمها والتي تحقق التنسيق في المنظمة ما يلي:

- تحديد سلطة كل وظيفة أو مستوى تنظيمي
- استخدام أساليب الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات واللجان وكتابة التقارير المشتركة
- تحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية.

## 2-2-3-1-2 مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي

### 2-2-3-1-2 الخريطة التنظيمية

وهي أحد عناصر بناء الهيكل التنظيمي ووسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي من قطاعات وخطوط الاتصالات والسلطة بينما كتاب التنظيم الإداري وتحليل النظم يسمى الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم.

( <http://wormac.com/organizational-chart>,2018)

### أولاً: أشكال الخريطة التنظيمية

1. **الخريطة الرأسية أو التقليدية :** وهي الشكل التقليدي والأكثر شيوعاً للخرائط التنظيمية،

حيث تمثل أبسط الطرق للإشارة إلى المستويات الإدارية وتحديد العلاقات الرأسية بين

العاملين(القيروتي،2004)

2. **الخريطة الأفقية:** يلزم التوسع في حجم المنظمة إبداع طريقة يمكن من خلالها توضيح

كافة المستويات الإدارية والعلاقات فيما بينها ، وهنا تكون الخريطة الأفقية مناسبة بحيث

تكون المستويات العليا الموجودة في أقصى اليمين ،وتتدرج هذه المستويات في سلطاتها

ومسؤولياتها تنازليا من اليمين إلى اليسار (القيوتي،2004)

3. **الخريطة الدائرية:** حيث تكون السلطة في المركز (مركز الدائرة) وتكون الوحدات والأقسام

موزعة بين مركز الدائرة ومحيطها

**ثانيا: الشروط الواجب مراعاتها عند رسم الخريطة التنظيمية**

عند رسم الخريطة التنظيمية يجب مراعاة الشروط والقواعد التالية :

- يجب أن ترسم مستطيلات ودوائر وأشكال متماثلة لتعبر عن الوحدات المتماثلة من حيث المستوى التنظيمي ،بينما يمكن أن تكون الأشكال و القياسات مختلفة في المستويات المتفاوتة
- لا يمكن رسم الأمانة تحت الرئيس مباشرة، بل على جهته اليمنى وتحت خط السلطة الممثل للرئيس وتتعامل اللجان بنفس الطريقة
- خطوط السلطة التنفيذية تكون متصلة، بينما خطوط السلطة الاستشارية تكون منقطعة
- الوضوح والبساطة في شكل الخريطة وخطوطها وكلماتها
- أن يوضح عنوان الخريطة اسم المنظمة والجهة التي أعدت فيها الخريطة وتاريخها
- ضرورة إعادة تشكيل الخريطة كلما تغير الهيكل التنظيمي (العوامل،2001)

## 2-2-2-3-1-2 الدليل التنظيمي

الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي ، حيث أن الخريطة التنظيمية لا

توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنظمتها وأنشطتها وفلسفتها ، وعليه يقوم الدليل

التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل ، فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية. والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها ، يعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات ، وكذلك أسماء الرؤساء والمدراء ، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز عن النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها وأيضا وصف للوظائف المختلفة ، ويمكن أن نجمل الدليل التنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2018)

أما فيما يخص مكونات الدليل التنظيمي فيمكن حصرها في الأجزاء التالية:

1. الهيكل التنظيمي
2. وصف التسلسل الرئاسي والتبعية التنظيمية للوحدات التنظيمية
3. وصف الأهداف العامة للمنظمة
4. وصف تفصيلي لكل إدارة رئيسية بالمنظمة، يشمل أهدافها، الأقسام التابعة لها، مع وصف
5. اختصاصات ومجالات عمل كل إدارة
6. وصف لأهم العلاقات التنظيمية بين كل إدارة والجهات الخارجية للمنظمة، وذلك مدا وطلبا بالمعلومات التي تهتم الطرفين
7. وصف لطبيعة البيانات والمستندات الداخلة والخارجة من الوحدة التنظيمية، ووصف لجهات توريد وتصدير هذه البيانات مع شرح لطبيعة البيانات والمستندات وعلاقتها بأداء الإدارات المعنية
8. شرح لمؤشرات الأداء ( معايير الانجاز ) حيث تمثل هذه المؤشرات النتائج التي تقوم الإدارة العليا بمتابعة تنفيذها، والتحقق من الوصول إليها.(ماهر واخرون، 2002)



ومن الجدير ذكره بان بلدية الخليل ليس لديها دليلا تنظيميا يحوي النقاط المذكورة أعلاه.

## 2-1-4 تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية

تقوم المنظمة بتغيير وتطوير هيكلها وذلك من أجل التعايش مع الظروف والتحديات التي تفرضها البيئة.

### 2-1-4-1 تغيير الهياكل التنظيمية

تعتبر الهياكل التنظيمية أكثر الأمور الإدارية تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات في هيكلها التنظيمي، وتتمثل أهم العوامل التي تدفع المنظمة للتغيير في هيكلها التنظيمي في (الابتكار ، ظهور المشاكل الهيكلية ، متابعة النمو، استخدام تقنيات المعلومات والحاسوب ، التغيير في التعليم والتدريب ، انتشار شركات متعددة الجنسيات ، التغيير في أنماط التجارة الدولية )

ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال :

- إلغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة
- تجزئة وحدات تنظيمية إلى وحدات مستقلة
- تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة
- تغيير في المستوى الإداري للوحدات التنظيمية
- التغيير في التسميات
- توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الإدارية أو تضيقها .

ومن أهم التحولات التي فرضتها البيئة على الهياكل التنظيمية ما يلي:

- التحول من عدد كبير للمستويات الإدارية إلى عدد قليل
- التحول من نطاق الإشراف الضيق إلى نطاق الإشراف الواسع

- التحول من خطوط الاتصالات الرأسية إلى خطوط الاتصالات الأفقية
- التحول من الإدارة الرسمية للإجراءات إلى الإدارة القيادية الذاتية الموقفية

(الدليل الإرشادي لحكومة دبي، 2015)

## 2-4-1-2 تطوير الهياكل التنظيمية

يمكن تعريف التطوير التنظيمي على أنه "استراتيجية تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية" (العويسات، 2003).

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنظمة تقوم بتطوير هيكلها التنظيمي كوسيلة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة، ولذلك اتجهت المنظمات المعاصرة إلى تطوير هياكلها التنظيمية باستعمال أساليب عديدة نذكر منها:

### أولاً: فرق العمل

يعتبر أسلوب بناء فرق العمل من أكثر الأساليب قبولا لدى خبراء التنظيم والإدارة، حيث يمكن تعريف فريق العمل على أنه مجموعة رسمية لها قائد وهدف وثقافة متميزة، يعمل من خلال الأفراد المكونين له بتعاون وتنسيق تام لتحقيق الهدف. (بغدود، 2008)

كما هناك عدة أشكال لفرق العمل نذكر منها :

- **فرق عمل حل المشاكل** : يضم مجموعة صغيرة من الأفراد يقومون بأعمال متشابهة ويجتمعون مرة في الأسبوع لمناقشة العمل وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة وهي ما تسمى حلقات الجودة.

- **فرق العمل من مختلف الدوائر** : تشكل هذه الفرق من نفس المستويات الإدارية الواحدة، ولكن من دوائر وظيفية مختلفة لأداء مهام معينة.

• فرق العمل الوظيفية : تتكون هذه الفرق من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا.

• فرق المشروعات : وهي مجموعة من الأفراد يتم استدعاؤهم بواسطة المنظمة لإنجاز مشروع أو مهمة محددة.

• فرق الإدارة العليا : يتم تشكيل هذا النوع من الفرق من المديرين العاملين في المنظمة، ومن مختلف المستويات الإدارية.

ثانيا: الإثراء الوظيفي : يعود الفضل في ظهور هذا الأسلوب إلى المفكر هرزبرغ صاحب نظرية العاملين في التحفيز، فهو يعتبر كأسلوب للقضاء على التخصص في العمل، والإثراء الوظيفي يتم من خلال زيادة محتوى العمل من خلال تنويع الواجبات والمهام، إعطاء فرص أكبر للمشاركة، إعطاء الحرية في العمل والتصرف، أو من خلال منح مسؤوليات أكبر ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب توافر الخصائص التالية: (حريم، 2006)

• تنوع المهارات : وتشير إلى ما يتطلبه العمل من مهارات وقدرات للقيام بالواجبات التي تتطلبها الوظيفة

• أهمية الواجب : وتعني مدى تأثير العامل على الأعمال الأخرى

• الاستقلالية : وتعني مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل، وتحديد الإجراءات وغيرها

• التغذية العكسية ( معرفة النتائج ) : وتعني مدى قدرة الفرد على تقييم أداءه لعمله

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

- المطلب الأول: المقدمة
- المطلب الثاني: الدراسات العربية
- المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
- المطلب الرابع: التعليق على الدراسة
- المطلب الخامس: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

## 2-2 الدراسات السابقة

### 1-2-2 المقدمة

كثيرة هي الدراسات التي تحدثت عن الهيكل التنظيمي وأثره على العمليات الإدارية وأهميته في البناء المؤسسي لجميع منظمات الأعمال الخاصة والعامة ولتحقيق أهداف البحث للوقوف على أهمية وخصائص الهيكل التنظيمي اختار الباحث مجموعة من الدراسات لإثراء بحثه ورفده بمجموعة كبيرة من المعلومات والمعطيات التي توصل لها باحثون سابقون من شأنها المساعدة في توجيه الباحث في استخدام أدوات البحث واختيار منهجيته للوصول إلى النتائج المرجوة، وقد حرص الباحث على اختيار دراسات متنوعة في اللغتين العربية والانجليزية وفيما يلي بعض هذه الدراسات:-

### 2-2-2 الدراسات العربية

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

#### تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المصادر الثانوية والأولية لجمع المعلومات، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمدت الدراسة على الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (110) فرد من العاملين بمختلف وظائفهم ودرجاتهم في بعض المؤسسات الحكومية، وقد تم اختيارهم عشوائياً. ومن أهم نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يعمل على تحقيق أهدافها وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:-

- ضرورة أن تعمل المنظمة على تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بها ليتوافق مع طموحات العاملين.

- ضرورة أن تلتزم المنظمة بالتخصصات الوظيفية وفق الهيكل التنظيمي الخاص بها.
- ضرورة وجود المرونة في الهيكل التنظيمي لتسريع وتيرة الأداء بالمنظمة.
- ضرورة توسيع قاعدة مشاركة العاملين في تطوير الهيكل التنظيمي بالمنظمة

2. دراسة سعد وحامد(2016)، بعنوان: " اختبار أثر جودة المعلومات كمتغير وسيط في

علاقة قدرات نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية بالهيكل التنظيمي : دراسة في جامعة

بيشة"

بدأت منظمات الأعمال تهتم بامتلاك نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية لسرعته في تبادل المعلومات لدعم أنشطة المنظمة حيث هدفت الدراسة لاختبار أثر جودة المعلومات كمتغير وسيط في علاقة قدرات نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية بالهيكل التنظيمي في جامعة بيشة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة لجمع البيانات من مستخدمي نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية و وزعت 90 استبانة تم استرجاع 65 (72.2%) منها صالحة للتحليل. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار). توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية معنوية بين استخدام نظم الاتصالات الإدارية الإلكترونية ومركزية الهيكل التنظيمي إضافة لوجود علاقة إيجابية معنوية بين نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية ورسمية الهيكل التنظيمي كما أن نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية له علاقة إيجابية معنوية مع جودة المعلومات، وجودة المعلومات لها علاقة إيجابية ومعنوية مع كل من مركزية ورسمية الهيكل التنظيمي. كما تعتبر جودة المعلومات وسيطاً كاملاً للعلاقة بين نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية ومركزية الهيكل التنظيمي وكذلك وسيطاً كاملاً للعلاقة بين نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية ورسمية الهيكل التنظيمي. وأخيراً استخدام نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية قد أدى

إلى عدم وجود التعقيد في الهيكل التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بإمكانية اختبار أثر عوامل أخرى مثل تأثير البيئة المحيطة على نظام الاتصالات الإدارية الالكتروني إضافة لتطبيق الدراسة في قطاعات أخرى.

### 3. دراسة بوهلال (2016)، بعنوان: "التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي

#### وتأثيره على فعالية المنظمة"

إن التوجهات التي جاءت بها المدرسة الموقفية والتي تقوم على عدم وجود طريقة مثلى موحدة في إدارة المنظمات أجبرت هذه الأخيرة (المنظمات) إلى فهم العلاقة التفاعلية بين عناصرها الداخلية وبيئتها الخارجية بما يساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لغاية نهائية تسعى دائما المنظمة لتحقيقها وهي النجاح في ظل تصميمها الخاص فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين التوافق (استراتيجية-هيكل) وفعالية المنظمة وقياس مدى تأثير هذا التوافق على الفعالية التنظيمية وذلك في عينة تتكون من (73) مؤسسة متوسطة وكبيرة على مستوى الجزء الشمالي الغربي للجزائر. من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في إطار التوافق (استراتيجية-هيكل) وأن المؤسسات تحقق أعلى فعالية من خلال هذا التوافق بعكس المؤسسات التي بدون توافق على أساس أن المنظمة هي الإطار التي تتحدد ضمنه الاستراتيجية لتحقيق أهدافها.

### 4. دراسة الهور وسليمان (2015)، بعنوان: " دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في إحداث

#### التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، إلى جانب التعرف على كل من مستوى الأخذ بالتحليل الاستراتيجي للبيئة و مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، وذلك من خلال المسح الشامل لعينة الدراسة التي بلغت

( 86 ) موظفاً من أصحاب المناصب الإدارية في بلديات المحافظة الوسطى السبع في قطاع غزة . لإجراء الدراسة استخدم الباحثان أداة الاستبانة في جمع البيانات اللازمة للدراسة وقد اشتملت على ثلاثة أجزاء :الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، مستوى التحليل الاستراتيجي للبيئة(البيئة الداخلية والخارجية للبلدية)، مستوى التطوير التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، الأنظمة واللوائح، تنمية وتطوير الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة .تم استخدام برنامج (Statistical SPSS Package for Social Science) الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحراف المعياري و معامل ارتباط بيرسون واختبار t وأظهرت النتائج وجود علاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة ومستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأخذ بالتحليل الاستراتيجي للبيئة في البلديات الفلسطينية درجته(كبيرة)، كما أن مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية درجته(متوسطة .(وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة تخصيص موازنة خاصة بالتطوير التنظيمي، وتشكيل جسم إداري يقوم بالإشراف على عملية التطوير التنظيمي، والاستمرار في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة في البلديات الفلسطينية.

5. دراسة ديوب(2015)، بعنوان : "تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية-دراسة حالة

#### المؤسسة الوطنية للدهن"

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة ( التعقيد، الرسمية، المركزية ) على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في الشركة العامة لمرفأ طرطوس .ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة لتحقيق هذا الهدف، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة البحث المتمثلة بالمديرين في كافة المستويات) ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات وتم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss.20) في تحليلها.



وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها: إن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (التعقيد والرسمية والمركزية في الهيكل) على المتغير التابع (فاعلية الإدارة الاستراتيجية) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع 82 % ، ومعامل التحديد 67 % باعتبار المرفأ منشأة حكومية ذات حجم كبير، وتخضع لأنظمة وقوانين وتعميمات صارمة وتعمل في بيئة عمل مستقرة. وأوصى الباحث بضرورة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في الشركة العامة لمرفأ طرطوس ليتناسب مع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفاعلية ، إضافة إلى تشجيع الاتصالات الراسية والأفقية والتنظيم غير الرسمي لينعكس ذلك إيجابا على العاملين، ومن ثم على فاعلية المنظمة.

#### 6. دراسة إلهام وكمال(2014)، بعنوان: "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي"

يتناول هذا البحث إشكالية المواءمة بين استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي والتي يمكن أن تظهر في شكل علاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحيط المنظمة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الهيكل التنظيمي وتحديد أبعاده، وكذلك مفهوم الاستراتيجية وتحديد محاورها، وأخيرا تناول البحث تحليل هذه العلاقة انطلاقا من استعراض عدد من النظريات التي تناولت هذه العلاقة مع التركيز على نظرية المنشأة القائمة على الموارد، ليصل البحث إلى تأكيد العلاقة التبادلية والتفاعلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، هذه العلاقة يمكن أن تشمل الموارد أو المحيط أو الشبكة.

#### 7. دراسة ليلة(2014)، بعنوان: "أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية ممارسة

#### الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية، والى التعرف على تأثير عوامل البيئة الداخلية في الصندوق الاجتماعي للتنمية على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحديد أي من هذه العوامل يمثل نقاط قوة تدعم الممارسة الفاعلة للإدارة

الاستراتيجية وأي منها يمثل نقاط ضعف تعوق تلك الممارسة. بلغ عدد مفردات عينة الدراسة 85 مفردة، وقامت الباحثة بعمل استمارة استقصاء لجمع البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة. ومن أهم: نتائج الدراسة غياب المنهجية العلمية للإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية مما أدى إلى قصور في ممارستها، وافتقار المشاركة بين العاملين على مختلف المستويات في وضع الخطة الاستراتيجية، ولا يعد الهيكل التنظيمي للصندوق الاجتماعي للتنمية داعماً لممارسة الإدارة الاستراتيجية ولا يسمح بتفويض السلطات ولا يتسم بالمرونة.

8. دراسة المحمدي (2011)، بعنوان: "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار

الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية، إذ درست استراتيجيات التركيز والتكلفة الأدنى والتمايز كخيارات استراتيجية وعلاقتها مع الهيكل التنظيمية من خلال أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص). قام الباحث بتوزيع 150 استبانة على عينة المديرين واسترجع منها 130 أي بنسبة 86,7% من مجموع الاستثمارات الموزعة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة اعتبار الخيار الاستراتيجي مجالاً رئيسياً للإدارة الاستراتيجية باعتباره واحداً من أهم المفاهيم المعاصرة بالإضافة إلى أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرهون بخيارات استراتيجية وهيكل تنظيمي يتسم بالانسجام والواقعية والمرونة والتكيف ويمتلكان علاقة تبادلية ذات تأثير واستجابة متبادلة للمتغيرات البيئية (داخلية وخارجية)، وبحسب رأي العينة المبحوثة فإن خياراتها الاستراتيجية تبدأ أولاً بالتوجه نحو استراتيجية التركيز ثم استراتيجية التكلفة الأدنى وأخيراً استراتيجية التمايز.

9. مرزوق (2006)، بعنوان: "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى

المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية

تناولت الدراسة بحث وتحليل فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة . وقد تكون مجتمع الدراسة من 682 مؤسسة حسب إحصائيات وزارة الداخلية لعام 2004 ، وتم اختيار عينة عشوائية من 50 مؤسسة بشرط أن يزيد عدد العاملين في المؤسسة عن 30 موظف حيث خلصت الدراسة بالعديد من النتائج منها اعتبار ملائمة الهيكل التنظيمي هي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي . وأوصت الدراسة بإتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والإمكانيات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة. كما أوصت بمراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

#### 10. دراسة الزروق (2006)، بعنوان: "الهيكل التنظيمية ودورها في رفع كفاءة

##### العاملين: دراسة ميدانية على جامعة طرابلس"

أجرى الباحث دراسته في ليبيا للتعرف على دور الهياكل التنظيمية في رفع أداء العاملين بجامعة طرابلس، وهدفت الدراسة التعرف على أوجه القصور في الهيكل التنظيمي ومعرفة مدي أهمية التطوير في الهيكل التنظيمي، والتأثير على كفاءة الأداء و إنجاز العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة مدراء المكاتب والكميات بجامعة طرابلس والبالغ عددهم 97 مديرا وزعت عليهم استمارات الاستبيان وأظهرت نتائج الدراسة جموداً في الصلاحيات والاختصاصات وأرجح الباحث أسباب هذه النتائج إلى ضعف إدراك أهمية الهيكل التنظيمي لدى مديري المكاتب والكميات بالجامعة، كما أظهرت الدراسة أن القصور في تطوير الهيكل التنظيمي له تأثير سلبي على كفاءة العاملين وانجاز العمل.

11. اللوح(2006)، بعنوان: " تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على

### الكفاءة الإدارية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية واثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترة قصيرة . وقد تشكل مجتمع الدراسة من 3118 موظف وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظف ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد جمع الباحث 459 استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية للوزارات وكان هذا الخلل في الهياكل التنظيمية له الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع استراتيجية هذه الوزارات . وكان من أهم توصيات الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحا لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية للموظفين لتجنب تداخل الصلاحيات.

12. حريم(2006)، بعنوان " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية

### دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة .أجريت الدراسة عن طريق توزيع استبانة، تم تطويرها لهذا الغرض، على عينة مكونة من 344 عاملا في 13 مستشفى موجود في عمان .وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي ( التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة ) في بناء المعرفة

التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، وكانت المركزية أكثرها ارتفاعاً، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي، فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسطاً. أما جماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة فكانت أدنى من ذلك. أما بالنسبة لمستوى بناء المعرفة التنظيمية فكان جيداً كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي: التخصص، وتجميع الأعمال، والرسمية، فيما كان التأثير معنوياً ولكن إيجابياً للأبعاد الأربعة المتبقية وهي: المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة. كما أشارت النتائج لوجود فروق معنوية بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية، وذلك يعود لاختلافهم في: التحصيل العلمي، مدة الخدمة، العمر، الجنس. فيما لم يظهر ذلك بالنسبة للمستوى الوظيفي كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي أشارت إلى بعض مواطن الخلل وكيفية تجاوزها من قبل المستشفيات موضوع الدراسة.

## 3-2-2 الدراسات الأجنبية

### 1. Mao, Li, Ye, Cai(2017)" A field theory based model for identifying the effect of organizational structure on the formation of organizational culture in construction projects"

تقول هذه الدراسة بان الهيكل التنظيمي في حال تم اختياره بعناية يمهد الطريق لنجاح مشروع البناء من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية قوية ودائمة. ومع ذلك، لم يتم إجراء سوى القليل من البحوث بشأن تأثير الهيكل التنظيمي على تشكيل الثقافة التنظيمية. يستخدم هذا البحث دراسة ميدانية لإثبات تطور الثقافة التنظيمية، ثم يقترح نموذجاً جديداً لتحديد تأثير الهيكل التنظيمي على تشكيل الثقافة التنظيمية في مشروع البناء. تم إجراء تحليل تجريبي يعتمد على صناعة البناء الصينية للتحقق من

النموذج المقترح. والمساهمة الرئيسية لهذا البحث ذات شقين. أولاً، يقدم منظورا جديدا لدراسة تنمية الثقافة التنظيمية من الهيكل التنظيمي باستخدام نظرية الثقافة الميدانية. وثانياً، فإنه يكشف عن الأثر الهام للهيكل التنظيمي على تشكيل الثقافة التنظيمية ويوفر لأصحاب المشاريع نهجا جديدا لتحديد الأثر الذي يمكن أيضا أن يكون مرجعا لمزيد من العناية في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب

## 2. Valaei, (2017) "Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness"

هدف هذا البحث اقتراح نموذج تنافسي لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة من خلال استكشاف العلاقات الهيكلية بين الهيكل التنظيمي، أبعاد جودة المعرفة (KQ)، الابتكار والإبداع في الأسواق الناشئة بماليزيا بهدف تأسيس نظريات المنهج المنطقي والتطوير المؤسسي المعروفة ب (sense-making and organizational improvisational theories)، تم توزيع 358 استبيان وزعت للإدارة العليا في مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة لفحص نموذج القياس والخصائص التنظيمية باستخدام (PLS) partial least squares، تشير النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي المسطح يؤثر على أنشطة تكوين المعنويات التي تقوم بها الكيانات التجارية في الطريقة التي تدرك فيها القيمة الجوهرية للمعرفة وتتخذ إجراءات لتطبيق المعرفة التنظيمية. كما أن هذه الأنشطة (sense-making activities) التي تؤدي إلى الإبداع الابتكاري (improvisational creativity) لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، والإبداع التركيبي (compositional creativity) والقدرة على الابتكار. أظهرت ان جميع أبعاد جودة المعرفة KQ مترابطة بشكل إيجابي، وبالتالي هذا يدعم sense-making theory، ويتطلب وجود ميزة تنافسية مستدامة للمشاريع الصغيرة

والمتوسطة الحجم إطارا يقوم على هيكل تنظيمي يتسم بالبساطة واللامركزية والتعاونية والتي تحدد شكل أبعاد المعرفة dimension (KQ).

### **3. Ogliastri, Jager, Prado (2016): "Strategy and Structure in High-Performing Nonprofits: Insights from Iberoamerican Cases"**

تتطور بعض المنظمات غير الربحية من منظمات صغيرة إلى منظمات دولية كبيرة. ولسنوات عديدة أصبح معروفا أن الهيكل التنظيمي يتبع استراتيجية المنظمة. ولكن العلماء اعترفوا أيضا أن هيكل المنظمة قد يكون أساسا مسبقا يبنى عليه استراتيجيات معينة. ومع ذلك، فإن البحوث المتعلقة بالهيكل التنظيمي والاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محدودة. قام الباحث في هذه الورقة باكتشاف التأثير المتبادل لهيكل المنظمة واستراتيجيتها في المنظمات غير الربحية ذات الأداء العالي في إيبيروامريكا استنادا إلى تحليل ثانوي ل 20 حالة بحث غير منشورة لشبكة معارف المشاريع الاجتماعية. وقد بنيت الدراسة على سؤال البحث ما هي استراتيجيات المنظمات والهيكل التي تميز المنظمات الغير ربحية عالية الأداء مع مرور الوقت؟ ظهرت أربعة أنواع من (starting-up professionalizing, أنماط التنظيم: البدء، الاحتراف، اللامركزية، والتكتل. decentralizing, and conglomerating)

### **4. Kalkan and Arman(2014): "The Relationship between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An application in Denizli"**

شكلت الاستراتيجية والهيكل التنظيمي عاملين هامين استحوذا على اهتمام الباحثين وقد استكشفت هذا البحث العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية الأعمال. حيث افترض الباحث أن الأبعاد

المتعددة للهيكل التنظيمي (Centralization, Size, Formalization, Complexity) قد تؤثر على أربع أنواع من الاستراتيجيات وهي (prospector, reactor, analyzer, defender) فقام بجمع البيانات في دراسة استقصائية من غرفة دنيزلي للتجارة والصناعة. من خلال استبيان مبني على مقياس ليكرت وبعدها تم اختبار الفرضيات باستخدام بعض التحليلات الخاصة باستخدام برنامج SPSS لاكتشاف العلاقات بين ابعاد الهيكل التنظيمي والاستراتيجية لشركات الأعمال التجارية التركبية العاملة في مجال النسيج من خلال عينة شملت 70 شركة. وقد توصلت الدراسة بان بعدين من ابعاد الهيكل التنظيمي وهما التعقيد والمركزية يرتبطان بشكل ايجابي بثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وهي (prospector, reactor and defender strategy).

##### **5. Frias (2014), "the relationship between organizational structure and innovation"**

أجرت فرياس دراسة في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والريادة التربوية للمؤسسات التربوية الحكومية من رياض الأطفال وحتى الثانوية. اتبعت الدراسة منهجية مسحية وصفية، وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الهيكل التنظيمي الواردة في الدراسة تتنبأ بما نسبته 80% من الريادة التربوية للمدرسة، ووجود علاقة إيجابية دالة بين دعم الإدارة وسير العمل وبين التعزيز وجميع جوانب العمل الإبداعي المدرسي، مع وجود فروق دالة إحصائياً للمدارس في المدن أكثر من المدارس الريفية. أما توفير الوقت في الهيكل التنظيمي فلم يكن دالاً على الإبداع والريادة في المؤسسات التربوية الحكومية الأمريكية، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة في تصورات المعلمين حول دور الهيكل التنظيمي في الريادة التربوية تعزى للخبرة أو الحصول على الجائزة.



## 2-2-4 التعليق على الدراسات السابقة

استفاد الباحث من خلال الدراسات السابقة التعرف على المنهج العلمي المستخدم من قبل الباحثين والتعرف على أدوات الدراسة المستخدمة وربط النتائج بما توصل إليه بعض الباحثين مع فرضيات وأسئلة كل دراسة، حيث اعتمد الباحث في دراسته على معرفة إشكاليات الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل باستخدام أبعاد الهيكل التنظيمي والتي تم تحديدها من قبل علماء الإدارة وهي التعقيد والرسمية والمركزية وهي ذات الأبعاد التي استخدمتها دراسة (ديوب، 2015).

وقد استفاد الباحث أيضا من دراسة (الهام وكمال، 2014) للتعرف على إشكالية الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي حيث استطاع الباحث من خلال هذا المعيار وضع مجموعة من الأسئلة لقياس مدى توافق الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل مع الاستراتيجية حيث أن مؤشرات عدم التوافق إن وجدت تدل بشكل مباشر على وجود إشكاليات في الهيكل الحالي وفي نفس السياق تم الاستفادة من دراستنا (المحمدي، 2011)، (ليلة، 2014).

وهذا ما جاء أيضا في دراسة (بوهلال، 2016) والتي هدفت إلى ضرورة الموازنة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأهمية ذلك في زيادة فعالية المنظمة وقد تكرر ذلك الهدف في دراسة كل من (Frias, Ogliastri, Kalkan and Arman)

أما دراسة (مرزوق، 2006) فاعتبرت أن ملائمة الهيكل التنظيمي هو احد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وهذا يعطي أهمية كبيرة لمشكلة البحث التي اختارها الباحث في دراسته لإشكاليات الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل. أما دراستنا (عبد المطلب، 2017) (زرورق، 2006) فقد أفادت الباحث التعرف على دور الهياكل التنظيمية في رفع أداء العاملين.

وأيضا فقد تم الاستفادة من دراسة (اللوحي، 2006) للتعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وهي شبيهة بمراحل تطور الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل، وفي دراسة

(حريم، 2006) تم استخدام أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي ذات الأبعاد التي استخدمها الباحث للتعرف على إشكاليات الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل.

أما باقي الدراسات السابقة فقد أضافت للباحث أدبا نظريا هاما أثرى موضوع البحث وساعد الباحث في اختيار منهج وأدوات دراسته لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

## 2-2-5 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة دراسة الهيكل التنظيمي وأبعاده وربطه باستراتيجية المنظمة للعديد من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية الربحية وغير الربحية على الصعيد الوطني والعربي والدولي، وجميع تلك الدراسات بينت بشكل واضح بان تصميم الهيكل التنظيمي بشكل سليم وربطه باستراتيجية المنظمة يساعدها في تحقيق أهدافها ورفع كفاءة وفعالية الأداء، لكن هذه الدراسة تميزت عن باقي الدراسات في دراسة الهيكل التنظيمي لإحدى اكبر واعرق البلديات الفلسطينية لا سيما أن البلديات لها خصوصية في طبيعة الخدمات المقدمة وتعقيدات الهيكل التنظيمي المرتبط بها، فالبلديات تعتبر أهم مؤسسات الدولة والرافعة الأساسية للتنمية المحلية فيها لارتباطها بشكل مباشر بحياة الأفراد كونها تقدم الخدمات الأساسية التي يحتاجها أي مجتمع كي ينمو ويتطور، وقد اختار الباحث دراسة إشكاليات الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل والتعرف على المشاكل الحالية في هذا الهيكل وذلك بمعرفة مدى تطابق الهيكل الحالي مع استراتيجية بلدية الخليل ومع الهياكل المعيارية المعدة من قبل وزارة الحكم المحلي وكذلك التعرف على درجة التعقيد والرسمية والمركزية في الهيكل الحالي من خلال مسح شامل وأسئلة مركزة لجميع مجتمع الدراسة والذي يشمل جميع أصحاب المناصب الإشرافية في بلدية الخليل وكذلك كبار موظفي وزارة الحكم المحلي المرتبط عملهم بموضوع البحث.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

- مقدمة
- منهج الدراسة
- جمع البيانات والمعلومات
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- معالجة وتحليل البيانات

### 3-1 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفا كاملا ومفصلا حول طريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة ، والإجراءات التي اتبعت لجمع البيانات والمعلومات ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة ، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات تطبيق الدراسة ، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

### 3-2 منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل موضوع الدراسة في الوقت الحالي ومن ثم تحليل البيانات والنتائج للتعرف على الإشكاليات في هذا الهيكل التنظيمي وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات واستخدمته بعض الدراسات السابقة (عيسى وعليمات، 2017)، (ديوب، 2015).

واعتمد الباحث في دراسته على الطريقة المختلطة (Mixed Method) حيث تم الاعتماد على الطرائق الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها فكانت الطرائق النوعية عبارة عن مقابلات غير مهيكلة مع بعض كبار موظفي بلدية الخليل بهدف تحديد المتغيرات المرتبطة في مشكلة الدراسة ومن ثم البناء عليها في تصميم الاستبانة، ثم قام الباحث بإجراء مقابلات مهيكلة مع كبار موظفي وزارة الحكم المحلي لمعرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع ما جاء في نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 1 لعام 2009 والتعليمات الصادرة عن وزير الحكم المحلي لتطبيق هذا النظام. وقد قام الباحث باستخدام الطرائق الكمية من خلال إعداد استبانة تحوي مجموعة من الأسئلة موجهة لمجتمع الدراسة المتمثل بجميع أصحاب المناصب الإشرافية في بلدية الخليل.

### 3-3 جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر أولية وثانوية:

1. المصادر الثانوية واشتملت الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث حيث تم الاطلاع على عدد من الدوريات والمقالات العلمية المحكمة ورسائل الدكتوراه والماجستير بالإضافة إلى الحصول على بعض المصادر الثانوية من دائرة الإحصاء الفلسطيني ، ووزارة الحكم المحلي ومن بعض المواقع الإلكترونية ، ووثائق ومستندات من دائرة الموارد البشرية في بلدية الخليل.

2. المصادر الأولية وتكونت من:

- مقابلات غير مهيكلة (Un-Structured Interviews)
- مقابلات مهيكلة (Structured Interviews)
- الاستبانة (Survey Questionnaire)

### 4-3 مجتمع الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجتمعين الأول وهو جميع أصحاب المناصب الإشرافية في بلدية الخليل من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في بلدية الخليل أصحاب المناصب الإشرافية إضافة للمجلس البلدي وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة الأربعة الأول حيث يتوزع مجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4) توزيع مجتمع الدراسة حسب المناصب الإشرافية

العدد(المسكنين فقط)	المنصب
15	المجلس البلدي
21	رؤساء إدارات +مدراء دوائر

31	رؤساء أقسام + وحدة
37	رؤساء شعب
104	المجموع

المصدر: (دائرة الموارد البشرية في بلدية الخليل، 2018)

أما المجتمع الثاني فهم عينة من كبار موظفي وزارة الحكم المحلي والذين يرتبط عملهم بشكل مباشر بموضوع الدراسة وتم اختيارهم على شكل عينة قصدية مكونة من خمسة مدراء وذلك بهدف التعرف على مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع نظام موظفي الهيئات المحلية وتعليمات وزارة الحكم المحلي في إعداد الهياكل المعيارية ونتائج تلك المقابلة تسهم في معرفة الإجابة على السؤال الخامس في الدراسة.

### 3-5 أدوات الدراسة

#### 3-5-1 بناء أدوات الدراسة

#### 3-5-1-1 المقابلات غير المهيكلة

بعد جمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية حول موضوع إشكاليات الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل والانتهاء من بناء الإطار النظري ، تم إجراء أربع مقابلات غير مهيكلة مع بعض المدراء من أصحاب المناصب الإدارية العليا في بلدية الخليل ، حيث تم اختيارهم بناء على خبرتهم ولشغلهم مناصب إدارية هامة وحساسة ، أي أن العينة كانت عينة قصدية، بهدف تحديد المتغيرات المرتبطة في مشكلة الدراسة ومن ثم البناء عليها في تصميم الاستبانة.

وهؤلاء المدراء هم:

- أ. علام الأشهب، مدير دائرة التخطيط الاستراتيجي في بلدية الخليل
- أ. ماهر العويوي، مدير عام البلدية السابق ومستشار رئيس البلدية الحالي

• أ. نضال التميمي، مدير إدارة الشؤون الإدارية في بلدية الخليل

• أ. نور عابدين، مدير دائرة الموارد البشرية في بلدية الخليل

### 3-5-1-2 المقابلات المهيكلة

بعد جمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية حول موضع إشكاليات الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل والانتهاه من بناء الإطار النظري وبعد عمل أربع مقابلات غير مهيكلة ساعدت بشكل رئيسي في إعداد الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة الأربع الأول ، ومن اجل الإجابة على السؤال الخامس في الدراسة تم تصميم نموذج لمقابلات مهيكلة لمعرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي وقد تم تصميم المقابلة بالاطلاع على دراسة شركة النخبة للاستشارات والتي قامت من خلال وزارة الحكم المحلي بوضع نماذج الهياكل المعيارية والأسس الإدارية الواجب توفرها لبناء الهيكل التنظيمي.

ويبين الملحق رقم(1) نموذج المقابلة، الذي تكون من ثلاث محاور رئيسية وهي:

1. مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري

2. الإشكاليات في الهيكل التنظيمي الحالي

3. الاقتراحات

وقد تم إجراء خمس مقابلات مهيكلة لهذا الغرض حيث تم اعتماد العينة القصدية لتشمل كبار

موظفي وزارة الحكم المحلي والمرتبطة عملهم بموضوع الدراسة وتشمل العينة التالية أسماؤهم:

• أ. رائد الشرياتي مدير عام التوجيه والرقابة في وزارة الحكم المحلي

• م. رشيد عوض مدير عام مديرية الحكم المحلي في الخليل

• أ. موسى غيث مدير عام الموازنات في وزارة الحكم المحلي

• أ. زياد يونس رئيس قسم الموازنات وعضو لجنة التسكين في الوزارة

• أ. ماهر بركات رئيس لجنة تسكين موظفي البلديات في الوزارة

### 3-1-5-3 الاستبانة

بعد الانتهاء من تحليل نتائج المقابلات غير المهيكلة وبالاعتماد على الأدب النظري، تم تصميم استبانة وتطويرها لاستكمال جمع البيانات والمعلومات من كافة أفراد المجتمع وذلك للحصول على تفاصيل أكثر دقة حول موضوع الدراسة وبيين الملحق رقم (2) الاستبانة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وتضمن رسالة للمبحوثين لتعريفهم بهدف البحث ودورهم في إثرائه

الجزء الثاني: ويحتوي على أسئلة شخصية متعلقة بالمستجيب

الجزء الثالث محاور الاستبانة وتضمنت أربع محاور رئيسية وهي:

1. مدى انسجام الهيكل التنظيمي الحالي مع استراتيجية البلدية
2. درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل
3. درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل
4. درجة المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي كمقياس للفقرات، وتتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة "موافق بشدة" إلى الإجابة "معارض بشدة"، وأعطيت إجابة "موافق بشدة" خمس درجات وإجابة "موافق" أربع درجات وإجابة "محايد" ثلاث درجات، وإجابة "معارض" درجتان، وإجابة "معارض بشدة" درجة واحدة. وكلما زادت الدرجة زاد مستوى تحقق الفقرات وبالتالي زاد مستوى رضا المبحوثين عن الفقرات.



وقد تم توزيع الاستبانات على جميع الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية وأعضاء المجلس البلدي وعددهم 104 كآلاتي، تم استرداد 91 استبيان وبذلك تكون نسبة الاسترداد 88% تقريبا. والجدول التالي يوضح الأعداد الحقيقية والمستردة حسب كل موقع وظيفي:

جدول رقم (5) الأعداد الحقيقية والمستردة حسب كل موقع وظيفي

المتغير	الفئة	العدد الحقيقي	العدد المسترد	نسبة الاسترداد
الموقع الوظيفي	مدير/نائب مدير	21	19	90%
	رئيس قسم/وحدة	31	28	90%
	رئيس شعبة	37	33	89%
	عضو مجلس بلدي	15	11	73%
	المجموع	104	91	88%

وفيما يلي وصف للبيانات العامة وخصائص الباحثين لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (6) خصائص مجتمع الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	81	89,0
	أنثى	10	11,0
	المجموع	91	100,0
الموقع الوظيفي	مدير/نائب مدير	91	20,9

30,8	28	رئيس قسم/وحدة	
36,3	33	رئيس شعبة	
12,1	11	عضو مجلس بلدي	
<b>100,0</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>	
28,6	26	2-4	عدد العاملين
30,8	28	5-8	
40,7	37	أكثر من 8	
<b>100,0</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>	
12,1	11	أقل من 30	العمر
35,2	32	من 30-40	
52,7	48	أكثر من 40	
100,0	91	المجموع	
11,0	10	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
30,8	28	من 5-10 سنوات	
58,2	53	أكثر من 10 سنوات	
<b>100,0</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>	
3,3	3	توجيهي أو أقل	التحصيل العلمي
16,5	15	دبلوم	

45,1	41	بكالوريوس	
35,2	32	ماجستير فأعلى	
100,0	91	المجموع	

### 3-5-2 صدق أداة الدراسة وثباتها

#### 3-5-2-1 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)

للتحقق من صدق هذه الأداة وثباتها قام الباحث بعرض نموذج المقابلة على عدد من المحكمين المختصين ، انظر الملحق رقم (3)، كما قام الباحث باستخدام استراتيجية التأمل ( Reflexivity ) لتقليل تأثير الميول الشخصي المحتمل على الدراسة وهذه الاستراتيجية تعرف بأنها البحث الذاتي للباحث عن مواطن الانحياز المحتمل ومحاولة الباحث السيطرة عليها وتحديد الوسائل التي تمكنه من ذلك (حجر،2003).

#### 3-5-2-2 الطريقة الكمية (الاستبانة)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والذين ابدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة إشكاليات الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل بهدف التوصل لمقترحات تطويرية ،حيث قام الباحث بتعديل الاستبانة اعتمادا على ملاحظات واقتراحات المحكمين .انظر ملحق رقم (4) طلب تحكيم الاستبانة ،وملحق رقم (5) قائمة بأسماء المحكمين، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الاستخراج بطريقة التحليل العائلي والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الاستخراج أكبر من 0.5، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. ويتضح من الجدول أدناه بأن جميع معاملات الاستخراج أعلى من 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الاستخراج حيث تم احتسابها على عينة استطلاعية حجمها 20.

جدول رقم(7) مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة

المجال	معاملات الاستخراج (القيمة العظمى - القيمة الصغرى)	الفقرات التي معاملها أقل من 0.5
مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع استراتيجية البلدية	0,54-0.81	----
درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل	0,55-0.97	----
درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل	0,65-0,93	----
درجة المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل	0,61-0,86	----

وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة والذي يعبر عن مدى تجانس و تناسق(اتساق) إجابات  
المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة  
النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف (JeffSauro& James  
Lewis,2012) لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات  
بالإضافة إلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا باستخدام عينة  
استطلاعية حجمها 20، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم(8): معاملات الثبات

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0,89	8	مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع إستراتيجية البلدية
0,72	7	درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل
0,81	6	درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل
0,71	6	درجة المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل
0,82	27	الدرجة الكلية

كما يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة (0.71-0.89)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.82)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 82% من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وقراراتها من أجلها.

### 3-6 إجراءات تطبيق الدراسة:

#### 3-6-1 الطريقة النوعية المقابلات المهيكلة

قام الباحث بالاطلاع على نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 1 لعام 2009 وتعليمات وزير الحكم المحلي لتفسير وتطبيق النظام لعام 2009 وكذلك تم الاطلاع على الدراسة التي أعدتها وزارة الحكم المحلي من خلال شركة النخبة للاستشارات لإعداد الهياكل التنظيمية للهيئات المحلية وفق نماذج مختلفة تعتمد على حجم الهيئة المحلية وتصنيفها وقد وضعت الدراسة مجموعة من الأسس والمعايير الواجب إتباعها من اجل بناء الهيكل التنظيمي حيث قام الباحث بإعداد أسئلة المقابلة المهيكلة بالاعتماد على هذه الأسس والمعايير وبعدها قام الباحث بالخطوات التالية:

1. تم عرض المقابلة على مجموعة من المحكمين والخبراء لأخذ آراءهم وملاحظاتهم حول أسئلة المقابلة المهيكلة ، حيث تم تعديل الأسئلة بعد الأخذ بملاحظات الخبراء والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

2. تم الاتصال بمجموعة من موظفي وزارة الحكم المحلي بهدف معرفة المدراء والموظفين المرتبط عملهم بالإشراف والتدقيق على الهياكل التنظيمية للبلديات.

3. تم اختيار عينة قصدية من خمسة أشخاص يرتبط عملهم بشكل كبير بموضوع الدراسة.

4. تم إجراء المقابلات بعد اخذ الإذن المسبق وتحديد مواعيد لكل مقابلة كي يتمكن الباحث من إجراء المقابلة بشكل أفضل .

5. تم تسجيل الإجابات لكل سؤال ومن ثم الاطلاع على إجابات جميع الأسئلة دفعة واحدة لمعرفة التمايز والاتفاق في إجابات مجتمع الدراسة.

6. ثم تم تحليل جميع النتائج وتدوينها والتي أفضت لمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

### 3-6-2 الطريقة الكمية (الاستبانة)

بداية تم إجراء أربع مقابلات غير مهيكلة مع كبار موظفي بلدية الخليل من خلال عينة قصدية للمدراء الذين كان لهم دور في إعداد الهياكل التنظيمية في بلدية الخليل ، ومن ثم تصميم الاستبانة لاستخدامها مع مجتمع الدراسة كافة وعمل مسح شامل لها ، حيث تم تنفيذ الإجراءات بالطريقة التالية:

1. قام الباحث بإرسال مذكرة داخلية لرئيس البلدية للسماح لي بالحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة .

2. إجراء أربع مقابلات غير مهيكلة مع عينة من كبار موظفي بلدية الخليل ,حيث تم اختيارهم بناء على خبرتهم ولشغلهم مناصب إدارية هامة وحساسة ،أي أن العينة كانت عينة قصدية، بهدف تحديد المتغيرات المرتبطة في مشكلة الدراسة ومن ثم البناء عليها في تصميم الاستبانة.

3. تصميم الاستبانة بالاعتماد على نتائج المقابلات غير الهيكلية "انظر الملحق رقم (3)" وتعديلها بناء على ملاحظات المحكمين "انظر الملحق رقم5"

4. بعد التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بتوزيع 104 استبانة على جميع الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في بلدية الخليل وقد استغرق عملية توزيع الاستبانات وجمعها ما يقارب الأسبوع ,وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (91) استبانة بنسبة استرداد مقارنها (87.5%) وهي نسبة مقبولة .

5. إدخال بيانات الاستبانة إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

### 7-3 متغيرات الدراسة

1. مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع استراتيجية البلدية.
2. درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل.
3. درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل.
4. درجة المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل.
5. مدى انسجام الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري

### 8-3 عملية معالجة وتحليل البيانات

#### 1-8-3 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)

تمت عملية تحليل المقابلات المهيكلة وفق الآليات التالية:

1. كانت المقابلات لفئة واحدة وهي مقابلات مع كبار موظفي وزارة الحكم المحلي والمرتبطة عملهم بموضوع الدراسة وتم إعطاءها رمز (م)



2. ترميز المقابلات حيث تم إعطاء رمز تسلسلي للمقابلات ,حيث كانت الرموز من(1-5)

فمثلا المقابلة الأولى (م1) والثانية(م2)، انظر الملحق رقم (2)

3. تم مراجعة إجابة أسئلة المقابلة لكل مدير تمت مقابلته ومن ثم مراجعة إجابات جميع

المقابلات دفعة واحدة ,حيث قام الباحث بقراءة إجابة المبحوثين بشكل سريع لتكوين

انطباع أولي ، ثم قراءة الإجابات بصورة مفصلة ودقيقة لمرات عديدة وذلك من اجل تحديد

المواضيع والعناوين الرئيسية التي تناولتها إجابات المبحوثين ، وتم تقسيمه إلى المحاور

التالية:

• توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم

المحلي

• الإشكاليات في الهيكل التنظيمي الحالي

• الاقتراحات

4. تم تحديد أسئلة المقابلات المتعلقة بكل محور من المحاور السابقة ,وقراءة الأسئلة المتعلقة

بكل محور لكل متقابل ومن ثم للمتقابلين دفعة واحدة وبعدها تحديد المواضيع الرئيسية لكل

محور .

5. تم قراءة كل الإجابات للسؤال الواحد على مرحلتين، قراءة الإجابات لهذا السؤال لكل متقابل

ثم قراءة كل الإجابات لنفس السؤال لكل المتقابلين من اجل تحديد المعلومات والأفكار

المتعلقة بكل سؤال ، وتحديد الاقتباسات ذات الدلالة وتوظيفها في عملية التحليل من اجل

الوصول للنتائج

3-8-2 الطريقة الكمية (الاستبانة)

1. تم تحليل أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) من خلال المعالجة الإحصائية ، فبعد جمع البيانات ، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب حيث تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات والإجابة موافق 4 درجات ،والإجابة محايد 3 درجات، والإجابة غير موافق درجتين، والإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي .

2. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) درجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (من موافق بشدة=5 إلى معارض بشدة=1). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Jeff Sauro & James Lewis, 2012)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Alan Agresti, 2002) ، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

3. وقد تم حساب نسب الموافقة والمعارضة والحياد ومعاملات الاختلاف لكل فقرة لزيادة الدقة والتأكد من النتائج، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة

وأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

4. مفتاح التصحيح : بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $0.8 = 5/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (8) يوضح ذلك :

جدول رقم (9) يوضح مفتاح التصحيح الخماسي

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع

### تحليل وعرض النتائج

- تحليل وعرض نتائج المقابلات المهيكلية
- تحليل وعرض نتائج الإستبانة

#### 4-1 مقدمة

سنتناول في هذا الفصل تحليلا وعرضا لنتائج الدراسة، بدءا من تحليل وعرض لنتائج المقابلات المهيكلة ومن ثم تحليلا وعرضا لنتائج الاستبانة.

#### 4-2 تحليل وعرض نتائج المقابلات المهيكلة

ويحوي ثلاثة محاور رئيسية وهي:

**أولاً: توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي**

1. من حيث التزام بلدية الخليل في إنشائها للوظائف والوحدات الإدارية مع ما هو مطلوب في الهيكل التنظيمي فقد تشابهت إجابات (م2، م3، م4) والتي اعتبرت أن بلدية الخليل غير ملتزمة بالهيكل المعياري وهذا كان سببا رئيسا في عدم تصديق الهيكل التنظيمي من قبل وزارة الحكم المحلي ، في حين أن إجابات (م1، م5) أفضت إلى أن بلدية الخليل كانت ملتزمة إلى حد ما مع ما هو مطلوب ولكن الهيكل التنظيمي كان بحاجة إلى بعض التعديلات والتي لم تتم من وجهة نظرهما وأيضا اعتبرا أن التقيد بالهيكل المعياري بشكل تام ليس شرطا للمصادقة عليه ، ووزارة الحكم المحلي لديها مرونة لقبول التعديلات المقترحة من قبل البلدية ولكن التعديل بحاجة إلى تبرير واضح مبني على أسس إدارية سليمة.

2. بخصوص تغطية الهيكل التنظيمي الحالي لجميع وظائف البلدية الأساسية والمساندة كانت إجابات المبحوثين (م1، م3) بان الهيكل لا يغطي جميع الوظائف ويمكن حسب (م1) إضافة وحدة الاستثمار ووحدة النوع الاجتماعي ،وحدة المجلس البلدي في حين أن إجابات (م2، م4، م5) بان الهيكل التنظيمي الحالي شمل جميع الوظائف المطلوبة .

3. من حيث تحقيق الهيكل التنظيمي الحالي مبدأ الرقابة التلقائية فقد كانت إجابة (م2،م5) بان الهيكل الحالي قد اخذ بمبدأ الرقابة التلقائية في حين كانت إجابة باقي المبحوثين بان الرقابة التلقائية غير متحققة بشكل كامل وهذا ما طرحه (م1) وقد دلل على ذلك بان قسم التنظيم والبناء في الهيكل المعياري كان تابعا لدائرة الهندسة ومفصولا عن قسم التخطيط الحضري والذي يتبع لدائرة التخطيط الحضري في حين أن الهيكل التنظيمي للحالي للبلدية قد جمع القسمان ضمن دائرة التخطيط الحضري وهذا يعتبر مخالفا لمبدأ الرقابة التلقائية.
4. من حيث عدد المستويات الإدارية فقد تشابهت إجابات (م1،م2،م3،م5) باعتبار أن عدد المستويات الإدارية مقبولا مع ما هو مطلوب في الهيكل المعياري في حين كانت إجابة (م4) بان هناك تضخيم سيما بعد إضافة منصب الإدارات وهو مستوى إداري إضافي عما جاء في الهيكل المعياري.
5. بخصوص عدد الدوائر والأقسام والشعب فانه يعتبر مقبولا من وجهة نظر (م1،م3،م5)، في حين اعتبر (م2،م4) بان العدد يعتبر كبيرا وبحاجة إلى اختصار لتقليل التكاليف وتسهيل عملية التواصل والاتصال ، وبالإمكان القيام بعملية الدمج بين بعض الأنشطة المتشابهة.
6. تشابهت إجابة جميع المبحوثين باعتبار وظيفة العطاءات والمشتريات في الهيكل التنظيمي الحالي مستقلة كونها تتبع لرئيس البلدية على عكس ما كان سابقا حيث كانت تتبع إداريا لمحاسب البلدية وهذا ما يخالف مبدأ الرقابة التلقائية
7. اجمع كل من (م1،م2،م3،م4) باعتبار وظيفة الرقابة المالية والإدارية في الهيكل التنظيمي الحالي غير مستقلة كونها تتبع لرئيس البلدية والصواب من وجهة نظرهم أن تكون تابعة بشكل مباشر للمجلس البلدي ليكون عملها أكثر نزاهة وشفافية ،في حين كانت إجابة (م5)

على النقيض والذي اعتبر أن وظيفة الرقابة المالية والإدارية في الهيكل التنظيمي الحالي مستقلة.

8. تشابهت إجابة جميع المبحوثين بان بلدية الخليل لا تقوم بالإجراءات السليمة عند إلغاء أو استحداث أي وحدة تنظيمية والتي تتطلب من وجهة نظرهم إلى تزويد الوزارة بمبررات وأسباب الاستحداث أو الإلغاء وتحديد المهام والأنشطة لكل وحدة تنظيمية بشكل دقيق ومصادقة الوزارة على ذلك وهذا ما لم تقم به بلدية الخليل من وجهة نظرهم.

9. اعتبر جميع المبحوثين بان بلدية الخليل لم تأخذ بمبدأ اصغر هيكل تنظيمي عند إعدادها للهيكل التنظيمي والذي من شأنه تقليل التكاليف وتسهيل عملية الاتصال والتواصل وإنما بالغت في عدد الوظائف والوحدات الإدارية، وقد كان ذلك من وجهة نظر (م1) بسبب إعطاء موظفين لشعب إشرافية غير موجودة على الهيكل التنظيمي، وقد فاقم المشكلة أيضا ما حدث بعد الانتقال لنظام موظفي الهيئات المحلية حيث كان معظم الموظفين قبل تطبيق النظام مسكنين على مسميات قديمة لا يوجد لها مقابل في النظام الجديد مما جعل المجلس البلدي مضطرا لإعطاء بعض الموظفين مسميات أعلى مما هو مطلوب في الهيكل التنظيمي الحالي .

10. اعتبر جميع المبحوثين أن بلدية الخليل بإمكانها تحويل بعض الوحدات الإدارية إلى مستويات أعلى أو اهبط، حيث أفاد (م1) أن قسما المياه والصرف الصحي في الهيكل الحالي من الممكن أن يصبحا دائرتان لكبر حجم المهام والأنشطة المتفرعة منهما، كما بالإمكان جمع قسمي الميكانيك والحركة ضمن دائرة واحدة كما في الهيكل المعياري، كما أن دائرة الحراسات من الممكن أن تهبط لتصبح قسما، أما قسم الطرق فمن الممكن أن يتحول إلى دائرة .

11. اعتبر جميع المبحوثين بان عدد أصحاب المناصب الإشرافية في البلدية يعتبر كبيرا مقارنة بعدد موظفي البلدية حيث بلغ عدد الوظائف الإشرافية وفق الهيكل التنظيمي الحالي 139 (89 مسكنين) وهذا العدد يعادل 11% من إجمالي عدد الموظفين وهي نسبة مرتفعة من شأنها زيادة الأعباء المالية وتعقيد عملية التواصل والاتصال بين الوحدات الإدارية.

12. اجمع المبحوثون أيضا بأن مهام الوحدات الإدارية في بلدية الخليل غير واضحة ولا تعكس الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي سيما في غياب الوصف الوظيفي والذي يوضح المهام والصلاحيات والارتباطات الإدارية لكل وحدة إدارية وصولا لأصغر وظيفة في الهيكل التنظيمي .

13. اعتبر جميع المبحوثين أن الهيكل التنظيمي الحالي لا يتناسب مع حجم الموارد البشرية والمادية المتاحة وهذا يتطلب من المجلس البلدي العمل على تقليل عدد المناصب الإشرافية وإلغاء ودمج بعض التقسيمات الإدارية كي لا يصبح الهيكل التنظيمي حملا ثقيلًا على إدارة البلدية.

### ثانيا: الإشكاليات في الهيكل التنظيمي الحالي

يمكن تلخيص الإشكاليات من وجهة نظر المبحوثين على النحو التالي:

أ- من وجهة نظر (م1، م2، م4) بان الإشكاليات هي بسبب المركزية المطلقة حيث يركز الهيكل الحالي السلطات في منصب رئيس البلدية وقد زاد ذلك بعد إلغاء منصب المدير العام والذي يقوم بالعمل التنفيذي ويترك لرئيس البلدية والمجلس البلدي الوقت الكافي لرسم السياسات والخطط والاستراتيجيات.



- اعتبر كل من (م1،م2) بان غياب الوصف الوظيفي ودليل الإجراءات يسبب إشكاليات كبيرة في تحديد المهام والوظائف المطلوبة من كل تقسيم تنظيمي.
  - اعتبر (م4) بان هناك وظائف متكررة في أكثر من تقسيم تنظيمي .
  - اعتبر كل من (م1،م2،م5) أن هناك عدد من الوحدات الإدارية الزائدة عن الحاجة وان عدد أصحاب المناصب الإشرافية يعتبر كبيرا مقارنة بعدد موظفي البلدية.
  - اعتبر (م1،م2،م4) بان هناك زيادة في سلم الرواتب وهذا يزيد الأعباء المالية على البلدية ويؤثر سلبا على قدرة البلدية على تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات المنوطة بها بموجب القانون.
  - اعتبر (م1) بان الهيكل الحالي لا يحوي وحدة إدارية متخصصة في تجنيد الأموال لمساعدة البلدية على تقديم خدماتها بشكل أفضل .
  - اعتبر (م5) بان التسلسل الإداري في الهيكل التنظيمي الحالي غير واضح وهناك تبعيات إدارية غير سليمة ,فمثلا ربط دائرة العطاءات ودائرة الأزمات ضمن إدارة واحدة غير مقبول ولا يوجد له أي تفسير .
- يمكن التغلب على الإشكاليات من خلال:
- إعادة منصب المدير العام وهناك تجارب ناجحة من وجهة نظر (م1) مثل بلدية رام الله.
  - اعتبر (م2،م3) أن من الممكن التغلب على الإشكاليات من خلال زيادة المواءمة مع الهيكل المعياري وليس شرطا في ذلك أن يكون الهيكل الحالي متطابقا مع الهيكل المعياري
  - يمكن التغلب على الإشكاليات إذا توفر للمجلس البلدي الإرادة والعزيمة على التغيير حسب (م5).

- جمع جميع المبحوثين انه بإمكان إدارة البلدية التغلب على إشكاليات الهيكل الحالي إذا تم إلغاء جميع المناصب والوحدات الإدارية التي صممت لأشخاص وليس لأنشطة مما أثقل كاهل البلدية وانعكس سلبا على إجمالي قيمة الرواتب.

### ثالثا: الاقتراحات

يمكن تلخيص الاقتراحات من وجهة نظر المبحوثين على النحو التالي:

- زيادة الموازنة مع الهيكل المعياري (م1، م2، م4)
- عدم التسرع في تغيير الهيكل التنظيمي إلا بد فهم عميق للإشكاليات الحالية (م1) .
- تعزيز مبدأ الانتماء وإعلاء مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية (م1).
- استكمال إجراءات تطبيق نظام الموظفين خصوصا في إجراءات التعيين والتسكين (م1، م2، م4).

- تقليل عدد أصحاب المناصب الإشرافية (م1، م2، م3)
- إنهاء مشكلة موظفي الكهرباء والذين لا زال ضمن براءة تشكيلات البلدية (م2)
- أن يكون الهيكل التنظيمي الحالي متناسبا مع إمكانيات البلدية حتى وان زاد عدد الوحدات الإدارية عن الهيكل المعياري (م4)

### 3-4 تحليل وعرض نتائج الاستبانة

السؤال الأول: ما هو مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية؟

الجدول التالي يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بمجال مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في

بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية:

الجدول رقم(10) يوضح النسب المئوية, الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات

الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بمجال مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل

مع استراتيجية البلدية.

الرقم	مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع إستراتيجية البلدية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	معامل الاختلاف	المستوى
1.	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع المهام والاختصاصات التي حددها القانون للبلدية	3,24	1,00	47,3%	24,2%	28,6%	0,31	متوسطة
2.	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع إستراتيجية البلدية	3,21	1,02	49,5%	23,1%	27,5%	0,32	متوسطة
3.	يلبي الهيكل التنظيمي الحالي الاحتياجات الفعلية للبلدية	3,02	0,97	41,8%	20,9%	37,4%	0,32	متوسطة
4.	يعطي الهيكل التنظيمي درجة جيدة من المرونة للتكيف مع المتغيرات الجديدة	2,98	0,92	36,3%	29,7%	34,1%	0,31	متوسطة
5.	يعطي الهيكل التنظيمي الحالي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية أكثر من النشاطات الفرعية	2,97	1,02	39,6%	24,2%	36,3%	0,34	متوسطة

متوسطة	0,35	48,4%	28,6%	23,1%	0,94	2,68	يسمح الهيكل التنظيمي الحالي التعاون بين الإدارات مما يمنع الازدواجية والتكرار	6.
متوسطة	0,39	52,7%	23,1%	24,2%	1,03	2,65	يسعى الهيكل التنظيمي الحالي لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل استغلال للموارد المتاحة	7.
منخفضة	0,38	51,6%	29,7%	18,7%	0,98	2,57	يشجع الهيكل التنظيمي الحالي على الإبداع والتميز	8.
متوسطة	0,25	39,6%	25,4%	35,0%	0,73	2,91	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2,91) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0,73)، مما يدل على أن درجة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع المهام والاختصاصات التي حددها القانون للبلدية) بمتوسط حسابي مقداره (3,24) وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع استراتيجية البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (3,21) وانحراف معياري مقداره

(1,02)، الفقرة (يلبي الهيكل التنظيمي الحالي الاحتياجات الفعلية للبلدية) بمتوسط حسابي مقداره (3,02) وانحراف معياري مقداره (0,97)، الفقرة (يعطي الهيكل التنظيمي درجة جيدة من المرونة للتكيف مع المتغيرات الجديدة) بمتوسط حسابي مقداره (2,98) وانحراف معياري مقداره (0,92).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يشجع الهيكل التنظيمي الحالي على الإبداع والتميز) بمتوسط حسابي مقداره (2,57) وانحراف معياري مقداره (0,98) ومعامل الاختلاف (0,38) لهذه الفقرة كان مرتفعا مقارنة بالفقرات الأخرى مما يدل على ارتفاع درجة الاختلاف في آراء المبحوثين نحو هذه الفقرة، الفقرة (يسعى الهيكل التنظيمي الحالي لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل استغلال للموارد المتاحة) بمتوسط حسابي مقداره (2,65) وانحراف معياري مقداره (1,03) ومعامل الاختلاف (0,39) كان مرتفعا أيضا لهذه الفقرة، الفقرة (يسمح الهيكل التنظيمي الحالي التعاون بين الإدارات مما يمنع الازدواجية والتكرار) بمتوسط حسابي مقداره (2,68) وانحراف معياري مقداره (0,94)، الفقرة (يعطي الهيكل التنظيمي الحالي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية أكثر من النشاطات الفرعية المساندة) بمتوسط حسابي مقداره (2,97) وانحراف معياري مقداره (1,02).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : يشجع الهيكل التنظيمي الحالي على الإبداع والتميز.

**السؤال الثاني: ما هو مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل؟**

الجدول التالي يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بمجال مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل:

الجدول رقم(11): يوضح النسب المئوية, الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات

الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بمجال مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في

بلدية الخليل.

الرقم	مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	معامل الاختلاف	المستوى
9.	يمارس الأفراد مهام متنوعة لانجاز الأعمال المنوطة بهم	3,87	0,70	83,5%	8,8%	7,7%	0,18	مرتفعة
10.	تنسب المعلومات في البلدية عبر مستويات إدارية كثيرة	3,75	0,97	75,8%	9,9%	14,3%	0,26	مرتفعة
11.	عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي الحالي كثيرة	3,71	0,99	68,1%	17,6%	14,3%	0,27	مرتفعة
12.	يوجد عدد من النشاطات والمهام المتجانسة لكنها تتوزع على أكثر من تقسيم تنظيمي واحد	3,65	0,78	65,9%	24,2%	9,9%	0,21	مرتفعة
13.	عدد المهمات والتكليفات في قسمك كثيرة	3,59	0,95	62,6%	20,9%	16,5%	0,27	مرتفعة
14.	الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية يتم بصعوبة	3,51	1,06	58,2%	16,5%	25,3%	0,30	مرتفعة
15.	عدد الوحدات التابعة لقسمك كثيرة	2,79	1,03	31,9%	20,9%	47,3%	0,37	متوسطة
	الدرجة الكلية	3,55	0,49	63,7%	17,0%	19,3%	0,14	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.49)، مما يدل على أن درجة مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( يمارس الأفراد مهام متنوعة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم) بمتوسط حسابي مقداره (3,87) وانحراف معياري مقداره (0,70)، الفقرة (تتسبب المعلومات في البلدية عبر مستويات إدارية كثيرة) بمتوسط حسابي مقداره (3,75) وانحراف معياري مقداره (0,97)، الفقرة (عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي الحالي كثيرة) بمتوسط حسابي مقداره (3,71) وانحراف معياري مقداره (0,99)، الفقرة (يوجد عدد من النشاطات والمهام المتجانسة لكنها تتوزع على أكثر من تقسيم تنظيمي واحد) بمتوسط حسابي مقداره (3,65) وانحراف معياري مقداره (0,78).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (عدد الوحدات التابعة لقسمك كثيرة) بمتوسط حسابي مقداره (2,79) وانحراف معياري مقداره (1,03) ومعامل الاختلاف (0,37) لهذه الفقرة كان مرتفعا مقارنة بالفقرات الأخرى مما يدل على ارتفاع درجة الاختلاف في آراء الباحثين نحو هذه الفقرة، الفقرة (الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية يتم بصعوبة) بمتوسط حسابي مقداره (3,51) وانحراف معياري مقداره (1,06)، الفقرة (عدد المهمات والتكاليفات في قسمك كثيرة) بمتوسط حسابي مقداره (3,59) وانحراف معياري مقداره (0,95).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل يتمثل بأنه يمارس الأفراد مهام متنوعة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، تنساب المعلومات في البلدية عبر مستويات إدارية كثيرة، عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي الحالي كثيرة، يوجد عدد من النشاطات والمهام المتجانسة لكنها تتوزع على أكثر من تقسيم تنظيمي واحد، عدد المهمات والتكليفات في الأقسام كثيرة، الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية يتم بصعوبة.

**السؤال الثالث: ما هو مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل؟**

الجدول التالي يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بمجال مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل:

الجدول رقم(12): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بمجال مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل.

الرقم	مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	معامل الاختلاف	المستوى
16.	يتم بناء كل من نظم الرقابة والسلطة والاتصالات في البلدية بشكل هرمي يتبع تسلسل تدرج السلطة	3,02	1,03	42,9%	20,9%	36,3%	0,34	متوسطة



متوسطة	0,41	54,9%	19,8%	25,3%	1,09	2,65	عند قيامك بإنجاز العمل فإنك تخضع لإجراءات وقواعد تفصيلية مدونة مسبقاً	17.
متوسطة	0,36	52,7%	23,1%	24,2%	0,95	2,63	تتسم الإجراءات والتعليمات واللوائح والأدوار والمسؤوليات بالثبات النسبي	18.
منخفضة	0,43	56,0%	15,4%	28,6%	1,11	2,59	إن تقرير ما هو مطلوب في العمل يتحدد بقواعد وتعليمات واضحة ومكتوبة	19.
منخفضة	0,37	52,7%	31,9%	15,4%	0,92	2,52	تعتبر مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي	20.
منخفضة	0,45	69,2%	17,6%	13,2%	1,03	2,29	يوجد وصف وظيفي واضح ومدون	21.
متوسطة	0,28	53,7%	21,4%	24,9%	0,73	2,62	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2,62) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0,73)، مما يدل على أن درجة مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتم بناء كل من نظم الرقابة والسلطة والاتصالات في البلدية بشكل هرمي يتبع تسلسل تدرج السلطة) بمتوسط حسابي مقداره (3,02) وانحراف معياري مقداره (1,03)، الفقرة (عند قيامك بإنجاز العمل فإنك تخضع لإجراءات وقواعد تفصيلية مدونة مسبقاً) بمتوسط حسابي مقداره (2,65) وانحراف معياري مقداره (1,09)، الفقرة (تتسم الإجراءات والتعليمات واللوائح والأدوار والمسؤوليات بالثبات النسبي) بمتوسط حسابي مقداره (2,63) وانحراف معياري مقداره (0,95).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يوجد وصف وظيفي واضح ومدون) بمتوسط حسابي مقداره (2,29) وانحراف معياري مقداره (1,03) ومعامل الاختلاف (0,45) لهذه الفقرة كان مرتفعاً مقارنة بالفقرات الأخرى مما يدل على ارتفاع درجة الاختلاف في آراء المبحوثين نحو هذه الفقرة، الفقرة (تعتبر مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي) بمتوسط حسابي مقداره (2,52) وانحراف معياري مقداره (0,92)، الفقرة (إن تقرير ما هو مطلوب في العمل يتحدد بقواعد وتعليمات واضحة ومكتوبة) بمتوسط حسابي مقداره (2,59) وانحراف معياري مقداره (1,11) ومعامل الاختلاف (0,43) لهذه الفقرة كان مرتفعاً أيضاً. و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : إن تقرير ما هو مطلوب في العمل يتحدد بقواعد وتعليمات واضحة ومكتوبة، تعتبر مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي، يوجد وصف وظيفي واضح ومدون.

**السؤال الرابع: ما هو مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل؟**

الجدول التالي يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بمجال مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل:

الجدول رقم(13): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بمجال مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل.

الرقم	مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	معامل الاختلاف	المستوى
22.	إن قرار منح الإجازات الاعتيادية يتم من قبلك دون الرجوع إلى الإدارة العليا	3,69	1,00	74,7%	9,9%	15,4%	0,27	مرتفعة
23.	يتم تفويض السلطات للمستوى الإداري الأدنى	3,20	1,02	49,5%	25,3%	25,3%	0,32	متوسطة
24.	إن صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى	3,02	1,02	42,9%	23,1%	34,1%	0,34	متوسطة

متوسطة	0,41	40,7%	23,1%	36,3%	1,20	2,89	يتلقى الموظفون في الوحدة الإدارية الوحدة أوامرهم من مسؤول واحد	.25
متوسطة	0,34	40,7%	30,8%	28,6%	0,97	2,86	إن صياغة أهداف وحدتك الإدارية لا تحتاج المرور بسلسلة من الإجراءات أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا	.26
متوسطة	0,36	51,6%	24,2%	24,2%	0,96	2,66	إن اتخاذ قرار بشأن تحديد مهام العمل ومعداته في وحدتك الإدارية لا يحتاج المرور عبر سلسلة من المستويات الإدارية للحصول على الموافقة	.27
متوسطة	0,18	43,4%	22,7%	33,9%	0,52	2,91	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2,91) والانحراف المعياري الكلي

مقداره (0,52)، مما يدل على أن درجة مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (إن قرار منح الإجازات الاعتيادية يتم من قبلك دون الرجوع إلى الإدارة العليا) بمتوسط حسابي مقداره (3,69) وانحراف معياري مقداره (1,00)، الفقرة (يتم تفويض السلطات للمستوى الإداري الأدنى) بمتوسط حسابي مقداره (3,20) وانحراف معياري مقداره (1,02)، الفقرة (إن صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى) بمتوسط حسابي مقداره (3,02) وانحراف معياري مقداره (1,02).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (إن اتخاذ قرار بشأن تحديد مهام العمل ومعداته في وحدتك الإدارية لا يحتاج المرور عبر سلسلة من المستويات الإدارية للحصول على الموافقة) بمتوسط حسابي مقداره (2,66) وانحراف معياري مقداره (0,96)، الفقرة (إن صياغة أهداف وحدتك الإدارية لا تحتاج المرور بسلسلة من الإجراءات أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا) بمتوسط حسابي مقداره (2,86) وانحراف معياري مقداره (0,97)، الفقرة (يتلقى الموظفون في الوحدة الإدارية الواحدة أوامرهم من مسؤول واحد) بمتوسط حسابي مقداره (2,89) وانحراف معياري مقداره (1,2) ومعامل الاختلاف (0,41) لهذه الفقرة كان مرتفعاً مقارنة بالفقرات الأخرى مما يدل على ارتفاع درجة الاختلاف في آراء المبحوثين نحو هذه الفقرة.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : إن قرار منح الإجازات الاعتيادية يتم دون الرجوع إلى الإدارة العليا. يتم تفويض السلطات

للمستوى الإداري الأدنى، إن صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم

دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى

الجدول التالي يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

لإجابات المبحوثين المتعلقة بالدرجات الكلية لمجالات الدراسة:

الجدول رقم(14): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات

الاختلاف لإجابات المبحوثين المتعلقة بالدرجات الكلية لمجالات الدراسة.

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	معامل الاختلاف	المستوى
1	مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية	2,91	0,73	35,0%	25,4%	39,6%	0,25	متوسطة
2	مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به	3,55	0,49	63,7%	17,0%	19,3%	0,14	مرتفعة
3	مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به	2,62	0,73	24,9%	21,4%	53,7%	0,28	متوسطة
4	مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به	2,91	0,52	33,9%	22,7%	43,4%	0,18	متوسطة

وبالاحظ من الجدول السابق بأن أعلى المجالات كانت درجة مجال مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل بوسط حسابي(3,55)، يليه مجال مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل بوسط حسابي(2,91) و مجال مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية بوسط حسابي(2,91)، وأدنى المجالات كان مجال مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل بوسط حسابي(2,62).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

- مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
- ملخص النتائج
- التوصيات



## 5-1 مناقشة أسئلة الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة إشكاليات الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

### 5-1-1 السؤال الأول: ما هو مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية؟

تبين بأن درجة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية متوسطة، كما تم رفض الفقرة التي تنص على أن الهيكل التنظيمي الحالي يشجع على الإبداع والتميز. وهذا يتطلب من إدارة البلدية البحث عن الأساليب والأدوات المبتكرة لتشجيع الإبداع والتميز، وقد يكون بإنشاء وحدة إدارية تعنى بالجودة وتؤسس لتحفيز الموظفين المتميزين ورفع قدرات الموظفين من خلال دورات تدريبية مكثفة لمواكبة التطور التكنولوجي وربط المتميزون منهم مع المراكز والمؤسسات الرائدة كل في اختصاصه وإعطاء الحوافز وجوائز التميز من شأنه تطوير جودة الخدمات المقدمة

ودرجة التوافق المتوسطة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية البلدية تتطلب من إدارة بلدية الخليل بذل الجهد الأكبر كي تكون نسبة التوافق أعلى سيما أن قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها يجعلها قادرة على التطوير والتحسين المستمر ويقلل النفقات ويزيد من المرونة وهذا بالتأكيد يتطلب هيكل تنظيمي يعلي من شأن التخطيط والجودة والتميز .

### 5-1-2 السؤال الثاني: ما هو مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل؟

تبين بأن درجة مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل مرتفعة. كما تبين بأن مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل يتمثل بأن الأفراد يمارسون مهام متنوعة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، في حين أن المعلومات في البلدية تتساب عبر مستويات إدارية كثيرة، بسبب عدد المستويات الإدارية الكثيرة في الهيكل التنظيمي الحالي ، كما يوجد عدد من النشاطات والمهام المتجانسة لكنها تتوزع على أكثر من تقسيم تنظيمي واحد، وأيضاً يعتبر عدد المهام والتكليفات في الأقسام كثيرة، وكل هذا يجعل من عملية الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية صعبة ومعقدة.

يرى الباحث أن نتائج هذا المجال كانت متوقعة سيما أن بلدية الخليل تعتبر من أكبر بلديات الوطن وغالبا ما يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسات الكبيرة بالتعقيد لوجود مستويات إدارية كثيرة وصعوبة التواصل والاتصال بين الإدارات وهذا ناتج عن التزام البلديات بالأنظمة والقوانين واللوائح التي تفرضها الحكومة والتي تقيد حرية اتخاذ القرار وتعزز المركزية ، وهذا يتطلب جهداً مشتركاً من البلديات والحكومة لتغيير النمط السائد من الإدارة والاستفادة من تجارب دولية مكنت البلديات من الإعتناق من الصورة النمطية السائدة .

**3-1-5 السؤال الثالث: ما هو مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية**

**الخليل؟**

تبين بأن درجة مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل متوسطة. ومن خلال النتائج تبين بأن تقرير ما هو مطلوب في العمل لا يتحدد بقواعد وتعليمات واضحة ومكتوبة، ولا يعتبر مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي، ولا يوجد وصف وظيفي واضح ومدون.

حيث يرى الباحث أن نتيجة الإجابات على هذا السؤال أبرزت إشكاليات واضحة في بلدية الخليل مفادها بان البلدية لا زالت تفتقد لدليل إجراءات واضح لمعظم أنشطتها وكذلك غياب السياسات والخطط المدونة ، وكذلك غياب الوصف الوظيفي والذي يؤدي إلى التداخل في الصلاحيات والتخبط في العمل وهذا المجال يحتاج جهدا كبيرا من إدارة البلدية كي تستطيع بناء هيكل تنظيمي فاعل.

**4-1-5 السؤال الرابع: ما هو مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل؟**

تبين بأن درجة مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل متوسطة. حيث تبين بان الموظفون لا يتلقون في الوحدة الإدارية الواحدة أوامرهم من مسؤول واحد، وكذلك فإن صياغة أهداف الوحدة الإدارية تحتاج المرور بسلسلة من الإجراءات أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا ، وكذلك إن اتخاذ قرار بشأن تحديد مهام العمل ومعداته في الوحدة الإدارية يحتاج المرور عبر سلسلة من المستويات الإدارية للحصول على الموافقة.

وبشكل عام فان مستوى المركزية لا زال مرتفعا وبحاجة إلى جهد من إدارة البلدية لتفويض الصلاحيات وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار حيث أن اتسام المؤسسة باللامركزية يجعلها أكثر مرونة واقدر على مواكبة التطور.

**4-1-5 السؤال الخامس: ما هو مدى انسجام الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي ؟**

من خلال المقابلة المهيكلية التي أجراها الباحث مع عدد من كبار موظفي وزارة الحكم المحلي للتعرف على مدى انسجام الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري خلص الباحث إلى أن بلدية الخليل باستطاعتها إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي الحالي لجعله ينسجم بدرجة أكبر مع الهيكل المعياري من خلال مراعاتها في إعداد الهيكل التنظيمي للنقاط التالية:

أ- إعادة منصب المدير العام للهيكل التنظيمي باعتبار أن المدير العام هو المنصب المناط به الإدارة التنفيذية للبلدية والذي شأنه توفير الوقت والجهد لرئيس البلدية كي يتفرغ لرسم السياسات والاستراتيجيات العامة للبلدية والتشبيك مع المؤسسات المحلية والدولية وعدم حصر عمله في إدارة الملفات التنفيذية داخل أروقة البلدية إلا أن منصب المدير العام في الهيكل المعياري بحاجة إلى بعض التعديلات والذي خلص الباحث له بعد نقاش عميق وتفصيلي مع المبحوثين في وزارة الحكم المحلي حيث أن منصب المدير العام في الهيكل التنظيمي المعياري كما جاء في النموذج المعد للبلديات الكبرى شكل رقم (2,1) يرتبط به جميع الدوائر التنفيذية بالرغم من وجود أربع مساعدين له إلا أن الهيكل جعل وظيفة هؤلاء المساعدين إشرافية فقط مما يركز العمل التنفيذي عند المدير العام ويتعارض مع مبدأ تفويض الصلاحيات لتخفيف المركزية لاسيما أن حجم العمل التنفيذي في بلدية الخليل كبير جدا وبحاجة إلى توزيع للصلاحيات بشكل أفضل.

ب- تحويل الإدارات العامة في الهيكل الحالي إلى نواب للمدير العام كي يتواءم الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري.

ج- تخفيض درجة المركزية وتفويض الصلاحيات كي يصبح الهيكل التنظيمي أكثر رشاقة ومرونة .

- د- عمل وصف وظيفي ودليل إجراءات وذلك من أجل تحديد الوظائف والصلاحيات بشكل دقيق وضمان عدم التداخل في المهام وكذلك تحديد مسار واضح للعمل مبني على دليل للإجراءات لكل نشاط .
- هـ- إلغاء الوظائف المتكررة والمتداخلة ودمج بعض التقسيمات الإدارية المتشابهة، وأيضاً إلغاء الوحدات الإدارية الزائدة عن الحاجة والعمل على تخفيض عدد أصحاب المناصب الإشرافية والذي يعتبر كبيراً مقارنة بعدد موظفي البلدية.
- و- تحقيق مبدأ الرقابة التفاتية بشكل كامل وإعادة توزيع التقسيمات الإدارية التي تتعارض مع هذا المفهوم.
- ز- تغيير تبعية وحدة الرقابة المالية والإدارية من ارتباطها برئيس البلدية في الهيكل التنظيمي الحالي وربطها مع المجلس البلدي كي تكون التقارير الإدارية والمالية أكثر استقلالية .
- ح- تحويل بعض الوحدات الإدارية إلى مستويات أعلى أو اهبط وفق الحاجة وبما يتناسب مع حجم الأنشطة والمهام التي تقوم بها الوحدة الإدارية.
- ط- إضافة بعض الوحدات الإدارية المفقودة في الهيكل التنظيمي الحالي كي تستطيع البلدية التواءم مع احتياجاتها الفعلية ومواكبة التطور والتغيير التكنولوجي السريع .
- ي- أن يكون الهيكل التنظيمي الحالي متناسبا مع إمكانيات البلدية المادية والبشرية حتى وان زاد عدد الوحدات الإدارية عن الهيكل المعياري.

## 5-2 ملخص النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إشكاليات الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل، حيث اعتمد الباحث في دراسته على أداتين الأولى وهي الاستبيان والذي تم توزيعه على جميع أصحاب

المناصب الاشرافية في بلدية الخليل حيث اجاب الاستبيان على أربع أسئلة من أسئلة الدراسة للتعرف على (التجانس مع استراتيجية البلدية، درجة التعقيد، درجة الرسمية، درجة المركزية) ،وبشكل عام فقد اتضح بأن أعلى المجالات كانت درجة مجال مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل يليه مجالاً مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل و مجال مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية، وأدنى المجالات كان مجال مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل.

أما السؤال الخامس للدراسة فقد أجابت عليه المقابلة المهيكلة والتي وجهت لعدد من كبار موظفي وزارة الحكم المحلي والمرتبطة عملهم بموضوع الدراسة للتعرف على مدى تجانس الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي حيث أشارت النتائج بان درجة التجانس منخفضة وان الهيكل التنظيمي الحالي بحاجة إلى إجراء تعديلات عديدة كي يصبح الهيكل التنظيمي الحالي أكثر مواءمة منها (إعادة منصب المدير العام ،إلغاء ودمج بعض التقسيمات الإدارية، تخفيض عدد الدوائر والأقسام والشعب، عمل وصف وظيفي ودليل للإجراءات، تحقيق مبدأ الرقابة التلقائية ، تغيير في بعض التبعيات الإدارية ،تخفيض النفقات وسلم الرواتب ، تطبيق نظام موظفي الهيئات المحلية بجميع مواده وخصوصاً في إجراءات التسكين والترقية).

### 3-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومن خلال تحليل هذه النتائج تبين وجود العديد من الإشكاليات في الهيكل التنظيمي الحالي المعمول به في بلدية الخليل، ومن أجل التغلب على تلك الإشكاليات وتطوير الهيكل الحالي وفق أسس سليمة تتواءم مع ما هو مطلوب في الهيكل

التنظيمي المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي ,فقد وضع الباحث عدة توصيات جاءت على النحو التالي:

1. زيادة درجة مواءمة الهيكل التنظيمي الحالي مع الخطة الاستراتيجية للبلدية من خلال ما

يلي :

أ- مشاركة اكبر عدد من أصحاب المناصب الإشرافية في إعداد الخطة الاستراتيجية

كي يصبحوا مسئولون بدرجة أعلى عن تطبيق ما جاء فيها .

ب- السعي وراء تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل استغلال للموارد المتاحة.

ج- زيادة درجة المرونة في الهيكل التنظيمي الحالي لتسهيل عملية التكيف مع اية

متغيرات جديدة.

د- إنشاء وحدات تنظيمية تعنى بالتميز والإبداع وزيادة جودة العمل والبحث

والتطوير.

2. تخفيض درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي الحالي من خلال ما يلي :

أ- تسهيل عملية الاتصال والتواصل .

ب- عدم تكرار المهام وتوزيعها على التقسيمات الإدارية المتنوعة دون تكرار أو

تعارض .

ج- ضمان وحدة الأمر (Unity of Command).

د- تخفيض ما أمكن من عدد المستويات الإدارية وعدد التقسيمات الإدارية .

3. زيادة درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي من خلال ما يلي :

أ- عمل أدلة مكتوبة للإجراءات والسياسات لجميع العلميات لجعل ما هو مطلوب في

العمل يتحدد بقواعد وتعليمات واضحة.

ب- عمل وصف وظيفي مكتوب لجميع الوظائف وهذا يجعل الموظف محكوم بواجبات وصلاحيات معروفة ومكتوبة.

ج- تحديد المهام والأنشطة المطلوبة من كل تقسم تنظيمي بشكل دقيق.

4. تخفيض درجة المركزية إلى أدنى مستوياتها كي يصبح الهيكل التنظيمي أكثر رشاقة ومرونة وقدرة على التكيف مع متغيرات العصر وذلك من خلال:

أ- جهد مشترك مع وزارة الحكم المحلي لتغيير الصورة النمطية عن البلديات وإعطاءها مساحة أكبر من الاستقلالية واللامركزية.

ب- تعديل في القوانين والأنظمة التي تحكم عمل البلديات والاستفادة من تجربة البلديات في دول أخرى.

5. زيادة درجة التوائم والتجانس مع الهيكل التنظيمي المعياري وهذا لا يعني التطابق التام وإنما محاولة محاكاة المبادئ والأسس الرئيسية المطلوبة لإعداد الهيكل التنظيمي وان تكون الحاجة الفعلية ونوع النشاط وحجمه هو السبب وراء إنشاء أي تقسيم إداري ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ- إعادة منصب المدير العام للهيكل التنظيمي باعتبار أن المدير العام هو المنصب المناط به الإدارة التنفيذية للبلدية والذي شأنه توفير الوقت والجهد لرئيس البلدية كي يتفرغ لرسم السياسات والاستراتيجيات العامة للبلدية .

ب- تحويل الإدارات العامة في الهيكل الحالي إلى نواب للمدير العام كي يتواءم الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري فمثلا يصبح رئيس الإدارة الهندسية نائبا للمدير العام للشؤون الهندسية وهكذا.



ج- إلغاء الوظائف المتكررة والمتداخلة ودمج بعض التقسيمات الإدارية المتشابهة ومن الأمثلة عليها حيث تجد شعب متكرر في أكثر من قسم (شعبة الدراسات، شعبة المرور، شعبة الأرشيف، شعبة الحركة، شعبة الصيانة...)

د- إلغاء الوحدات الإدارية الزائدة عن الحاجة والعمل على تخفيض عدد أصحاب المناصب الإشرافية والذي يعتبر كبيرا مقارنة بعدد موظفي البلدية ومن الأمثلة على ذلك (دائرة الحراسات، دائرة الأزمات، شعب الدراسات والتي تتكرر في العديد من الأقسام).

ه- تحقيق مبدأ الرقابة التفائية بشكل كامل وإعادة توزيع التقسيمات الإدارية التي تتعارض مع هذا المفهوم ومن الأمثلة على مخالفة هذا المبدأ التبعية الإدارية لقسمي الأبنية والتخطيط .

و- تحويل بعض الوحدات الإدارية إلى مستويات أعلى أو اهبط وفق الحاجة وبما يتناسب مع حجم الأنشطة والمهام التي تقوم بها الوحدة الإدارية فمثلا يمكن تحويل قسما المياه والصرف الصحي إلى دائرتين لكبر حجم العمل والأنشطة المنوطة بهما، في حين يمكن تحويل دائرة الأزمات إلى قسم.

ز- تغيير تبعية وحدة الرقابة المالية والإدارية من ارتباطها برئيس البلدية في الهيكل التنظيمي الحالي وربطها مع المجلس البلدي كي تكون التقارير الإدارية والمالية أكثر استقلالية .

ح- إضافة بعض الوحدات الإدارية المفقودة في الهيكل التنظيمي الحالي كي تستطيع البلدية التواءم مع احتياجاتها الفعلية ومواكبة التطور والتغيير التكنولوجي السريع مثل

(وحدة التميز والإبداع، وحدات ضبط الجودة ، دائرة للطرق والمواصلات، دائرة للميكانيك والحركة،...) .

ط- أن يكون الهيكل التنظيمي الحالي متناسبا مع إمكانيات البلدية المادية والبشرية حتى وان زاد عدد الوحدات الإدارية عن الهيكل المعياري ويمكن ذلك من خلال الالتزام بنظام موظفي الهيئات المحلية في التعيين والتسكين والترقية وسلم الرواتب ,وكذلك إلغاء بعض التقسيمات الإدارية الزائدة ودمج تقسيمات أخرى .

6. يمكن تطوير الهيكل التنظيمي الحالي من خلال الاستعانة بمجموعة من الخبراء

## المراجع العربية:

- ابتسام إبراهيم مرزوق. (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. غزة: الجامعة الإسلامية.
- إبراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب. (Volume 18(1)2017). اثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية.
- أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000م.
- أبو شيخه، نادر (2011). التنظيم وأساليب العمل. دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات(2011)، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، عمان-الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، صفحة 137. بتصرّف
- إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة أسس ووظائف، مصر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - التجمعات السكانية في محافظة الخليل حسب نوع التجمع، وتقديرات إعداد السكان، 2007-2016 نسخة محفوظة 21 نوفمبر 2017 على موقع واي باك مشين.
- الزروق، جمال. (2006). الهياكل التنظيمية ودورها في رفع كفاءة العاملين: دراسة ميدانية على جامعة طرابلس. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

- السالم مؤيد السعيد، نظرية المنظمة) الهيكل والتصميم(، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون سنة.
- السعيد عمر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003
- السلطة الوطنية الفلسطينية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. الصفحة 80، نسخة محفوظة 17 يونيو 2016 على موقع واي باك مشين.
- الشنواني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال :مدخل المسؤولية الاجتماعية، الإسكندرية، الإسكندرية للكتاب، . 1999
- الظاهر، نعيم .(2009). النظم الإدارية :المفهوم-المبادئ-الأساسيات .عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،2004
- العواملة نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب، عمان، دار زهراء للنشر والتوزيع، 2001
- العويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة للطباعة والتوزيع، 2003
- الفرحان ، أمل حمد ،" الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام " ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الإنسانية، المجلد السادس ، العدد الأول، سنة 2002
- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة(النظريات، العمليات والوظائف)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، . 2004

- اللوزي، موسى . (2007) .التنظيم وإجراءات العمل . دار وائل، عمان.
- اللوزي ،موسي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن ، الطبعة الأولى،  
2002
- اللوزي ، موسى سلامة ، التراجع التنظيمي : مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهومه ، ومسبباته الرئيسية ، والخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي "مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 29 ، العدد 1 ،سنة 2001
- المحمدي ، سعد .العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي .رسالة ماجستير ،  
العراق، 2011
- الموقع الرسمي للجنة إعمار البلدة القديمة في الخليل، 2018  
(<http://www.hebronrc.ps/index.php/ar>)
- الموقع الالكتروني للبوابة السعودية للموارد البشرية، 2018(<https://www.saudihr.sa>)
- الموقع الالكتروني للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي الخصائص والميزات والعيوب، 2018.( <https://hrdiscussion.com>)
- الموقع الالكتروني للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الدليل التنظيمي: اميرة اسماعيل، 2011(<https://hrdiscussion.com>)
- الموقع الالكتروني، 2018،<http://wormac.com/organizational-chart>
- الهواري سيد، الإدارة :الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين الشمس  
والمكتبات، 1996 الأخرى، الطبعة 11

- باسم زيدي، (2009). نحو صياغة رؤية للحكم المحلي في فلسطين. وزارة الحكم المحلي بتمويل من CHF.
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، . 2000
- بغدود راضية. (2008). تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن. الجزائر: رسالة ماجستير.
- بلال إسماعيل محمد، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية الدار الجامعية الجديدة للنشر، 1999
- بن سلطان منى وبوراس سمية. (2015). دراسة و تحليل النظريات الكلاسيكية أو التقليدية لإدارة الموارد البشرية :نظرية فريدريك تايلور ,هنري فايول . جامعة محمد الشريف مساعديّة.
- جرباوي، علي: أي نوع من السلطة المحلية نريد؟ رام الله: مركز البحوث والدراسات . 1996
- جعلوك محمد علي عارف، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، بيروت، دار الراتب الجامعية، 2001
- حجر، خالد احمد مصطفى.(2003).معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي :دراسة نظرية. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ,المجلد الخامس عشر (العدد الثاني).
- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات، وظائف الإدارة)، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006

- حريم حسين، ( 2006 ). تصميم المنظمة .دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم حسين ، إدارة المنظمات (منظور كلي )، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003
- حسن "محمد سعيد" حسن أبو كويك. (2012). رسالة ماجستير بعنوان دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية ففي تطوير الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة". غزة: الجامعة الإسلامية.
- حسين الأعرج، الهيئات المحلية أثناء فترة الاحتلال، جامعة القدس المفتوحة، 1993 ص، 10
- حسين محمود حريم وشاكر جار الله الخالي ، 2006، بعنوان " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية( دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة).
- حكومة دبي. (2015). تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي دليل ارشادي وادوات علمية. دبي: المجلس التنفيذي.
- حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية( طبع، نشر وتوزيع)، 2003\2004
- دروكر بيتر، الإدارة :مهام – مسؤوليات وتطبيقات، ترجمة اللواء عبد الكريم محمد، القاهرة، الدار الدولية للنشر، الطبعة الأولى، 1996
- د. محمد بن علي شيبان العامري (1434/6/14هـ)، "مفهوم التنظيم وأهميته"، [www.sst5.com](http://www.sst5.com)، اطلع عليه بتاريخ 2018/3/23. بتصرّف.
- د. محمد بن علي شيبان العامري (1434/6/15هـ)، "أنواع التنظيم"، [www.sst5.com](http://www.sst5.com)، اطلع عليه بتاريخ 2018/3/24. بتصرّف.

- رأفت حسين شاكر الهور و عبد العزيز عبد الرحيم سليمان. (2015). دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في إحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية. مجلة العلوم الاقتصادية ، صفحة 95\_110.
- سعد احمد وحامد موسى. (7, 2016). اختبار أثر جودة المعلومات كمتغير وسيط في علاقة قدرات نظام الاتصالات الإدارية الإلكتروني بالهيكل التنظيمي : دراسة في جامعة بيشة . American Arabic Academy of Science and Technology ، الصفحات 91-104 Amarabac Magazin 2016 Vol.7 Issue 22, pp.91-104.
- سناء محمد قاسم حسيبا، واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، 2006. ص56
- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية :تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
- شركة مزايا للاستشارات. (2009). assessment report. الخليل: بلدية الخليل.
- صلاح عبد العاطي -الحوار المتمدن-العدد: 1315 - 12 / 9 / 2005 - 10:15 المحور: المجتمع المدني
- عاصم حسين الأعرجي وزياد فيصل العزام ، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 23 ، ع 2, ديسمبر 2003 م.
- عبد الباري ، دره وآخرون ، الإدارة الحديثة ، المفاهيم والعمليات ط 1 ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، 1994



- عبد الكريم سعيد اسعد إسماعيل. (2005). دور الهيئات المحلية في تعزيز المشاركة وأحداث التنمية السياسية. نابلس: رسالة ماجستير.
- عز الدين محمد علي أ. عيسى، و أ.د صالح ناصر عليّات. (2017). الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مدراء المدارس ومساعدتهم. IUG Journal of Educational and Psychology Sciences Vol 25, No 2, الصفحات ، (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0 .2017, pp 100 –123
- عصفور محمد، التنظيم والأساليب، ط 1 ، عمان، دار المسيرة للنشر، 19
- عفيفي محمد صديق، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، القاهرة، مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، 2003
- علي الجرباوي - دور البلديات في فلسطين - الدولة - مجلة دراسات فلسطينية - العدد (9) - 1992 .
- علي محمد علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (الوظائف والاستراتيجية)، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999
- فاطيمة بوهلال. (2016). التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة. الجزائر : جامعة مصطفى اصطمبولي معسكر، أطروحة دكتوراة.
- فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، 2003 م.
- قذافي أحمد عبد الماجد أبو بلبل. (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات في الهيكل التنظيمي للمصارف السودانية 2005 - 2014 م. السودان: جامعة الزعيم الأزهرى، رسالة دكتوراة.

- كتاب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني الصفحة 59-60 نسخة محفوظة 4 مارس 2016 على موقع واي باك مشين.
- كمال منصور أ.الهام منصور. (2014). الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي. الجزائر: جامعة بسكرة.
- ليلة ، رحمة خليل عبد السميع .أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنيا، كمية التجارة، مصر، 2014
- ماهر أحمد، التنظيم :الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية (طبع، نشر وتوزيع)،2005
- ماهر أحمد وآخرون، الإدارة :مبادئ ومهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية (طبع، نشر وتوزيع)، . 2002
- محمد ديوب. (29, 9, 2015). أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الإستراتيجية دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرافأ طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية المجلد ( 37 ) العدد(5) .
- مدينة الخليل وقراها نسخة محفوظة 15 يونيو 2012 على موقع واي باك مشين.
- مسلم علي عبد الهادي، تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2001\2002)
- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2002\2003)

- مقابلة غير مهيكلة مع الأستاذ علام الأشهب مدير دائرة التخطيط والتطوير الاستراتيجي ، بلدية الخليل ، فلسطين، 2017
- مقال: موقع واي باك مشين، (Hebron Settlers try to buy more homes) نسخة محفوظة، 9 أغسطس 2017.
- مقال: موقع واي باك مشين ، Jewish Virtual Library: Hebron: History & Overview – Distinction Between "H1" & "H2" نسخة محفوظة 31 ديسمبر 2016.
- مقال : وكالة سما الإخبارية ،:تاريخ ونشأة البلديات الفلسطينية (الحلقة الأولى) د. ناصر الصوير، 2016\8\28
- مقال: وكالة معا الإخبارية، الخليل تنتصر في اليونسكو. اطلع عليه بتاريخ 7 يوليو 2017
- نبيل عبد شعبان اللوح. (2006). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية واثره على الكفاءة الإدارية . غزة: الجامعة الإسلامية.
- نص إتفاق الخليل بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل عام 1997 (بالإنجليزية). نسخة محفوظة 15 يناير 2017 على موقع واي باك مشين.
- نواف جهز المطيري :أثر الموامة بين التركيب التنظيمي والاستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة(غير منشورة)،في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن، 2008

- وردة عماري. (2016). اثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية. بتقرت : رسالة ماجستير في جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- وزارة الحكم المحلي. (2009). الهياكل التنظيمية المقترحة للهيئات المحلية. شركة النخبة للاستشارات الإدارية.

#### المراجع الأجنبية:

- Adel M . AL – Rashed , structure of Jordanian business organizations: managers , attitudes towards formalization and centralization and factors affecting them, derasat, administration science,v30.n1.2003
- Alan Agresti, Categorical Data Analysis, 2nd Edition, 2002, pages 3-4
- Brady, D. (2008).The effect of school organizational structure on Professional development transfer of training. PhD Dissertation, Oakland University, Rochester, Michigan. USA.
- Brobest. G. Gilbert, BRIGIMAN Dlurier, organizations et management, Tome I: structure de l'organisation, Paris, edition d'organisation, 1992

- Dominique Beau, Dandel Sylvain, La stratégie de l'entreprise et de communication, Dunod, 1992.
- Enrique Ogliastrri, U. P. (2016, volume 27 issue 1). Strategy and Structure in High-Performing Nonprofits: Insights from Iberoamerican Cases. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations , pp. 222–248.
- Frais, J. (2014). Educational entrepreneurship: the relationship between organizational structure and innovation. PhD Dissertation, Kremen School of Education
- Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, 2012, page 187
- John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Comportement humain et organisation, Paris, Village Mondiale, 2002, p:285
- Mintzberg Henry, Structure et dynamique de l'organisation, Paris, Edition d'organisation, 18<sup>ème</sup> édition, 2005.
- Naser Valaei, (2017) "Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness: An application of confirmatory tetrad analysis-partial least squares (CTA-PLS)", VINE Journal of

Information and Knowledge Management Systems, Vol. 47 Issue: 1, pp.16–41

- Nihel, Jouirou et Michel ,Kalika : Les dynamiques de l’alignement Analyse et Evaluation –Cas de l’ERP–,op cit.,2011
- Ozlem Cetinkaya Bozkurta, A. K. (2014). The Relationship between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An application in Denizli. Procedia – Social and Behavioral Sciences , pp. 222–229.
- Peng Mao, S. L. (2017, JANUARY VOL 21,Issue 1). A field theory based model for identifying the effect of organizational structure on the formation of organizational culture in construction projects. KSCE Journal of Civil Engineering , pp. PP45–53.
- Solar, C. (1999). The Relationship of Organizational Structure and Job Characteristics to Teachers' Job Satisfaction and Commitment. PhD Dissertation, St. John's University, Administrative and Instructional Leadership. USA.
- Stack, C .(1997). Principals' perceptions of the organizational structure of middle–level Blue Ribbon schools and Factors that promote efficiency. PhD Dissertation, Illinois State University. USA

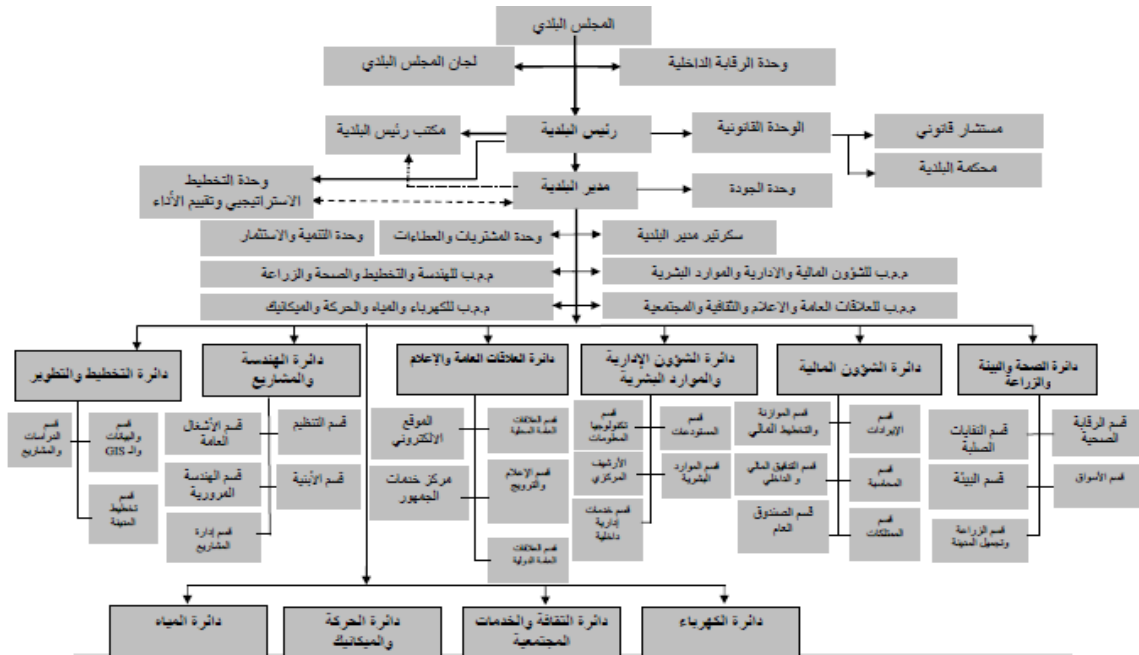
- Tom Burns and G.m.Stalker ,(1961) The Management of Innovation , ( London : Tavistock Publications,) , Mjala, Ordonia,v3,n4,2000
- Wang, C. L. and Ahmed, P., “Structure and Structural Dimensions for Knowledge Based Organizations”, Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 1, 2003, pp.5162.

### المقابلات الشخصية

- مقابلة مع أ. رائد الشرباتي، مدير عام التوجيه والرقابة، وزارة الحكم المحلي، 2018\2\24
- مقابلة مع أ. رشيد عوض، مدير عام مديرية الحكم المحلي، وزارة الحكم المحلي، 2018\1\3
- مقابلة مع أ. موسى غيث، مدير عام الموازنات، وزارة الحكم المحلي، 2018\3\7
- مقابلة مع أ. ماهر بركات ،رئيس لجنة تسكين موظفي البلديات، وزارة الحكم المحلي، 2018\3\7
- مقابلة مع أ. زياد يونس، رئيس قسم الموازنات وعضو لجنة التسكين، وزارة الحكم المحلي، 2018\3\7

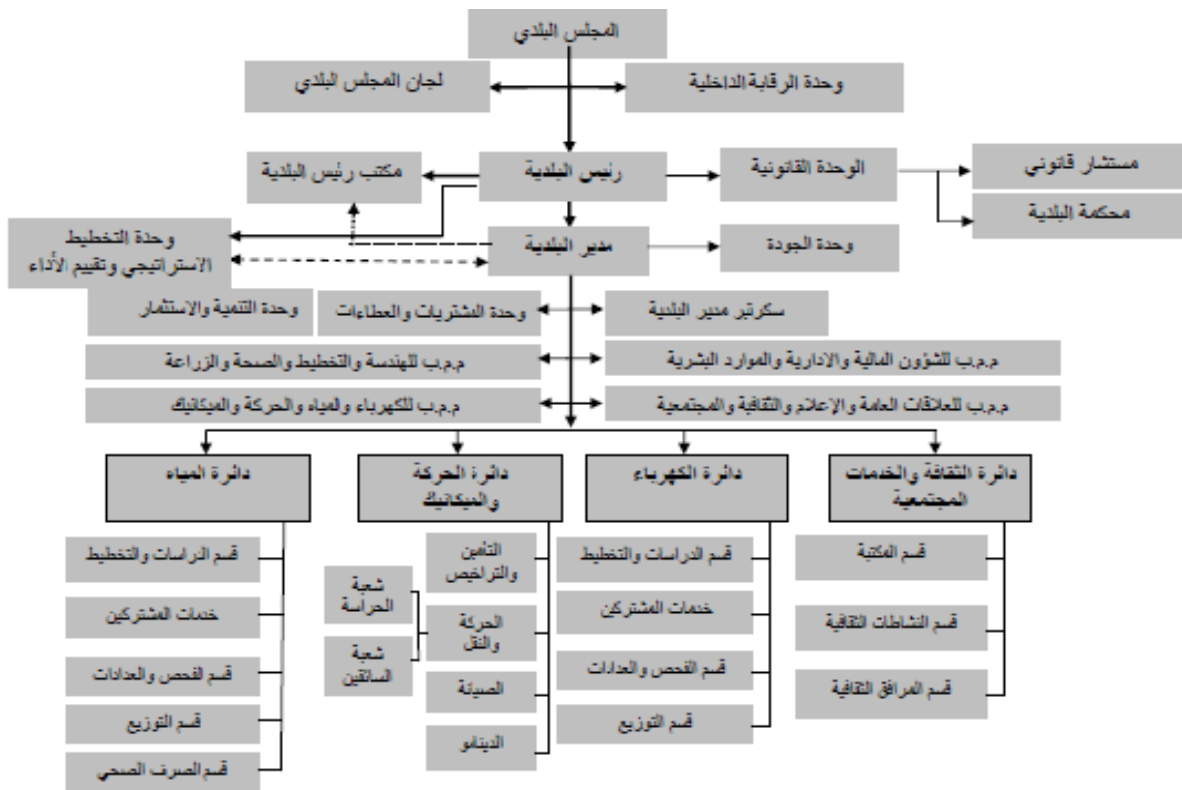
## الإشكال

شكل رقم (1) هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الكبيرة جدا



المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي, دراسات 2010'

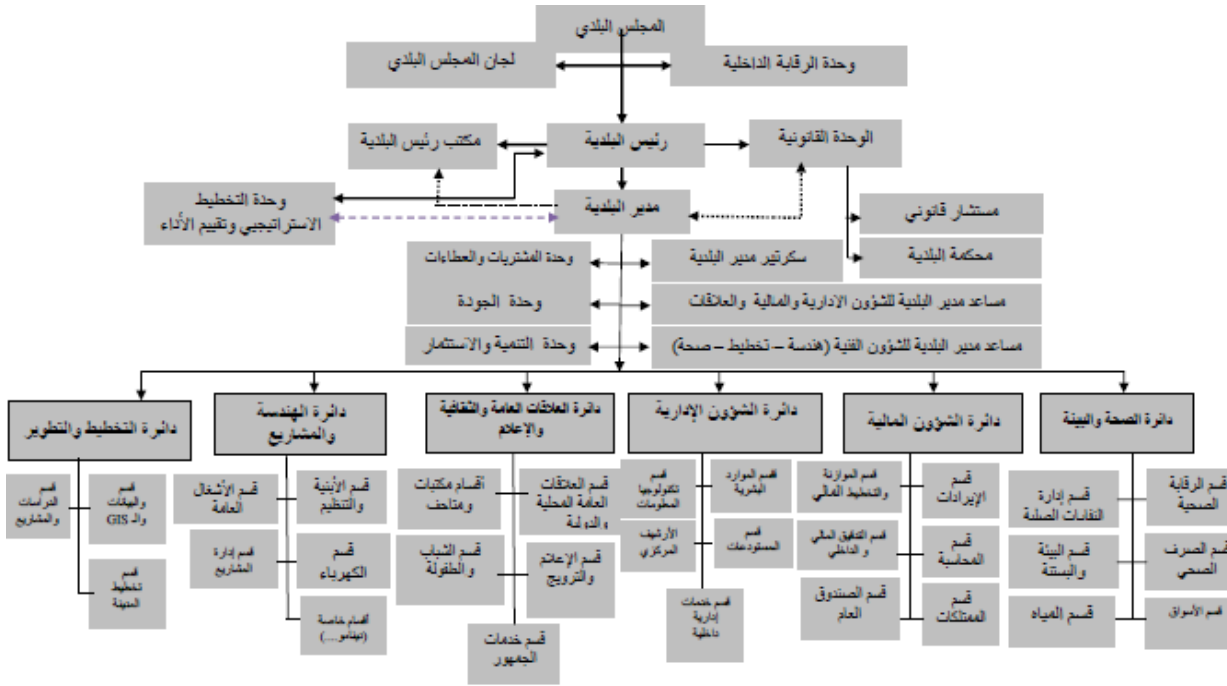
شكل رقم (2) تابع للهيكل التنظيمي الخاص بالهيئات المحلية الكبيرة جداً





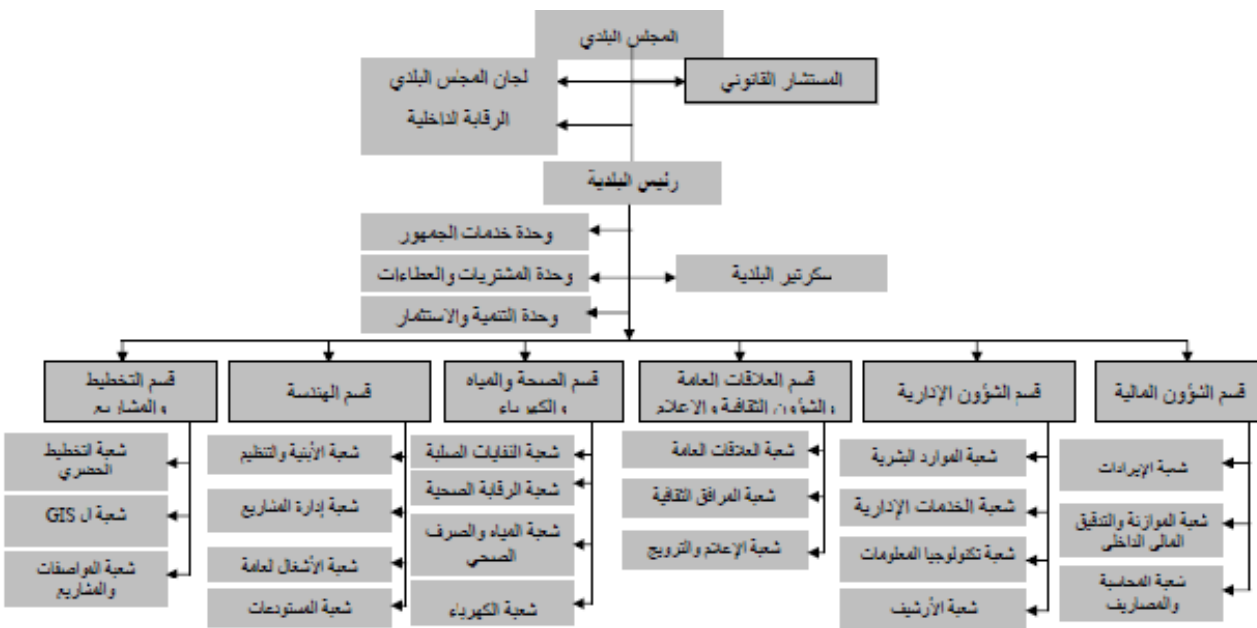
المصدر: الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي، دراسات، 2010

شكل رقم (3) هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الكبيرة



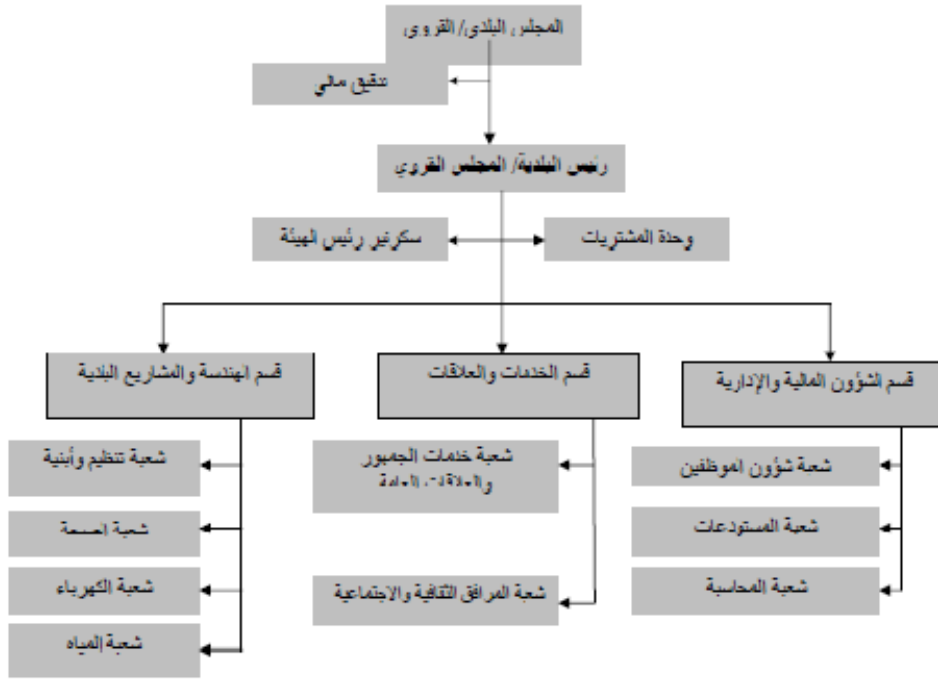
المصدر: الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي، دراسات، 2010

شكل رقم (4) هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية المتوسطة



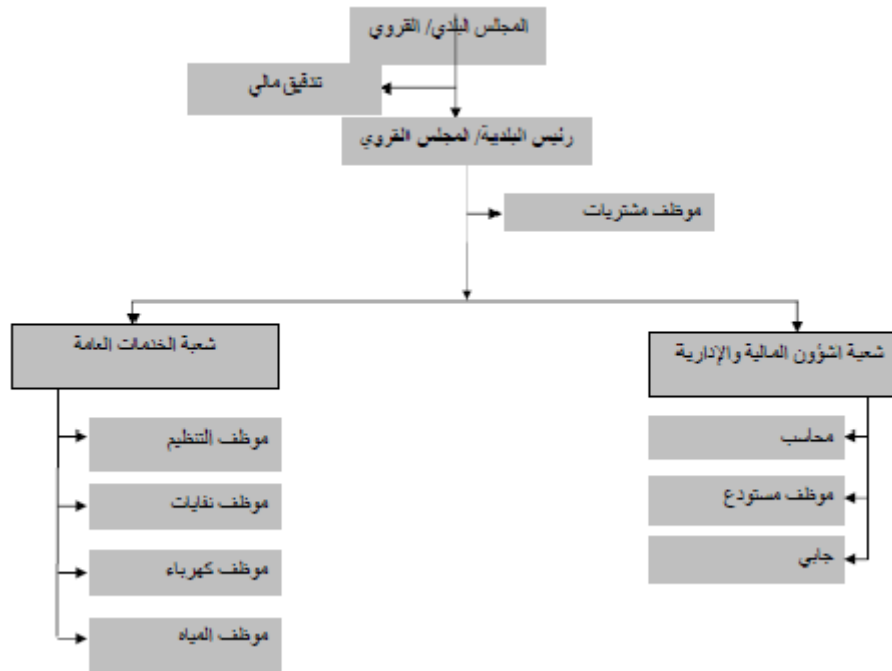
المصدر: الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي، دراسات، 2010

الشكل رقم (5) هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الصغيرة



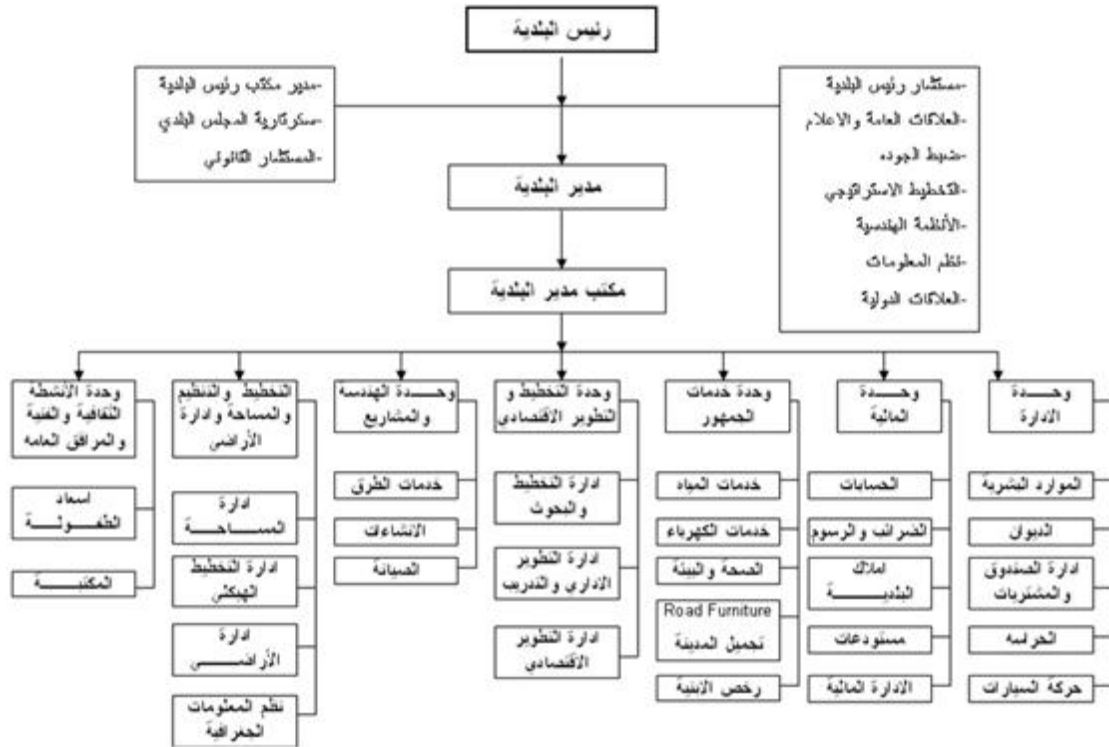
المصدر: الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي, دراسات, 2010

الشكل رقم (6) هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الصغيرة جداً

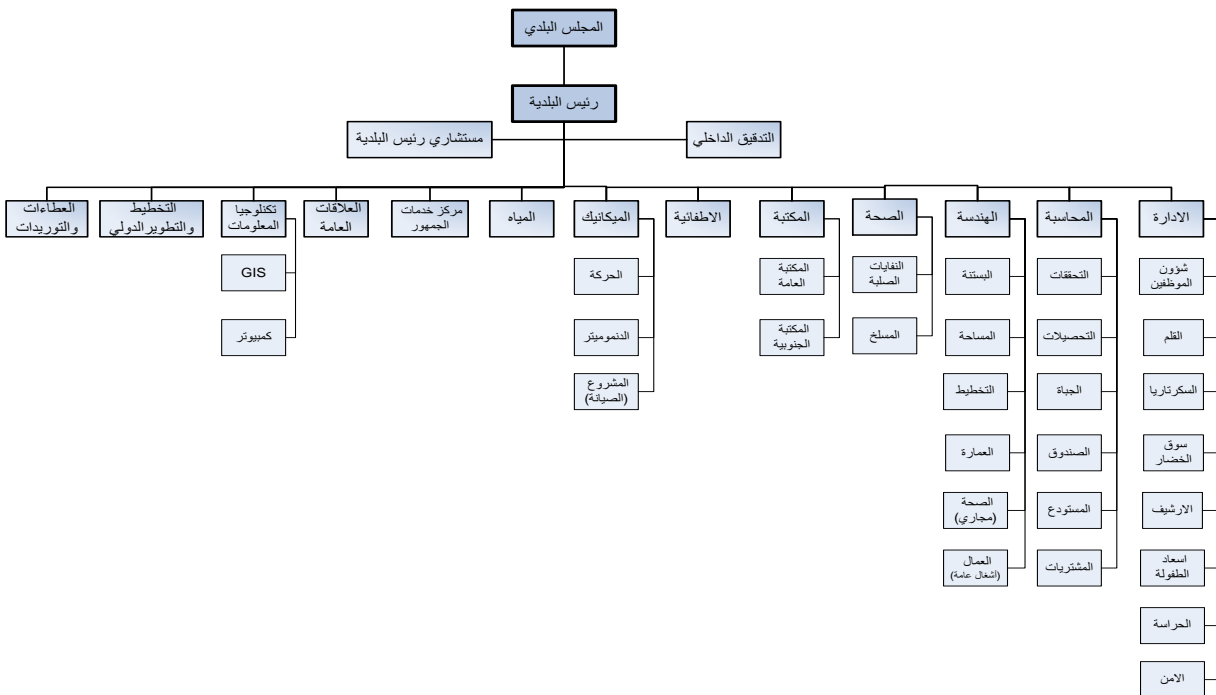


المصدر: الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي, دراسات, 2010

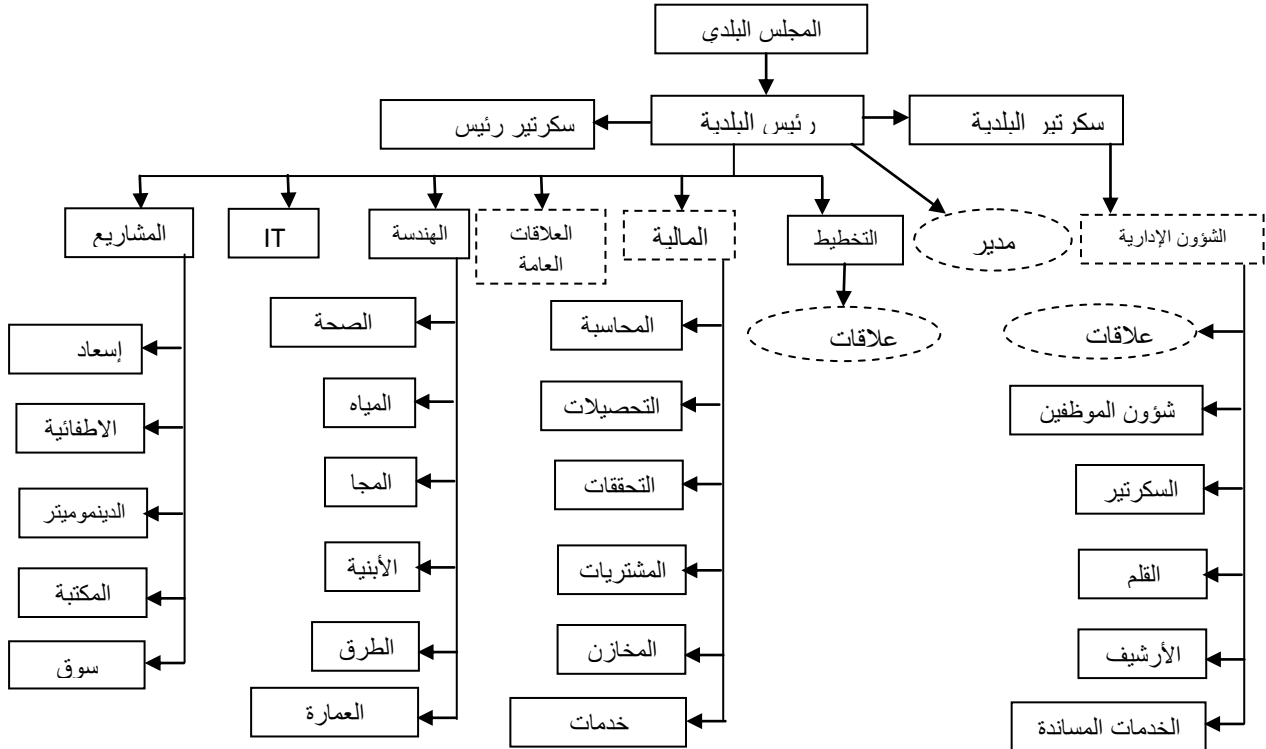
الشكل رقم (7) هيكل منشور على موقع البلدية تم الحصول عليه نهاية شهر نيسان 2009.



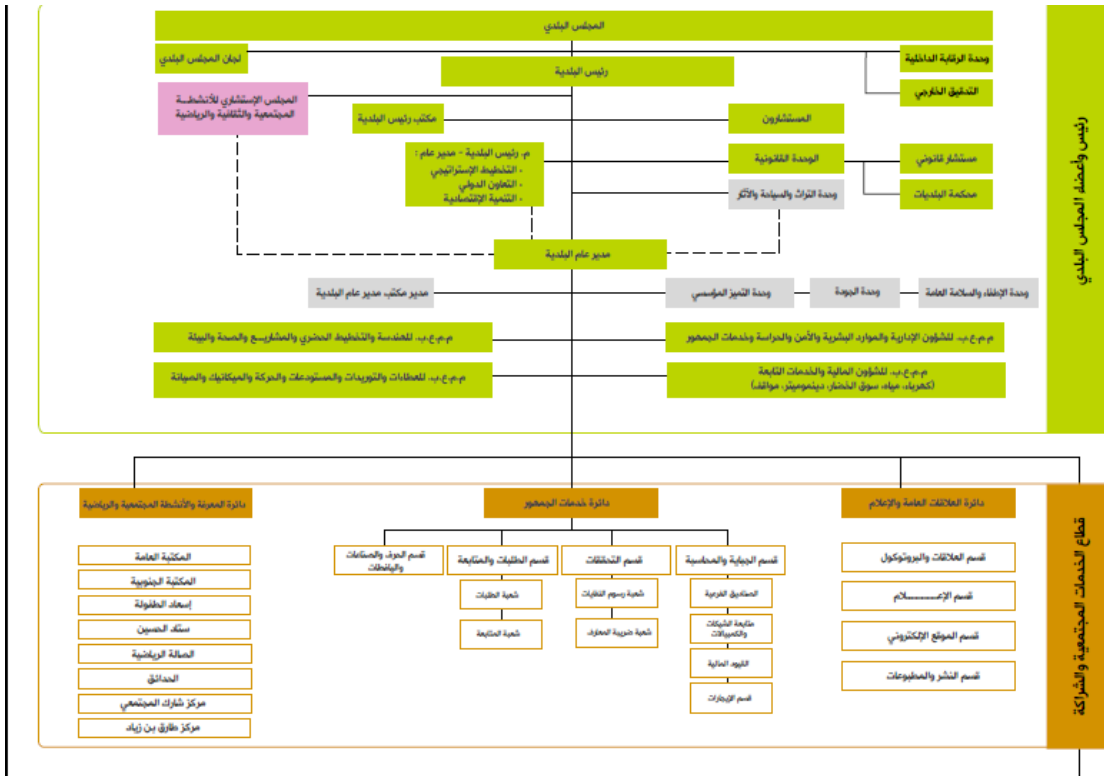
شكل رقم (8): هيكل تنظيمي تم الحصول عليه من قسم شؤون الموظفين شهر نيسان عام 2009.



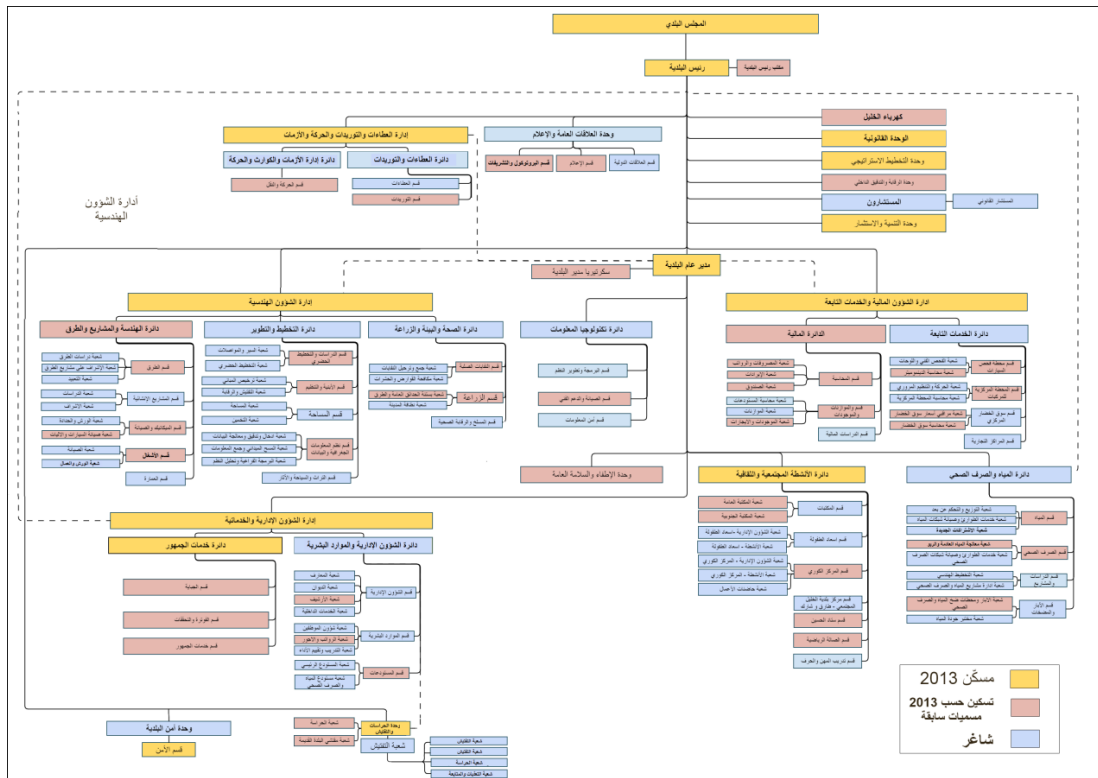
شكل رقم (9): تصور فريق المستشارين للهيكل التنظيمي المطبق في بلدية الخليل



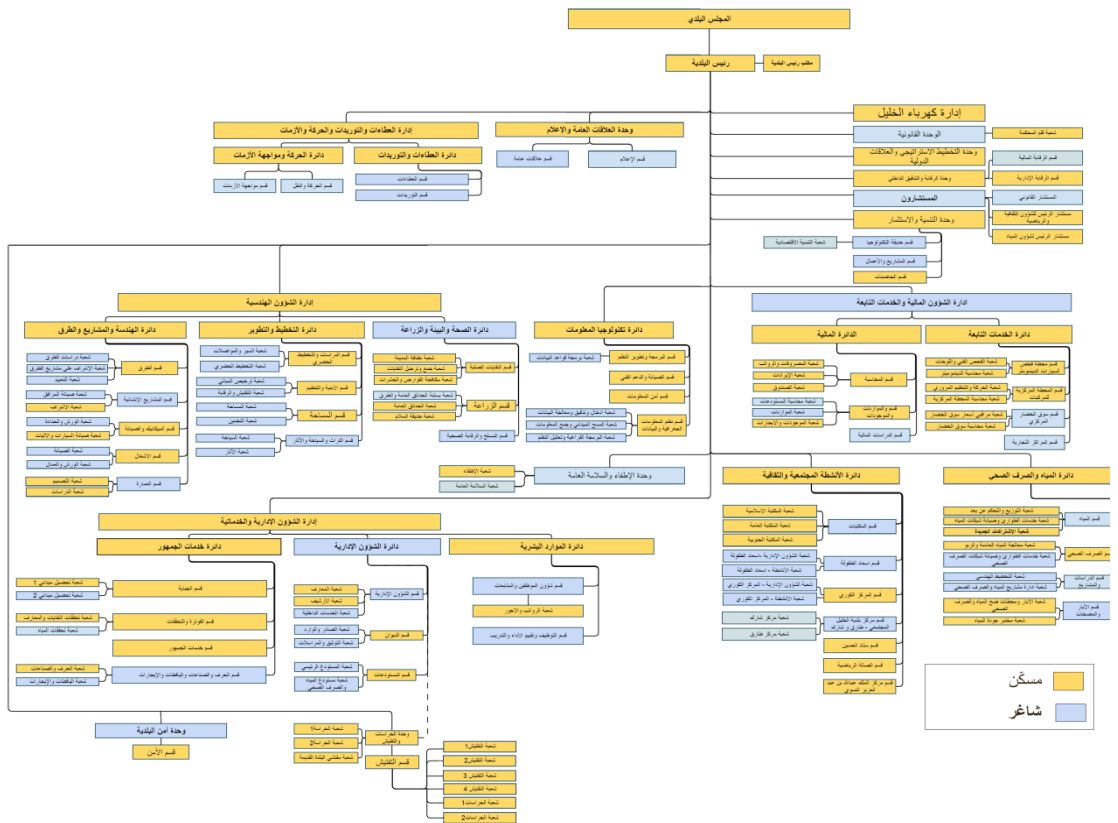
شكل رقم (10) الهيكل التنظيمي: دائرة الموارد البشرية، 2015



شكل رقم (11): المصدر دائرة تكنولوجيا المعلومات في بلدية الخليل، 2017



شكل رقم (12) المصدر دائرة تكنولوجيا المعلومات في بلدية الخليل، 2017



## الملاحق

- ملحق رقم (1) : نموذج أسئلة المقابلة المهيكلة
- ملحق رقم (2) : ترميز المقابلات
- ملحق رقم (3) : استبانة الدراسة
- ملحق رقم (4) : طلب تحكيم المقابلة المهيكلة
- ملحق رقم (5) : طلب تحكيم الاستبانة
- ملحق رقم (6) : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة والمقابلة المهيكلة

## ملحق رقم(1) نموذج أسئلة المقابلة المهيكلة

التاريخ والوقت:

الوظيفة:

محاور المقابلة:

أولاً: "توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي

1. هل تعتبر بلدية الخليل من خلال إنشائها للوحدات الإدارية أو الوظائف في الهيكل الحالي ملتزمة مع ما هو مطلوب في الهيكل التنظيمي المعياري؟
2. هل يغطي الهيكل التنظيمي الحالي كافة وظائف البلدية بحيث تشمل العمليات الأساسية والمساندة؟
3. هل يحقق الهيكل التنظيمي الحالي مبدأ الرقابة التلقائية (لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد)؟
4. هل يعتبر عدد المستويات الإدارية للهيكل الحالي مقبولاً مقارنة بالهيكل المعياري؟
5. هل يعتبر عدد الدوائر والأقسام والشعب في الهيكل التنظيمي الحالي مقبولاً مقارنة بالهيكل المعياري؟
6. هل تعتبر التبعية الإدارية لوظيفة العطاءات والمشتريات في الهيكل الحالي مستقلة؟
7. هل تعتبر التبعية الإدارية لوظيفة الرقابة الإدارية والمالية في الهيكل الحالي مستقلة؟
8. هل تقوم بلدية الخليل بالإجراءات السليمة في إلغاء أو استحداث الوحدات التنظيمية؟
9. هل تعتبر أن بلدية الخليل في إنشائها للهيكل التنظيمي الحالي قد أخذت بمبدأ اصغر هيكل تنظيمي من أجل تقليل التكاليف وتحسين فعالية الاتصال والتواصل؟
10. هل تعتبر أن بعض الوحدات الإدارية في الهيكل الحالي يجب تحويلها إلى مستوى تنظيمي اهبط أو أعلى؟

11. هل يعتبر نسبة الموظفين اصطحاب المناصب الإشرافية مقبولا مقارنة بعدد موظفي البلدية؟
12. هل تعتبر مهام الوحدات التنظيمية واضحة وتعكس الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي؟
13. هل يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي مع حجم الموارد البشرية والمادية المتاحة ؟

### ثانياً: الإشكاليات في الهيكل التنظيمي الحالي

14. ما هي الإشكاليات من وجهة نظركم في الهيكل التنظيمي الحالي؟
15. كيف يمكن التغلب على تلك الإشكاليات؟

### ثالثاً: الاقتراحات

16. هل لديكم اقتراحات لتطوير الهيكل التنظيمي الحالي لبلدية الخليل؟



ملحق رقم(2) ترميز المقابلات المهيكلة

الرمز	المقابلة	الرقم
م1	أ. رائد الشرياتي مدير عام التوجيه والرقابة في وزارة الحكم المحلي	1
م2	م. رشيد عوض مدير عام مديرية الحكم المحلي في الخليل	2
م3	أ. موسى غيث مدير عام الموازنات في وزارة الحكم المحلي	3
م4	أ. زياد يونس رئيس قسم الموازنات وعضو لجنة التسكين في الوزارة	4
م5	أ. ماهر بركات رئيس لجنة تسكين موظفي البلديات في الوزارة	5

## ملحق رقم (3) استبانة الدراسة

	جامعة الخليل عمادة الدراسات العليا ماجستير إدارة الأعمال
---	--

الجزء الأول

الأخوة الكرام في بلدية الخليل

تحية طيبة وبعد

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى المتطلبات الدراسية للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل وهي بعنوان "إشكاليات الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره" وتدرس الاستبانة هذا الموضوع من وجهة نظر الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في بلدية الخليل .

نأمل منكم الإجابة على جميع الفقرات بدقة وموضوعية وتكون معبرة عن آرائكم وإعادتها للباحث في اقرب وقت لما لها من أهمية بالغة في إنجاح هذه الدراسة ،مع العلم بان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لحسن تعاونكم

الباحث : م. امجد عبيدو

ملاحظة

إن كنت ترغب في الحصول على نتائج الدراسة يرجى كتابة اسمك والبريد الالكتروني:

الاسم:.....

البريد الالكتروني:.....

## الجزء الثاني

أسئلة عامة

ضع علامة أمام الإجابة الصحيحة:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. الموقع الوظيفي  مدير/نائب مدير  رئيس قسم / وحدة  رئيس شعبة  عضو مجلس
3. عدد العاملين تحت إمرتك  4-2  8-4  أكثر من 8
4. العمر  اقل من 30 سنة  30-40  أكثر من 40
5. عدد سنوات الخبرة  اقل من 5 سنة  5-10  أكثر من 10
6. ما هو تحصيلك العلمي  توجيهي أو اقل  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

## الجزء الثالث

بالهيكل التنظيمي، يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة

من فضلك ضع علامة خطأ أمام الخيار الصحيح:

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					
2					
3					
4					
5					
6					

					7	يعطي الهيكل التنظيمي درجة جيدة من المرونة للتكيف مع المتغيرات الجديدة
					8	يشجع الهيكل التنظيمي الحالي على الإبداع والتميز
غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		(ب) درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل
					9	تتساب المعلومات في البلدية عبر مستويات إدارية كثيرة
					10	عدد الوحدات التابعة لقسمك كثيرة
					11	عدد المهام والتكليفات في قسمك كثيرة
					12	يمارس الأفراد مهام متنوعة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم
					13	عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي الحالي كثيرة
					14	الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية يتم بصعوبة
					15	يوجد عدد من النشاطات والمهام المتجانسة لكنها تتوزع على أكثر من تقسيم تنظيمي واحد

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		(ج) درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل
					16	عند قيامك بإنجاز العمل فإنك تخضع لإجراءات وقواعد تفصيلية مدونة مسبقاً
					17	يتم بناء كل من نظم الرقابة والسلطة والاتصالات في البلدية بشكل هرمي يتبع تسلسل تدرج السلطة
					18	إن تقرير ما هو مطلوب في العمل يتحدد بقواعد وتعليمات واضحة ومكتوبة
					19	تتسم الإجراءات والتعليمات واللوائح والأدوار والمسؤوليات بالثبات النسبي
					20	يوجد وصف وظيفي واضح ومدون
					21	تعتبر مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي
غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		

موافق بشده	موافق			بشده	د) درجة المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل
					22 إن صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى
					23 إن قرار منح الإجازات الاعتيادية يتم من قبلك دون الرجوع إلى الإدارة العليا
					24 إن صياغة أهداف وحدتك الإدارية لا تحتاج المرور بسلسلة من الإجراءات أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا
					25 إن اتخاذ قرار بشأن تحديد مهام العمل ومعداته في وحدتك الإدارية لا يحتاج المرور عبر سلسلة من المستويات الإدارية للحصول على الموافقة
					26 يتم تفويض السلطات للمستوى الإداري الأدنى
					27 يتلقى الموظفون في الوحدة الإدارية الواحدة أوامرهم من مسؤول واحد

28 هل لديك مقترحات لتطوير الهيكل التنظيمي الحالي؟

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لكم على حسن تعاونكم

استند الباحث في إعداد هذه الاستبانة إلى الدراسات التالية:

1. (عليماث وعيسى, 2017) بعنوان "الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم"
2. (ديوب, 2015) بعنوان "اثر الهيكل التنظيمي على فعالية الإدارة الاستراتيجية" دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفاً طرطوس"
3. (حريم, 2006) بعنوان "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"
4. (الدليل الإرشادي لحكومة دبي, 2015) بعنوان "تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي دليل إرشادي وأدوات علمية"

ملحق رقم (4) طلب تحكيم المقابلة المهيكلة

	جامعة الخليل عمادة الدراسات العليا ماجستير إدارة الأعمال
---	--

التاريخ:.....

السيد:.....الفاضل|ة

يقوم الباحث بإجراء دراسة عن إشكاليات الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل.

ويتطلع الباحث إلى ملاحظاتكم وآرائكم النيرة التي ستكون ذات تأثير كبير في إخراج المقابلة المرفقة بشكل يتسم بالمنهجية العلمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها ، وإجراء التعديلات أو أية ملاحظات ترونها مناسبة وتثري هذه الدراسة .وتهدف المقابلة إلى معرفة آراء كبار موظفي وزارة الحكم المحلي (والمرتبط عملهم بموضوع الدراسة) بالهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل ومدى انسجامه مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي .

شكرا على حسن تعاونكم

الباحث: امجد عبيدو

## ملحق رقم (5) طلب تحكيم الاستبانة

	جامعة الخليل عمادة الدراسات العليا ماجستير إدارة الأعمال
---	--

التاريخ:.....

السيد:.....الفاضل|ة

يقوم الباحث بإجراء دراسة عن إشكاليات الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل.

ويتطلع الباحث إلى ملاحظاتكم وآرائكم النيرة التي ستكون ذات تأثير كبير في إخراج الاستبانة المرفقة بشكل يتسم بالمنهجية العلمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وإجراء التعديلات أو أية ملاحظات ترونها مناسبة وتثري هذه الدراسة. وتهدف الاستبانة إلى معرفة آراء موظفي بلدية الخليل من أصحاب المناصب الإشرافية بالهيكل التنظيمي الحالي للتعرف على إشكالياته وأساليب تطويره .

شكرا على حسن تعاونكم

الباحث: امجد عبيدو

ملحق رقم(6) قائمة بأسماء محكمي المقابلة المهيكلة والاستبانة

مكان العمل	أسماء محكمي الاستبانة	
جامعة الخليل	الدكتور محمد الجعبري	1
جامعة الخليل	الدكتور أسامة شهوان	2
جامعة الخليل	الاستاذ الدكتور سمير أبو زنيد	3
بلدية الخليل	أ. علام الأشهب	4
وزارة الحكم المحلي	أ. رائد الشرياتي	5
وزارة التربية والتعليم	أ. مصطفى القواسمة	6