جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد

أشرف عبد العزيز موسى

رسالة ماجستير

القدس –فلسطين

1432 هـ / 2011 م

الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد

إعداد

أشرف عبد العزيز موسى

بكالوريوس إدارة وريادة – جامعة القدس المفتوحة فلسطين

المشرف: د. يوسف أبو فارة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1432 هـ / 2011 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

إجازة الرسالة

الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد

أشرف عبد العزيز أحمد موسى
الرقم الجامعي: 20812003

المشرف: د. يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2011/06/02 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف أبو فارة التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. عبد الرحمن الحاج التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. سمير أبو زنيد التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1432 هـ / 2011 م

الإهداء

إلى روح الوالد العزيز الذي عمل على مدار حياته من أجل أبنائه وأهله ووطنه

إلى روح الوالدة التي نفتقدها صبحاً ومساء

إلى زوجتي نجاح وأطفالي يزن، معاوية، حمزة

إلى جميع الأهل والأصدقاء

إلى جميع الأساتذة في جامعتي القدس والقدس المفتوحة الذين وقفوا إلى جـانبي بكـل صدق وحب

أشرف عبد العزيز جمعة موسى

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس – معهد التنمية المستدامة، لنيل درجـة الماجـستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه في الرسالة، كذلك أقر بأن هذه الرسـالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة جامعية عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

أشرف عبد العزيز أحمد موسى

التاريخ:.....

شكر وتقدير وعرفان

الشكر والحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً، كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والعرفان إلى كل من ساهم ومد لي يد العون بإعداد هذه الدراسة وأخص بالذكر

إدارة وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة ورئيسها أ.د يونس عمرو

أسرة وإدارة جامعة القدس ومعهد التنمية المستدامة، خاصة د.زياد قنام

وعظيم الشكر والتقدير والعرفان إلى د.يوسف أبو فارة الذي أرشدني وساعدني وأشرف على إعداد هذه الرسالة

ولكل الأخوة الأفاضل في لجان الإشراف والممتحنين والمحكمين

كذلك فإنني أتقدم بكل الشكر والتقدير إلى الأخ والصديق معالي الأستاذ جمال الشوبكي الذي وقف إلى جانبي وقدم كل الدعم والمساعدة طيلة فترة دراستي

ولكل الزملاء في المجلس التشريعي الفلسطيني والأمين العام أ.إبراهيم خريشة

وكذلك إلى كل الأصدقاء والأحبة وأخص بالذكر د.عبد الرحمن الحاج، ود. نعمان عمرو، ود.بسام بنات، وأ.أشرف أبو خيران، وأ. عبد الله إبراهيم داوود،

أشرف عبد العزيز جمعة موسى

مصطلحات الدراسة

التغيير الإداري : إحداث نقلة كمية ونوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، التكنولوجيا)، وذلك بغرض رفع مستوى أداء المنظمة. (عبوي، 2006).

التطوير الإداري : جهد مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التأثير في سلوكهم ومهاراتهم، إضافة لتغيير الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة سعياً لتطوير الموارد البشرية.(اللوزي، 2002).

الإصلاح الإداري : سلسلة من التغييرات والتحسينات، التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري، وتطوير أساليب وآليات العمل في الأجهزة الإدارية.(آل سمير، 2007).

إدارة الموارد البشرية : احدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمب فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية.(السالم، 2009).

الحكم الرشيد : مفهوم يشير إلى ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، ويشمل الحكم الرشيد: الدولة، المجتمع المدني، القطاع الخاص، كما أنه يعنى بآثار التنمية طويلة الأمد وعلى أجيال متعددة. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(**UNDP**)، 2005)

الشفافية : حق المواطنين في المعرفة، ونشر المعلومات، خاصة ما يفترض بموظفي الحكومة ومؤسساتها ان يفعلوه، وتعميم المعلومات المتعلقة بالحقوق والخدمات وسبل الحصول عليها.(البنك الدولي،2004)

المساءلة : واجب المسئولين عن الوظائف الرسمية في تقديم تقارير دورية حول سير العمل، بشكل يتم فيه توضيح وتفسير قراراتهم وسياساتهم، والاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على هذه القرارات. (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2010).

النزاهة : مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص، والالتزام بمبدأ تجنب تضارب المصالح والاهتمام بالمصلحة العامة.(الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2010).

المشاركة : مجموعة الأنشطة التي يسعى من خلالها المواطنون إلى التـأثير فـي أعمال الحكومة، سواء بطريقة مباشرة من خلال صـياغة الـسياسات العامة وتطبيقها، أو بطريقة غير مباشرة من خلال اختيـار المـسئولين الرسميين.(البنك الدولي، 2004).

الفاعلية : التوظيف الماهر للكفاءة، بشكل يؤدي لتحقيق الهدف الذي توظف مـن أجله. (عليان، 2009).

المختصرات

UNDP	:	United Nations Development Program.	:	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
USAID	:	United States Agency for International development.	:	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
OECD	:	Organization for Economic Cooperation and Development	:	منظمة التعـاون الاقتـصادي والتنمية

ملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور الإصلاح الإداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المديرين، وقد تناول الباحث هذا الموضوع في ضوء الأهمية الكبيرة التي يحظى بها الإصلاح الإداري والحكم الرشيد في بناء وتهيئة المؤسسات الفلسطينية المختلفة لإقامة الدولة الفلسطينية، وأيضاً للدور الكبير الذي تلعبه برامج التطوير والإصلاح الإداري في خطط التنمية المأمولة، وصولاً لتنمية حقيقية، شاملة، ومستدامة.

وتحقيقاً لهذا الغرض وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها طور الباحث إستبانة تضمنت (131) فقرة وزعت على ثلاثة أقسام: الأول بيانات عامة، الثاني يتعلق بالإصلاح الإداري والثالث بالحكم الرشيد، وقد تضمن القسم الخاص بالإصلاح الإداري أربعة محاور رئيسة هي: واقع إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، واقع إصلاح البيئة المؤسسية، القوانين والأنظمة، وواقع عمليات الرقابة على الأداء، وتضمن القسم الخاص بالحكم الرشيد ستة محاور رئيسة هي: الشفافية، النزاهة، المساءلة، العدالة، المشاركة وحسن الاستجابة، والفاعلية، وطبقت الإستبانة على عينة بلغت (325) مديراً ومديرة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية، بنسبة (15.5%) من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت النتائج أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ايجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأن عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد يسيران جنباً إلى جنب، وأن أي تطوير أو تغيير سواء كان إيجابياً أو سلبياً ينعكس كل منهما على الآخر. كذلك كشفت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغيري الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة، وهناك أيضاً فروق دالة إحصائيا في واقع الحكم الرشيد تعزى لمتغيري الجنس، والدرجة الوظيفية، بينما لم تظهر الدراسة فروقاً دالة إحصائياً وفقاً لباقي المتغيرات.

وكان من أهم الاستنتاجات التي خلصت لها الدراسة أن هناك اهتمام بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد بدرجة متوسطة، وأن الوزارات الفلسطينية تعاني من ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين، ويتم تعديلها دون مشاركة المؤسسة التشريعية أو مؤسسات المجتمع المدني وذوي العلاقة، كذلك فإن الهياكل

التنظيمية لا تتسم بالمرونة المطلوبة، ولا يتم تعديلها بما يتناسب مع عمليات الإصلاح المنـشودة، ورغم إدراك المبحوثين لأهمية الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء إلا أنها تناولـت بعـض الجوانب كالرقابة على التزام الموظفين بساعات الدوام وأغفلت جوانب أخرى.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات لها علاقة بضرورة الاستمرار فـي بـرامج التطـوير والإصلاح واستقطاب الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ ومتابعة هذه البرامج، وضرورة الاهتمـام بالعنصر البشري، وتعزيز دور الرقابة الخارجية والداخلية، والدفع باتجاه تعزيز الأيمـان بأهميـة تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وثقافته، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة العمل علـى تعزيـز مبـدأ تفويض الصلاحيات، والمشاركة بين جميع الأطراف، وضرورة إجراء المزيـد مـن الدراسـات والأبحاث في موضوعي الإصلاح بشكل عام والحكم الرشيد بشكل خاص.

Identification of the role of the managerial reform in reinforcing the concepts of the good governance in the Palestinian ministries (Northern Governorates) from the managers' point of views

Abstract

The current study aims at identifying the role of the managerial reform in reinforcing the concepts of the good governance in the Palestinian ministries (Northern Governorates) from the managers' point of views. The researcher has tackled the issue of this subject in terms of the great significance of the managerial reform and good governance in the process of building and preparing the Palestinian institutions to establish the Palestinian State. In addition to effecting the role played by the developmental and managerial reform programs in the hopeful developing plans, ending at a real, comprehensive and sustainable programs. To achieve this end, and in order to investigate the study questions and its hypotheses, the researcher developed a 131-item questionnaire, divided into three main sections: The first includes general information; while the second is related to the managerial reform; and the third is concerned with good governance. The section of the managerial reform includes four main parts: reforming the main processes of human resources management; reforming the institutional environment; rules and systems; and performance monitoring processes. The section of the good governance includes six sections. They are: transparency, impartiality, inquiry, justice, participation and good response, and effectiveness. The tool of the study was conducted on a sample of (325) male and female managers in the ministries of the Palestinian National Authority (PNA) selected by random stratified method. The sample constituted (15.5%) of the study population. Following collection of data, they were processed using the statistical package for social science (SPSS).

Results have shown that the application processes related to the managerial reform and good governance in the Palestinian ministries is executing moderately (with medium average), and there is a positive correlation between the managerial reform processes and good governance. Besides, findings show that the managerial reform processes and good governance are implementing side by side, and any development or change, either positive or negative on one of them, is reflected on the other.

Moreover, the study results have revealed significant statistical differences in the reality of managerial reform processes in the manager’s viewpoint, due to professional degree, and years of experience. Results have also shown significant statistical differences in the reality of good governance, due to gender and professional degree, whereas the study does not reveal any significant statistical differences in accordance with the remaining variables.

The most important inference the study has, the interest and concern in regard the principles application of good governance with a moderate degree, and the Palestinian ministries are suffering from the weakness on implementing rules and systems which are modified and adjusted without participation of the legislative institutions or any cooperation from the civilian society or from the concerned parties. In addition to that, the organizational hierarchies are not characterized by the desired flexibility, and they are not adjusted to suit the processes of the hopeful reform. Despite of the manager’s perception to the importance of the administrative control and its role to improve performance, it discussed some aspects such as employees control and their commitment to work.

In light of the current study and its discussion, the researcher recommends: the necessity of continuation in the developmental and reform programs; the recruitment and polarization (attraction) of the qualified and skilled people required for implementing and furthering up these programs; caring with human element; reinforcing and encouraging the role of external and internal control; pushing forward strengthening and reinforcing faith with the importance of implementing the principles of good governance and its culture; reinforcement of the authorization principle; participation and partnership; and conducting more studies on the issue of reform in general and on good governance in particular.

الفصل الأول

الخلفية العامة للدراسة

1.1 مقدمة

لقد بات واضحاً أن تحقيق التقدم والتطور في كافة الميادين لا يتأتى إلا من خلال رفع كفاءة الأجهزة الإدارية الحكومية، ولن يكون هناك أي نجاح لأية محاولات هادفة لتحقيق تنمية مستدامة في الأراضي الفلسطينية إلا من خلال القيام بعمليات إصلاح شاملة في كافة المجالات والقطاعات، وخاصة الإصلاح الإداري، الذي يتبنى أساليب متطورة، كفيلة بإتخاذ قرارات رشيدة بعيدة عن التعقيدات الإدارية والأساليب النمطية السائدة.

والإصلاح الإداري بات من أهم الموضوعات شيوعاً في حقل الإدارة، لإرتباطه الوثيق بمفاهيم التطوير والتنمية الإدارية والحكم الرشيد أو " الحوكمة"، وبرزت أهمية الإصلاح الإداري في الفترات الماضية بسبب السعي المتواصل لتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات والمنظمات المختلفة، وتحديث أساليب العمل وإجراءاته وإدارة الموارد البشرية والمالية في المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، ودور ذلك في تطوير القطاعات المختلفة الأخرى وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ولعل تبني مفاهيم ومبادىء الحكم الرشيد، ومحاربة الفساد وإعتماد الشفافية والمساءلة، وإشراك القطاعات المجتمعية في إتخاذ القرارات، يجب أن يترافق مع عمليات تطوير وإصلاح جذرية في الإدارات والأجهزة الحكومية. وفي الحالة الفلسطينية، وبرغم كل تعقيداتها، والظروف السيئة التي يعيشها الفلسطينيون على جميع الأصعدة وفي كل المستويات بسبب الإحتلال وإجراءاته، إلا أن

المحاولات مستمرة ومتواصلة للقيام بعمليات إصلاح شاملة، سياسية، إقتصادية، وإدارية، لما لـذلك من أهمية كبرى لتعزيز صمود المواطنين أولاً، وتهيئة الظروف المناسبة وخلق المؤسسات الفاعلة تمهيداً لإقامة الدولة الفلسطينية ثانياً، رغم كل محاولات الإحتلال المتواصلة لإعاقة أية محـاولات في هذا الإتجاه.

وتجلى ذلك بكل وضوح من خلال إقرار خطة بناء الدولة التي طرحتها الحكومة الفلسطينية، واتخاذ عديد الإجراءات في هذا المجال في العديد من الوزارات الفلسطينية المختلفة، والتي أثـارت جـدلاً واسعاً سواء على الصعيد السياسي، او على مستوى منظمات المجتمـع المـدني، أو الأكـاديميين والباحثين ومدى إمكانية تحقيق ذلك في ظل التعقيدات والعقبات التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي. هنا فإن الباحث سيحاول التعرف ومن خلال الدراسات السابقة، وإن كانت قليلة، خاصة فيما يتعلـق بالحوكمة في القطاع العام، ومن خلال الوثائق المتوفرة، وباستخدام ما يتناسب من أدوات الدراسة، الإطلاع على ما بذل من جهد في هذا المجال وانعكاسات ذلك على تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد، لما لذلك من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة المنشودة في الأراضي الفلسطينية.

2.1 أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من الأمور التالية:

- من المتوقع أن تساعد إلى جانب الدراسات الأخرى التي تطرقـت لموضـوعي الإصـلاح الإداري والحكم الرشيد، في تقديم المزيد من المعلومات والبيانات في هذا الجانب، مما يفتح المجال أمام المهتمين بالبحث العلمي للتعمق فيها بشكل أكبر، حيث يمكن أن تـساعد إلـى جانب غيرها من الدراسات، المعنيين ومراكز البحث والدوائر المختـصة فـي الـوزارات الفلسطينية في أبحاثهم.
- هذه الدراسة من المتوقع أن تساعد في الاطلاع على واقع عمليات الإصلاح الإداري وواقع ومدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.
- من المأمول أن تساعد هذه الدراسة، الوزارات الفلسطينية في تنفيذ برامجها الإصلاحية التي تعمل عليها.
- تنبع أهمية الدراسة أيضاً، كونها تتم في الجهاز التنفيذي للسلطة الوطنية الفلسطينية، أحد أهم السلطات الثلاث التشريعية، القضائية، التنفيذية، خاصة بعد الأحداث الأخيـرة فـي العـام 2007، والتي أدت لحالة الانفصال ما بين المحافظات الشمالية والجنوبية، إضافة للتغييرات

التي نفذت في الأجهزة الإدارية الحكومية، واعتماد خطة الإصـلاح والتنميـة الفلـسطينية (2008-2010)، ووثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة التي اعتمدتها الحكومة الفلـسطينية، والتي تتمحور حول الإصلاح الإداري وتحقيق التنمية المستدامة، من خلال المأسسة وتبني مبادئ الحكم الرشيد.

- أهمية موضوع الإصلاح في المؤسسات الفلسطينية، والدور الكبير الذي يلعبه فـي تطـوير الأداء الفلسطيني، وبناء المؤسسات القادرة على الصمود والمواجهة.
- الدراسة الحالية هي الأولى في فلسطين- في حدود علـم الباحـث – التـي تناولـت دور الإصلاح الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الرشيد على مستوى الوزارات الفلسطينية.
- تكمن أهمية الدراسة للباحث كونه يعمل في أحد مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

3.1 مبررات الدراسة

تتناول هذه الدراسة دور الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية فـي تعزيـز مفـاهيم الحكـم الرشيد، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- خصوصية الموضوع والجدل الدائر حوله.
- أهمية عمليات الإصلاح والتطوير في الوزارات الفلسطينية.
- أهمية تعزيز واعتماد مفاهيم الحكم الرشيد في السلطة الوطنية.
- أهمية الإصلاح والتطوير الإداري والحوكمة لبناء مؤسسات الدولة الفلسطينية.
- دور الحوكمة واعتمادها من أجل تحقيق تنمية مستدامة في الأراضي الفلسطينية.

4.1 مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية وكبر الدور الذي تلعبه الحكومة، ممثلة بالوزارات الفلسطينية، من أجل بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية القادمة وتحقيق تنمية حقيقية ومستدامة في الأراضي الفلسطينية، خاصة بعد اعتماد خطة العاميين لمجلس الوزراء الفلسطيني، وأهمية عمليات الإصلاح والتطوير الإداري وضـرورة تعزيز مبادئ الحكم الرشيد فإنه وجب دراسة واقع عمليات الإصلاح والتطوير الإداري التي تبنتها الحكومة الفلسطينية ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة، حيث تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: " ما دور الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية في تعزيـز الحكم الرشيد ؟"

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية في تعزيز مبادئ الحكم الرشيد، كما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية وهي:

- التعرف على واقع الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية.
- التعرف على واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.
- التعرف على دور عمليات الإصلاح الإداري على تعزيز مبادئ ومفاهيم الحكم الرشيد (الشفافية، النزاهة، المساءلة،، العدالة، المشاركة وحسن الاستجابة، الفاعلية)، في الوزارات الفلسطينية.
- اقتراح آليات لتطوير عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية.
- اقتراح آليات لتعزيز مبادئ الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.

6.1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الرئيسين الآتيين: السؤال الرئيس الأول: ما واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما واقع إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- ما واقع إصلاح البيئة المؤسسية في الوزارات الفلسطينية.
- ما واقع إصلاح القوانين والأنظمة في الوزارات الفلسطينية.
- ما واقع إصلاح عمليات الرقابة على الأداء في الوزارات الفلسطينية.

السؤال الرئيس الثاني: ما واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما واقع الشفافية في الوزارات الفلسطينية؟
- ما واقع االنزاهة في الوزارات الفلسطينية؟
- ما واقع المساءلة في الوزارات الفلسطينية؟

- ما واقع العدالة في الوزارات الفلسطينية؟
- ما واقع المشاركة وحسن الاستجابة في الوزارات الفلسطينية؟
- ما واقع الفاعلية في الوزارات الفلسطينية؟

7.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيـرات الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي. ويتفرع عـن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة فرضيات فرعية هي:

  - لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
  - لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
  - لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
  - لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  - لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الحكم الرشيد في الوزارات الفلـسطينية تعـزى لمتغيـرات الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي. ويتفرع عـن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة فرضيات فرعية هي:

  - لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
  - لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية (إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، إصلاح البيئة المؤسسية، إصلاح القوانين والأنظمة، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء) من جهة، والحكم الرشيد (الشفافية، النزاهة، المساءلة، العدالة، المشاركة وحسن الاستجابة، الفاعلية) من جهة أخرى. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة فرضيات فرعية هي:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من جهة، والشفافية من جهة أخرى، من وجهة نظر المبحوثين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من جهة، والنزاهة من جهة أخرى، من وجهة نظر المبحوثين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من جهة، والمساءلة من جهة أخرى، من وجهة نظر المبحوثين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من جهة، والعدالة من جهة أخرى، من وجهة نظر المبحوثين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من جهة، والمشاركة وحسن الاستجابة من جهة أخرى، من وجهة نظر المبحوثين.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) بـين عمليـات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من جهة، والفاعلية من جهة أخـرى، مـن وجهة نظر المبحوثين.

8.1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسـة خـلال الفتـرة الممتـدة مـن (2010/7/1 إلـى 2011/04/31).
- الحدود المكانية: الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
- الحدود البشرية:المديرين والمديرين العاميين في الوزارات الفلسطينية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2 مقدمة

في هذا الفصل يتطرق الباحث إلى مجموعة من المواضيع المتعلقة بالتغيير والتطـوير والإصـلاح الإداري والفرق بينهم، وسيركز الباحث على مفهوم الإصـلاح الإداري وأهدافـه، إسـتراتيجياته ومجالاته، كذلك المؤشرات التي تستدعي الإصلاح في القطاع الحكومي، إضـافة إلـى موضـوع الإصلاح في فلسطين.

ويتناول الباحث في هذا الفصل موضوع الحكم الرشيد من حيث المكونـات والمفهـوم والمعـايير والخصائص، والإختلافات في وجهات النظر سواء في التعريف أو المعايير على صعيد المنظمـات الدولية و الإقليمية والمحلية، إضافة إلى وجهة نظر بعض الباحثين حول الموضـوع، كـذلك فـإن الباحث سيتناول بشكل مختصر معايير الحكم الرشيد في المؤسسات ومنظمات المجتمـع المـدني، وبعض التجارب العربية والعالمية في مجال الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2.2 التغيير والتطوير والإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

بات موضوع التغيير والتطوير والإصلاح الإداري في السنوات السابقة موضوع السـاعة، ولقـد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث ومراكز البحث العلمي هذه المواضيع بكل جوانبها، السياسية، الاقتصادية، القضائية، الأمنية، لما لذلك من أهمية كبرى في تعزيز عمليات التنمية المختلفـة التـي

تسعى لتحقيقها دول عديدة، خاصة في المجال الاقتصادي والإداري وما يترتب عن ذلك من تنميـة في المجالات الاجتماعية.

ويعود الإهتمام المتزايد بموضوع الإصلاح الإداري إلى عدة عوامل منهـا مـا يتعلـق بالـسعي المتواصل لتحسين الأداء في المؤسسات والمنظمات المختلفة، من خلال تطـوير وتحـديث طـرق اساليب العمل وإجراءاته وإدارة الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة أكبر، ومنها مـا يتعلـق بعمليـات التغيير في قطاعات ومؤسسات الدولة المختلفة لتطوير الإقتصاد، أو ما هو متعلق بالإهتمام المتزايد بكفاءة وفاعلية تقديم الخدمات العامة للمواطنين.(المنظمة العربية للتنمية الإدارية،1998).

ولقد لاحظ الباحث خلال مطالعته للأدب السابق أن بعض الأبحاث والدراسات خلطت ما بين التغيير والتطوير والإصلاح الإداري، وبعضها أعتبر أن التطوير والإصلاح الإداري يعبران عـن نفـس المفهوم، لذلك فإن الباحث سيحاول التطرق بشكل مختصر لموضوعي التغيير والتطوير التنظيمـي والتنمية الإدارية قبل الخوض في موضوع الإصلاح الإداري.

فعلى سبيل المثال فإن (اللوزي، 2002) أشار إلى أن التنمية الإدارية تبدأ بالإصلاح الإداري ومـن ثم التطوير الإداري، فالتنمية الإدارية وصولاً للتنمية الشاملة والمستدامة، وعرف التنمية الإداريـة بما يلي: " أنها كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية، وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل". وهو يرى أن أساس أية برامج للتنمية الإدارية يجب أن يكون الإصلاح الإداري وهذا ما جاء إلى حد ما في دراسة (البرغوثي، 2010).

1.2.2. مفهوم التغيير الإداري:

تتفاوت الآراء حول مفهوم التغيير الإداري، وتتعدد التعريفات الخاصة به، فقد تم تعريفه على أنـه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في الـسلوك التنظيمـي، ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية "، والتغيير التنظيمي هو"تغيير مقصود وموجه ومقصود وهادف وواعي، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخـارجي، بمـا يـضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. وبشكل عام يمكن تعريف التغيير الإداري على أنه إحداث نقلة كمية ونوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، والتكنولوجيا)، وذلك بغرض رفع المنظمة لمـستوى الأداء بمـا يحقق الكفاءة والفاعلية.(عبوي، 2006).

كذلك يمكن تعريف التغيير الإداري على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع وأوجه نـشاط جديـد يحقق للمنظمة سبقاً على غيرها. (اللوزي، 2002).

وبحسب (العطيات،2005)، فإن التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلـى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأسـاليب وطـرق معروفـة، لتحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما.

2.2.2. الأسباب التي تستوجب التغيير:

هناك الكثير من الأسباب التي تستدعي التغيير في التنظيم منها اسباب داخلية تتعلـق بالمنظمـة أو الإدارة والعاملين فيها، وأخرى خارجية لها علاقة بالتطورات والمستجدات والمتطلبات الناشئة عن البيئة المحيطة بالمنظمة.

أ- الأسباب الداخلية: هناك مجموعة من الأسباب الداخلية كما حددها (عبوي،2006):

- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة، مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين لكيفية معاملة المنظمة لهم.
- سلوك أو قرارات المديرين، فالصراع بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنميـة مهـارات التعامل لدى الجميع.
- التطور في الأساليب المستخدمة في العمل.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.

وهناك مجموعة أخرى من الأسباب الداخلية للتغيير والتي حددها (حريم، 2004):

- ندرة القوى العاملة.
- تدني معنويات العاملين.
- الإندماج مع منظمات أو مؤسسات أخرى.
- إرتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- الأتمتة الإدارية وإدخال أجهزة ومعدات جديدة.

- حدوث أزمات داخلية طارئة.

ب-الأسباب الخارجية: حدد (عبوي،2006) مجموعة أسباب خارجية للتغيير أهمها:

- التطور التكنولوجي المتسارع.
- التغير في السياسات القوانين والأنظمة.
- التغييرات في الظروف السياسية والإقتصادية.
- الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة.
- التقدم السريع للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات.
- زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية.
- التغير في طبيعة وتركيبة القوى العاملة.
- التغير في نوعية وجودة حياة العمل.
- ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة.

ويرى (عطيات،2005) أن الأسباب التي تستدعي التغيير يمكن إجمالها بما يلي:

- الأسباب الإجتماعية والسياسية: وعني بها النزاعات المجتمعية والتوجهات الـسياسية التـي تمس حياة كل فلاد في المجتمعات والتي أسهمت بشكل كبير إلى تحولات كثيرة فـي نمـط الحياة والتي أثرت بشكل كبير في إحتياجات وسلوكيات الأفراد.
- الأسباب الإقتصادية: بحيث أن التغييرات الإقتصادية أصبحت سمة مـن سـمات العـصر، وأصبحت تتم بسرعة كبيرة مما يعقد فرص التغلب عليهـا، ويـستدعي القيـام بتغييـرات مستمرة وشاملة لمواجهتها.
- الأسباب التكنولوجية أو التقنية، فثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر بشكل كبير ومباشر على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات.

3.2.2. مجالات التغيير:

حدد (عبوي،2006) مجموعة من المجالات التي تشملها عمليات التغيير في المنظمات ومنها

- الفلسفة العامة للمنظمة: وتتمثل بمنظومة القـيم العامـة التـي تـضفي علـى المنظمـة خصوصيتها.

- غايات المنظمة: الاختيارات بعيدة المدى التي وجدت المنظمة لتحقيقها.
- أهداف المنظمة: أي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة بهدف الوصول لغايات بعيدة المدى.
- سياسات المنظمة: والتي تمثل المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.
- عناصر المنظمة وتشمل:

  - العناصر الهيكلية للمنظمة.
  - العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة.
  - العناصر العلائقية التي تحدد العلاقات في المنظمة.

- إجراءات وأساليب العمل.
- التغييرات المتعلقة بالعنصر البشري وتشمل:

  - غرس قيم جديدة للأفراد في المنظمة.
  - التخلص من قيمه القديمة.
  - تغيير أساليب الاتصال بين الأفراد.

أما بحسب (اللوزي،2002) فإن التغيير الناجح هو ذلك التغيير المقصود والمخطط له، والذي يتم في المجالات التالية:

- البعد التكنولوجي في العمليات الإدارية.
- العمل على تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين.
- تغيير المهام والوظائف في الجوانب الوظيفية.
- التركيز على تطوير الهياكل التنظيمية.

وبحسب (القريوتي،2001) فإن مجالات التغيير هي:

- تكوين أنماط سلوكية جديدة تساعد على إحداث التغيير الإيجابي.
- العمل على التخلص من القيم والأنماط السلوكية غير الملائمة.
- تطوير وتنمية أساليب عمل جديدة تساعد على تنمية وتطوير العمليات التنظيمية.

ويستنتج الباحث أن المجالات الرئيسية الأساسية للتغيير يمكن حصرها بشكل عام بما يلي:

- التغيير في الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمات أو المؤسسات.
- التغيير في أساليب العمل وطبيعة المهمات فيها.
- التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4.2.2. عناصر التغيير الإداري:

يحدث التغيير في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وقد يحدث في أحد العناصـر أو فيهـا جميعهـا، وأحياناً يحدث بناءاً على دراسات مسحية في جانب واحد من الإدارة، على الرغم من أنه يفضل أن يشمل التغيير كافة المجالات التنظيمية والسلوكية والإجراءات الإدارية، وكل ما يتعلق بالتنظيم، إلا أنه يمكن تحديد عناصر التغيير التالية:

- في الجوانب التشريعية، والأنظمة والقوانين.
- الجوانب التنظيمية، مثل الهياكل والعلاقات، توزيـع الـسلطات والمـسؤوليات، تفـويض الصلاحيات.
- الجوانب المتعلقة بأساليب العمل وخرائط سير العمل، وخرائط سير الإجراءات.
- التصميم المادي والهندسي للمكتب وأماكن العمل والإنتاج.
- الجوانب الإنسانية، أي كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قيم وعلاقات، تدريب، اتصالات، حوافز وقيادة وغيرها.

5.2.2. أهداف التغيير الإداري:

يشير (حريم، 2004) إلى أنه يمكن حصر أهداف التغيير الإداري بشكل عـام، بإيجـاد منظمـة حيوية، متجددة، مبدعة، ومتكيفة، تمتاز بالمرونة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي وآليات الاتـصال، وتحسن الدافعية، وتحقق مزيد من الإبداعية. ويـرى (اللـوزي، 2002) أن التغييـر الإداري يساهم في تحقيق التنمية الإدارية من خلال:

- تحسين مستوى الأداء.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون.

- تقليل الدوران الوظيفي.
- التجديد في مكان العمل.
- تنمية الموارد البشرية.
- تحقيق التوازن التنظيمي.
- ترشيد النفقات.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.
- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني.

1.3.2. مفهوم التطوير الإداري:

عرف التطوير الإداري على أنه جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة، يدار من قبـل الـسلطة العليا في المنظمة لزيادة فعالية المنظمة وسلامتها، من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمـة باستخدام معارف السلوك التنظيمي.(عبوي، 2006).

ويرى (الصيرفي،2006)، أن التطوير الإداري هو إدخال تغييرات على كـل أو بعـض الأنمـاط السلوكية، وإلغاء أنماط وضوابط سلوكية معينة وهو يحتوي العناصر الأساسية التالية:

- نشاط تنموي مخطط يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من المـوارد البـشرية والمادية وتطويرها.
- جهد يشمل التنظيم ككل وينصب على الجوانب التقنية والسلوكية والإجراءات.
- زيادة الكفاءة التنظيمية: أي أن برامج التطوير الإداري يجب أن تنقل المؤسسة أو المنظمة من الواقع الحالي إلى ما يجب أن تكون عليه.

كذلك فقد عرف التطوير الإداري على أنه التحسين المستمر فـي أداء الإدارة مـن خـلال إتبـاع الأساليب العلمية والحديثة في العمل، وعلاج المشكلات التي قد تظهر، ودعم القـدرات الإداريـة، وهذا التعريف لمفهوم التطوير الإداري يفترض أن مقومات الإدارة وأسسها سليمة من حيث انتقـاء العاملين ونظم العمل وإجراءاته، وأن المشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور جديدة فيما يتعلـق بالعمل الإداري بسبب مستجدات يجب مواكبتها بـشكل جيـد.(القريـوتي، 2001). ويـرى (آل سمير،2007) أن مفهوم التطوير الإداري ورغم تعدد تعريفاته إلا أنه لا يخرج عن إحدى الـرؤى التالية:

- رؤية تتعامل مع التطوير الإداري بمعناه الجزئي الذي يقترب من الإصلاح الإداري والتى أشارت إلى أن التطوير الإداري تحسين فعالية وكفاءة المنظمة.
- رؤية تتعامل مع التطوير الإداري بمعناه الكلي باعتباره ذراعاً أساسـية لتحقيـق التنميـة الإدارية الشاملة، والتي أشارت إلى أن التطوير الإداري عملية متعددة الجوانب تشمل البشر والوسائل والأساليب، ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية وبيئية.

وبحسب (اللوزي، 2002)، فإن التطوير يؤدي للتنميـة، فالتنميـة الإداريـة والتطـوير الإداري، مصطلحان يمكن استخدامهما بشكل مترادف، ولكن يمكن تعريف التطوير الإداري على أنـه جهـد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التأثير في سلوكهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعملة، والهياكل التنظيمية، وذلك سعياً لتطوير الموارد البشرية، كما يشير التطوير الإداري إلى تلك الجهود المنظمة التـي تهـدف إلـى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كذلك فإنه يشير إلى العمل على تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لكي تتناسب مع الاحتياجات الجديدة.

2.3.2. مجالات التطوير الإداري:

يشير (عبوي، 2006)إلى أن التطوير الإداري يستهدف في العادة ما يلي:

- محتوى ومضمون العمليات التنظيمية.
- نوعية المخرجات.
- الثقافة التنظيمية.
- المهام وأساليب العمل.
- طبيعة المنظمة الرسمية بما في ذلك العمليات والهيكل التنظيمي.
- القوى البشرية في المنظمة.
- الظروف التكنولوجية.

3.3.2. أهداف التطوير الإداري:

التطوير الإداري بالغ الأهمية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي، سعياً إلى زيادة فاعلية التنظيم، فالتنظيم الناجح هو الذي تتدفق فيه المعلومات بشكل انسيابي تـصاعدي وتنـازلي

وأفقي، وتمتاز علاقات أفراده بالثقة والاحترام المتبادل، ويشير (القريوتي،2003) إلى مجموعة من الأهداف للتطوير الإداري منها:

- إيجاد جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات في التنظيم.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر.
- إيجاد علاقات تكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات.
- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية.

ويرى (عبوي، 2006) أن عمليات التطوير تهدف إلى تحسين وزيادة فاعلية العمليات والوظائف الداخلية للمنظمة، بحيث يمكن تطبيق ذلك من خلال تحسين العمليات وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، أو بمعنى آخر التركيز على التغييرات التنظيمية الشاملة، كذلك التغير في العمليات والهياكل التنظيمية. وبحسب (الصيرفي،2006)، فإن عمليات التطوير تهدف إضافة إلى ما يلي:

- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية حديثة في الإدارة.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وتحمل المسؤولية داخل المنظمة.
- زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة ومواجهة الصراعات ومعرفة أسبابها من خلال زيادة الوعي التنظيمي.
- إيجاد إنفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.

4.3.2. استراتيجيات التطوير الإداري:

يشير (آل سمير،2007) إلى أن هناك مجموعة من الإستراتيجيات للتطوير الإداري، وهذه الاستراتيجيات هي:

- استراتيجية التطوير الجزئي: تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تنصب على عدد قليل من العناصر، ويتم فيها اختيار عدد محدود من المنظمات أو القطاعات، وفي ضوء هذه الاستراتيجية يتم إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو تدريب الإدارات العليا، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات أو الإدارات الحكومية، وتعتبر هذه

الاستراتيجية أضيق الاستراتيجيات من حيث النطاق. وعند استخدام هذه الاستراتيجية فـإن جهود التطوير غالباً ما تنبع من داخل المنظمة الحكومية نفسها، وحيث أن هذه الاستراتيجية محدودة النطاق فإن أثرها على تحسين مستوى الأداء يعتبر محدوداً.

- استراتيجية التطوير الأفقي: تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التـي تنـصب على عدد محدود من العناصر، لكن التطوير يشمل كـل أو أغلـب القطاعـات والإدارات الحكومية، ورغم شمولها هذا العدد من الإدارات الحكومية إلا أنها وبسبب تركيزها علـى عدد قليل من العناصر يحد من فعالية جهود التطـوير، ومـن أمثلـة هـذا النـوع مـن الاستراتيجيات: الجهود التطويرية التي تتضمن وصف وتوصيف الوظـائف فـي الجهـاز الحكومي، أو تطوير الهياكل التنظيمية في الإدارات الحكومية.
- استراتيجية التطوير القطاعي: وهي تمثل جهود التطوير التي تختار عـدداً محـدوداً مـن المنظمات أو الإدارات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع مستوى أدائها، لذلك فإنها تحتوي على أغلب أو معظم العناصر المتعلقة بالأداء المنظمين من خـلال تـشخيص مواطن القصور والضعف في الأداء العام لعدد محـدد مـن الإدارات الحكوميـة، وهـذه الاستراتيجية تعتبر نموذجاً للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكـومي ككـل، ويمكن بالتالي أن يكون تطبيقها تمهيداً لتغيير وتطوير شامل في أنظمة الإدارة الحكوميـة، ووفق هذه الاستراتيجية فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتـسع لتـشمل الهياكـل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكـل الأجـور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل، ويعتبر الكثيـرين فرصـة نجـاح هـذه الاستراتيجية أكبر مقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى.
- استراتيجية التطوير الشامل: تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التـي تتنـاول بالتطوير مختلف العناصر المتعلقة بالأنظمة والممارسات الإداريـة فـي كـل المنظمـات والإدارات للجهاز الحكومي، وهي شبيهة باستراتيجية التطوير القطاعي من حيث شـمولها لعدد كبير من العناصر التي تؤثر في أداء الجهاز الحكومي، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدد من العوامل هي:

  - الإرادة السياسية، بمعنى تبني القيادات السياسية لهدف التطوير الإداري الشامل.
  - توفر المقومات والثقافة المجتمعية التي تدعم وتشجع وتساعد على تطـوير نظـم إدارة الجهاز الحكومي.
  - فعالية الدور الرقابي الخارجي المتمثل في المؤسسة التشريعية وغيرها مـن مؤسـسات الرقابة الخارجية على الحكومة.

- تطوير وتغيير نظم التعليم والبناء الاجتماعي (هيكل القيم والسلوكيات السائدة في المجتمع).
- تضافر الجهود التطويرية الرامية إلى تنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية.(آل سمير،2007).

5.3.2. أهمية التطوير الإداري:

يرى (الصيرفي،2006)، أن أهداف عمليات التطوير الإداري تتمثل بما يلي:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً، وتقليل هدر الموارد.
- تنمية الموارد البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار، ومجاراة قدرات المبدعين.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة لمواجهة المشاكل الطارئة ونقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.

1.4.2. مفهوم الإصلاح الإداري:

الإصلاح في اللغة: يشير (الزبيدي،2005) إلى أن الإصلاح والفساد مفردتان متلازمتان، يصعب تعريف وفهم إحداهما بمعزل عن تعريف وفهم الأخرى، فمن الناحية اللغوية يصعب الاستدلال على معنى الإصلاح دون اعتباره نداً للفساد تماماً، كما يصعب الاستدلال على معنى الإصلاح دون اعتباره حالة تتنافى مع مبدأ الصلاح. والربط هنا بين المفهومين حاضر في تعريف المعاجم لهما، فالمعاجم العربية تعرف الإصلاح من خلال اصل المفردة: صلح، وصلوحاً، بمعنى ذلك الشيء الذي زال عنه الفساد، وتعرف الفساد من خلال أصل المفردة فسد فساداً: بمعنى أنه ذلك الشيء الذي تعرض للعطب أو فقد صلاحه أو صلوحه.ومعاجم اللغات الأخرى تعرف المفهومين بنفس الطريقة فكلمة (Reform) بالإنجليزية تعرف على أنها (Actions that improves conditions)، أي الأعمال التي تحسن الظروف، أما كلمة (Corruption) فتعرفها المعاجم على أنها (Actions that change things from good to bad)، أي الأعمال التي تغير الأشياء من الصالح إلى السيء. (الزبيدي،2005).

الإصلاح الإداري في الاصطلاح: بحسب (آل سمير، 2007)، فقد عرف الإصلاح الإداري كما يلي:

- أنه سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري وتغيير أساليب العمل وآليات العمل في التنظيم الإداري.
- أنه التحسن المتعمد والمستمر للأداء التشغيلي للقطاع الحكومي.
- أنه إصلاح وتقويم وتحسين الأوضاع الراهنة وربطها بطموحات مستقبلية لتحسينها وتطويرها بالاعتماد على المنظور المستقبلي للجهاز الإداري مع المحافظة على الأصل وتطويره.

ويرى (الصيرفي، 2006)، أن الإصلاح الإداري هو كل العمليات التي تستهدف الجهاز الإداري للدولة، بشكل يحقق السياسة العامة لها بكفاءة وفعالية، من خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيمهم بشكل يؤكد على مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولاً، ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها، ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، باعتبارها المناخ الضروري اللازم لنجاح هذه التغييرات.

كذلك فقد عرف الإصلاح الإداري على أنه كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في المنظمات بما في ذلك الأفراد والمعدات والوسائل، إعداداً علمياً يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز الإداري أمراً ليس ممكناً فحسب، بل أمراً اقتصاديا أيضاً.(القريوتي،2001).

وبحسب الأمم المتحدة عرفت الإصلاح الإداري على أنه " التأثير والاستخدام المتعمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري، بغرض تغيير الأهداف والهياكل وتحسينها لخدمة التنمية".(United Nations ,2006).

ويشير (الطراونة، 2005) إلى أنه ومن خلال الرجوع لكلمة إصلاح والتي تعني إعادة الشيء إلى وضعه السليم، فإنها تتناقض مع عبارات الفساد، الخلل، الانحراف، البطالة المقنعة، الترهل، الخطأ، ومن هنا فإن الإصلاح الإداري يعني القضاء على الفساد والتبذير، وإزالة الانحرافات، وتصحيح الأخطاء التي يعاني منها الجهاز الإداري، بهدف رفع كفاءته وفعاليته. ويرى (المومني، 2005) أن الإصلاح الإداري في القطاع العام، عملية مستمرة، تمثلها منظومة متكاملة من السياسات العامة المعلنة، وغير المعلنة، والهادفة لإحداث تغييرات في إدارة أعمال القطاع العام، لإيجاد وضع جديد يضمن مستوى أفضل من الخدمة المقدمة، والكفاءة والفاعلية في الأداء، مقارنة مع الوضع السابق، والتي يحتاج تطبيقها بنجاح لمشاركة كافة الفعاليات السياسية والإدارية والاقتصادية، ويرافقها تغييرات في منظومة القيم الاجتماعية.

وفي ضوء ما تقدم، فإن الباحث يرى أنه مهما تعددت التعريفات والمفـاهيم المرادفـة للإصـلاح الإداري، فإنها في الغالب اتفقت على الأهداف الرئيسية لعمليـات الإصـلاح الإداري، والمتمثلـة بتحسين الأداء ورفع الكفاءة في الأجهزة الإدارية الحكومية واستغلال الموارد الماديـة والبـشرية المتاحة بشكل أفضل، وعليه يرى الباحث أن الإصـلاح الإداري هـو كـل العمليـات المنظمـة والمقصودة، والهادفة لتحسين مستويات الأداء الوظيفي والخدمات كماً ونوعاً في الأجهزة الإداريـة المختلفة، واستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة على أكمل وجه، بمـا يحقـق تنميـة شـاملة ومستدامة.

2.4.2. الأسباب التي تستدعي الإصلاح الإداري:

يشير (القريوتي،2001) إلى أنه تتعدد الأسباب التي تدفع باتجاه الإصلاح الإداري فـي الأجهـزة الحكومية، وقد تكون داخلية أو خارجية، اقتصادية، سياسية، إدارية، وفيما يلي بعضها:

- الأسباب الاقتصادية المختلفة: وهذه الأسباب لها علاقة بالندرة المتزايدة للمـوارد العامـة، وزيادة الضغوط الاقتصادية على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء، ومن هذه الضغوط، التضخم في الأسعار، انخفاض القيمة الحقيقية للنقد، تزايـد المنافـسة، ظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية القوية، والتي تؤدي بالنهاية للبحث عن وسائل لترشيد الإنفاق الحكومي من خلال تحسين آليات العمل، زيادة كفاءة العاملين، الحد من التضخم في الأجهزة الحكومية، والبحث عن وسائل تمكن الاقتصاد الوطني من البقاء والتطور.
- عجز الإدارات العامة للأجهزة الحكومية المختلفة من تحقيق الأهداف الموضوعة لها: وهذه تتصل بالشعور بعدم الرضى عن الأداء الحكومي، والأخطاء والممارسات غيـر الـسليمة والتي تؤدي للعجز الواضح في الميزانيات وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي.
- العوامل الديموغرافية: بحيث تشكل هذه العوامل ضغوطاً متزايدة على الموارد العامة، بفعل الزيادة السكانية بشكل يفوق معدلات النمو الاقتصادي.
- الأسباب الدولية: ومنها العولمة والعلاقات المتداخلة بين الدول، بحيث يصعب الفصل بـين ما يحدث في اي دولة في العالم والدول الأخرى، والديون الخارجيـة التـي تتحملهـا دول كثيرة ذات اثر كبير فيما يتعلق بسياسات التطوير والإصلاح الإداري والاقتـصادي لتلـك الدول.
- التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: حيث تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل العلميـة والتكنولوجية في عملها وفي اتخاذ القرارات، ومع التطور الكبير والمتسارع في تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قـادرة أو مناسـبة للتعامـل مـع المستجدات، لذلك أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويعهـا للاسـتفادة مـن المبتكرات العلمية.

- التحولات الديمقراطية: وهذه أدت إلى تحولات أساسية عند المواطنين من أهمهـا تفهمهـم لحقهم في الرقابة على الأجهزة الإدارة للحكومات، وعلى نشاطاتها المختلفة، وأدت لزيـادة الوعي بضرورة استجابة الأجهزة الإدارية بكفاءة وفاعلية لمطالبهم.
- ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المـستويات: ومن هذه الأشكال الرشوة، الاختلاسات، استغلال النفوذ، الوساطة والمحـسوبية، التـسيب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية.

وفيما يتعلق بالفساد، يرى (الزبيدي،2005) أن هناك ظروفاً تنشأ في المراحل الإنتقالية تساعد على ظهور الفساد يمكن إجمالها بما يلي:

- تركيز السلطات في ايدي السلطة التنفيذية، وضعف القيود والضوابط أو عدم وجودها.
- ضعف الشفافية المتعلقة بالقرارات التنفيذية، والقيود المفروضـة علـى حريـة الوصـول للمعلومات.
- توسيع نطاق النظم التنظيمية، بما يسمح بصنع القرارات بناءاً على تقديرات غير موضوعية أو علمية.
- ضعف نظام المراقبة.
- ضعف نظم الرقابة المجتمعية.

ويشير (تيشوري،2008) إلى أن من الأسباب التي تستدعي الإصلاح الإداري والاقتصادي، تـدني كفاءة الاقتصاد الوطني وعدم قدرته على المنافسة، قصور الأداء الحكومي وعـدم قدرتـه علـى التطور، انتشار الفساد والفوضى والبيروقراطية، وتدني المستوى المعيشي للمواطنين.

3.4.2. المؤشرات التي تستدعي الإصلاح الإداري:

يؤكد (القريوتي،2001) على أن الإصلاح الإداري وسيلة لتحـسين الأداء، ولـيس غايـة، وهـو استراتيجية لتصويب المسار الإداري، وتتراوح المؤشرات السلبية التي تستدعي الإصلاح الإداري، ما بين الضعف والخلل الإداري بسبب قصور وتدني الإنتاجية فـي الأداء الإداري لأسـباب غيـر مقصودة، أو حصول ممارسات مقصودة تسبب القصور والضعف والخلل الإداري وعلـى رأسـها

الفساد الإداري، وفي يلي بعض مؤشرات الضعف والخلل الإداري، وكذلك بعض مؤشرات الفـساد الإداري التي تستدعي المعالجة والإصلاح الإداري وهي:

- الضعف والخلل الإداري: والمتمثل في قصور الأجهزة الإداريـة عـن تحقيـق الأهـداف المطلوب منها تحقيقها، سواء سلع كانت أم خدمات، بالكمية والنوعية المطلوبة، والذي قـد يكون سببه نقص المهارات أو المعدات أو الموارد المتاحة. ومن أهم المؤشرات المتعلقـة بالخلل الإداري:

  - الخلل في العلاقة بين الإدارة والمواطنين.
  - أساليب وطرق تنظيم العمل.
  - وجود أعداد زائدة من الموظفين في الجهاز الحكومي وعدم تمتعهم بالكفاءة المطلوبة.
  - البطء في تقديم الخدمات، وعدم تحديد مدة زمنية لإنجاز المعاملات.
  - تعدد الإجراءات وطول المسالك التي تمر فيها القرارات الإدارية.
  - غياب موظفي الاستقبال والاستعلامات في الوزارات المختلفة.
  - عدم الاهتمام بالمطالب والشكاوى التي يتقدم بها المواطنين.
  - المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
  - عدم وجود أدلة لإرشاد المواطنين بالأمور التي تخص الدوائر الحكومية الكثيرة.
  - التداخل والازدواجية في عمل الأجهزة والإدارات المختلفة.
  - عدم الاهتمام الكافي بأمور التوثيق والسجلات.
  - س -عدم وجود معايير واضحة لكلفة الخدمات.

- الفساد الإداري: وهو استغلال الوظيفة العامة لتحقيق مصالح خاصة ولتحقيق الكسب غيـر المشروع، ومن ذلك قبول أو طلب الرشوة، الابتزاز، استغلال النفوذ، اسـتغلال الوظيفـة العامة بتعيين الأقارب، استغلال وسرقة المال العام سواء بشكل مباشر أو غيـر مباشـر، التمييز بين المواطنين، التسيب في العمل، إفشاء المعلومات أو التكتم عنها، تزوير الوثـائق والقيود الرسمية.

ويشير (اللوزي،2002) إلى أن للفساد الإداري العديد من الآثار السلبية الكبيرة والتي يترتب عليها خسائر كبيرة سواء على صعيد المؤسسات أو الدوائر أو على صعيد المجتمع ككل، ومن هذه الآثار السلبية:

- إن فساد الجهاز الإداري في الدولة يؤدي لفقدان الثقة والمصداقية بهذا الجهـاز وبالدولـة بشكل عام.
- التأخير في معالجة الفساد، سوف ينشره إلى كل الأجهزة الإدارية والمؤسسات الحكومية.
- الشعور بالعدالة الاجتماعية سيتراجع لدى المواطنين ولدى العاملين، خاصة في حالة تـستر الإدارة العامة بالتستر على الفاسدين.
- انتشار الفساد يترتب عليه ظهور اللامبالاة والاستهتار بالمصالح العامة وبرموز الدولة.
- إذا عم الفساد الإداري معظم إدارات ومؤسسات الدولة فقد ينتقل ذلك إلى بـاقي مؤسـسات المجتمع المحلي والأفراد مما يسبب مزيد من المشاكل الاجتماعية.
- في حال انتشار الفساد، فإن معظم القرارات الإدارية سوف تصبح قرارات غير رشيدة، مما يؤدي إلى سوء استخدام وهدر الموارد الوطنية، وعدم القدرة على تحديد الأولويات.

4.4.2. أهداف الإصلاح الإداري:

بالرغم من تفاوت الأهداف المعلنة للإصلاح الإداري في كثير من الأحيان، إلا أن السمة الرئيـسية لمعظم الجهود المتعلقة بالإصلاح هي استهدافها تعزيز وتطوير القدرات التي تتمتع بهـا الأجهـزة الحكومية في مجال وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يـضمن الكفايـة، الفعاليـة، العدالـة، الخضوع للمساءلة، وتوفير الحوافز المختلفة للعاملين لبذل أقصى طاقتهم وتقديم أفـضل الخـدمات للمواطنين، ويشير(القريوتي،2001) إلى مجموعة من الأهداف الرئيسية للإصلاح الإداري:

- تحسين مستويات الأداء في الأجهزة الإدارية الحكومية ورفع إنتاجيتها.
- ترشيد الإنفاق الحكومي، والتركيز على اقتصاديات التشغيل مـن خـلال حجـم البـرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- تعزيز عمليات التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزيـة الإداريـة، بهـدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.
- تبسيط الإجراءات الإدارية، وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقـصد تـوفير المـوارد وتحقيق العدالة في توزيع الأعباء.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم الاستجابة لمطالبهم، على اعتبـار أن تقديم الخدمة الجيدة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية الحكومية، وذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهـوم المـساءلة والمسؤولية الاجتماعية.

ويرى (عبد الحافظ، شفيق، وعبد الرازق، وسام، 2007) أن أهداف الإصلاح الإداري تتمثل بما يأتي:

- تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية الحكومية، لتحقيق المرونة، والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية، والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع، بما يشمل تقويم الجوانب المتعلقة بكيفية أداء العمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على مستوى الأجهزة الإدارية الحكومية، وتنمية قدراتها، وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.
- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه، والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- دعم الجهود المتعلقة برفع مستويات الإنتاجية، والنوعية، وتطبيق الإجراءات الخاصة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع، وان تقديم الخدمات للمواطنين هي مسؤولية دائمة للمنظمات والأجهزة الحكومية.
- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية، وفي مقدمتها رفع مستوى الإنتاج، وتقليص التكاليف، واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وتشجيعه.
- تطوير صيغ وأساليب العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارت.
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة، وصولاً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.

- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتـصادية والاجتماعيـة والثقافيـة، وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردود الأفضل.
- تطوير القدرات الذاتية للمنظمات والأجهزة الإدارية الحكومية في سعيها للتغيير، وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع الخطط المستقبلية من خلال التركيز على أهمية تحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية واستخدام أسـاليب وتقنيـات التخطـيط لتحقيق ذلك.

ويشير (الطراونة،2005) إلى أن أهداف الإصلاح الإداري تتمثل بما يلي:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية عن طريق إصلاح العنـصر البـشري، ورفع كفاءة الجهاز الإداري، وتطوير أنماط تنظيميـة وسـلوكية قـادرة علـى اسـتغلال الإمكانات المتاحة والحيلولة دون إهدارها.
- الإصلاح الإداري يؤدي إلى مسايرة ومواكبة الجهاز الإداري لمتطلبات التنمية الاقتـصادية والاجتماعية، فالتغير السريع في المواضيع الاقتصادية والاجتماعية يستلزم أن يكون الجهاز الإداري مؤهلاً ومدرباً وقادراً على استيعاب كل تلك التغييرات.
- الترشيد في الإنفاق من خلال تحديد الاحتياجات بشكل موضوعي أثناء إعداد الموازنـات، ووضع نظام رقابي مالي كفؤ وعلى قدر كبير من النزاهة والخبرة.
- تخفيف القيود الإدارية على الأنشطة الاقتصادية، وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص بأن يؤدي دوره من خلال الاستثمار والإنتاج وفقاً لأليات السوق وقواه.
- زيادة فعالية الرقابة: فتفعيل الدور الرقابي لأجهزة الدولة هو هدف إصلاحي، فهناك داخـل المؤسسات الحكومية أجهزة رقابة إدارية، اقتصادية، ومالية، فلا بد مـن تفعيـل دورهـا الرقابي، والتنسيق فيما بينها لتجنب الازدواجية والتضارب.
- الاستفادة من التكنولوجيا واستخدامها في الأجهزة الإدارية الحكومية، ممـا يـساعد علـى الإبداع الإداري، وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل الكلفة المادية، واختصار الوقـت، ممـا ينعكس إيجاباً على برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وهنا فإن الباحث يرى أن هناك تداخلاً كبيراً وعدم وضوح فيما يتعلق بالفرق بين أهداف التطـوير الإداري والإصلاح الإداري، بحيث تبدو المسافة قريبة جداً ولا يستطيع الفـرد التمييـز مـا بـين مفهومي التطوير والإصلاح الإداري كما أشير إلى ذلك سابقاً، ومن جهة أخرى يرى الباحث أن ما جاء في أهداف الإصلاح الإداري من قضايا مثل الكفاية، الفعالية، العدالـة، الخـضوع للمـساءلة،

والاستجابة والتي أشار لها (القريوتي،2001)، هي لب مفهوم الحكم الرشيد وأهم معـاييره والتـي سيتطرق لها الباحث لاحقاً، كذلك فإن الباحث يرى أن الأهداف التي أشار لها (عبد الحافظ، شفيق، وعبد الرازق، وسام، 2007) قد تكون أشمل ولها علاقة مباشرة بالإصلاح في مؤسسات وأجهـزة الدولة الحكومية، وهي تتعدى موضوع الإصلاح الإداري لتلامس إلى حد كبير ما تسعى له عديـد الحكومات من تحقيق الإصلاح الشامل والتنمية المستدامة.

5.4.2. استراتيجيات الإصلاح الإداري:

يؤكد (عاشور،1995) على أنه يمكن الإشارة إلى استراتيجيات الإصلاح الإداري من حيث نطـاق أو درجة شمول الإصلاح وفق معيارين هما:

- درجة احتواء جهود وبرامج الإصلاح للعناصر المحددة لأداء الإدارات الحكومية، بمعنـى شمولها لعدد محدد من العناصر أو شمولها مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تـؤثر في فاعلية الأداء.
- درجة شمول الإصلاح لمؤسسات وقطاعات الجهاز الإداري، بحيث يمكن أن تنصب جهود الإصلاح الإداري على مؤسسة أو إدارة معينة من إدارات الدولة، وقد تشمل كل المؤسسات والقطاعات المختلفة.

وبناءاً على ذلك يمكن التمييز بين أربعة بدائل إستراتيجية للإصلاح الإداري كما يلي:

- أولاً: إستراتيجية الإصلاح الجزئي: تمثل هذه الإستراتيجية جهـود الإصـلاح التـي تنصب على قلة من العناصر المحددة لأداء الإدارات الحكومية، ويتم فيها اختيار عدد محدد من الإدارات أو المؤسسات الحكومية، وهي تتعلق بتبسيط إجراءات العمل في هذه الدوائر، تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية، تدريب القيادات، تطوير نظـم المعلومـات، تحـسين وسائل الاتصال، في عدد قليل من الإدارات أو المؤسسات الحكومية، وفي هذه الإستراتيجية فإن جهود الإصلاح غالباً ما تنبع من الداخل، وفي ظل غياب واضح لضغوط الإصلاح من قبل الجهات الخارجية، وتكون جهود الإصلاح في أضيق الحدود وتتعلـق غالبـاً بخدمـة مصالح واهتمامات ذاتية للمنظمة نفسها والعاملين فيها، فبالإضافة لتغيير وتطوير الهياكـل التنظيمية، فقد يتم إضافة وحدات أو وظائف إدارية لتحسين الأوضاع الوظيفيـة لقيـادات

المنظمة بغض النظر عن الاعتبارات الموضوعية لذلك، وهذه الإستراتيجية يكون تأثيرها في الغالب محدوداً.

- ثانياً: إستراتيجية الإصلاح الأفقي: تمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح التي تنصب على عدد قليل من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، ولكن مع تطبيقها على غالبية المؤسسات أو الإدارات الحكومية، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات القاصرة رغم شمولها لغالبية الإدارات أو المؤسسات الحكومية كونها تتعلق بعدد محدود من العناصر الأساسية المتعلقة بالأداء، ومن أمثلة العناصر التي يمكن أن تشملها عمليات الإصلاح والتطوير في مثل هذه الإستراتيجية، إضافة لتطوير وتغيير الهياكل التنظيمية، فقد تشمل توصيف الوظائف في الجهاز الحكومي، تصحيح سلم الرواتب، إجراء تقييم للوظائف، أو تصحيح الأوضاع الوظيفية للعاملين في هذه الدوائر والمؤسسات، وفي هذه الاستراتيجية قد تتشتت جهود الإصلاح ويتحول جزء كبير منها لعمليات تغيير صورية لا تلامس الاحتياجات الحقيقة للمؤسسات والأجهزة الإدارية الحكومية.
- ثالثاً: إستراتيجية الإصلاح القطاعي: وهذه الإستراتيجية تمثل جهود الإصلاح التي تشمل عدداً محدوداً من المنظمات أو الإدارات الحكومية،وتركز على متطلبات التطوير لرفع أدائها، ويتم بناءاً على هذه الإستراتيجية التركيز على غالبية العناصر الأساسية والمكونة للنظام الإداري في هذه المنظمات، وتعتبر هذه الإستراتيجية نموذجاً مصغراً للإصلاح الإداري في الجهاز الحكومي.وبالتالي يمكن أن يكون تطبيق هذه الإستراتيجية تمهيداً للإحداث تغيير وتطوير وإصلاح شامل في كل أنظمة الإدارة الحكومية.
- رابعاً: إستراتيجية الإصلاح الشامل: وهذه متعلقة بجهود الإصلاح الإداري التي تتناول غالبية المنظمات والإدارات الحكومية ويتم فيها التركيز على غالبية العناصر الأساسية التي تؤثر في أداء الجهاز الحكومي، ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية فإنها يجب أن تترافق مع جهود الإصلاح السياسي والاجتماعي والاقتصادي، والأخذ بهذه الإستراتيجية يكون مناسباً في الأنظمة التي تتبنى التخطيط القومي الشامل، والإصلاح في هذه الحالة غالباً ما يمثل أحد أهم مقومات نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

هذه الاستراتيجيات اشار لها (آل سمير، 2007) في دراسته بعنوان "استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، ودورها في تعزيز الأمن الوطن"، على أنها استراتيجيات التطوير الإداري، وكذلك فإن (التويجري، 2005)، وفي دراسته "التطوير الإداري في الوطن العربي"-مؤتمر الإصلاح الإداري من منظور استراتيجي عربي في معهد التنمية الإدارية – دبي، أشار لها على

أنها استراتيجيات التطوير الإداري.ويرى (القريوتي، 2001): أنه يمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات في مجال الإصلاح الإداري على النحو التالي:

- التركيز على بناء وإيجاد أجهزة الرقابة والتفتيش والمتابعة لعمل الأجهزة الإدارية.
- التركيز على توفير الشفافية والوضوح في عمل الأجهزة الإدارية.
- التركيز على تحرير الإدارة الحكومية من خلال تفعيل آليات السوق وتطبيقها عليها.
- ضرورة وجود استراتيجية شاملة تتناول مختلف النواحي السابقة، مع التأكيد على أن مفهوم الوظيفة العامة كخدمة وليس كسلطة أو وجاهة.

ويرى (عبد الحافظ وآخرون،2007) أن استراتيجيات الإصلاح الإداري هي:

- التنظيم وإعادة التنظيم.
- تنمية الموارد البشرية وتطويرها.
- إعادة النظر في القوانين والأنظمة والتشريعات.
- رفع كفاءة الأداء وتطوير الجودة في السلع والخدمات.

ويشير (الطراونة،2005) إلى أنه إضافة إلى الاستراتيجيات التقليدية المتمثلة بما يلي:

- تخطيط وتنمية القوى البشرية.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية.
- تعديل التشريعات والقوانين والأنظمة.
- تعديل نظم وأساليب العمل وبيئة الإدارة.

فإنه يجب إضافة ما يلي:

- مداخل لإصلاح مشروعات القطاع العام والتي تعتبر جزءاً مكملاً للجهاز الإداري، والمتمثلة في خصصة القطاع العام.
- استغلال القوى العاملة المعطلة.
- تنشيط الاقتصاد من خلال تشجيع الاستثمار وتعديل السياسات المالية العامة.

أما (المومني، 2005) فيشير إلى ظهور عدد من المؤشرات التي تشير إلى منهجيـة جديـدة فـي الإصلاح والتطوير الإداري، بسبب التطور الفكري في النظريات الإدارية، واختلاف الطريقة التي تتفاعل بها عوامل ومتغيرات البيئة المحيطة في ظل العولمة. فتطور حقل الإدارة العامة في الفكـر والممارسة بشكل ملحوظ، أدى إلى تغير في دور الدولة وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها من تنظيمـات وأفراد، كذلك تغيرت المفاهيم السائدة وأساليب إدارة الأجهزة الحكومية ومنظمات القطـاع العـام، وظهرت توجهات حديثة في الإدارة العامة وإدارة الإصلاح والموارد البشرية والماليـة، وظهـور العولمة وتقلص دور الدولة ونطاق نشاطها والتي لم تعد في كثير من الأحيان معنية بتقديم الخدمات والسلع لمواطنيها بسبب الخصخصة وسياسة السوق المفتوحة والتقدم التكنولوجي والمعرفي وثـورة الاتصالات.

فالإدارة العامة الحديثة تؤكد على دور الحكومة في متابعة تقديم الخدمات العامة للمواطنين، ولـيس بالضرورة توصيلها، وذلك من خلال تفعيل دور القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، إضافة إلى لامركزية إدارة الموارد البشرية. كذلك الدعوة لتعزيز فكرة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وتخصيص بعض القطاعات، أو تخصيص عملية رسم الـسياسات العامـة بهـدف إدارة الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وفاعلية، ذلك في ظل الاعتقاد بقدرة وإمكانية القطـاع الخـاص على ذلك مقارنة بالقطاع العام بسبب اخـتلاف أسـاليب الإدارة وطبيعـة المـسؤوليات والمهـام والأهداف.

وأكد (الطراونة،2005) على أن الاستراتيجية التقليدية للإصلاح الإداري والمتعلقة بتخطيط وتنمية القوى البشرية تتمثل بما يلي:

- الإعداد الإداري، بتحديد السياسات والخطط الهادفة إلى تحقيق التوازن بين تدفقات العرض من القوى البشرية متمثلة في أجهزة التعليم والتدريب، وبين الطلـب عليهـا متمثلـة فـي احتياجات خطط الإصلاح والتنمية من الكفاءات المهنية والإدارية من حيث النوع والكـم. وتأهيل القيادات الإدارية والتي تعتبر حجر الإساس في برامج الإصلاح والتطوير والتنمية.
- الاختيار والتعيين وذلك بالاستناد غلى الأسس السليمة للاختيار والتي تقـوم علـى مبـادئ الجدارة والاستحقاق، بإتباع سياسات توظيف سليمة قادرة على استقطاب الكفاءات وتعيينهم.
- التدريب من خلال التطوير المتواصل لقدرات الموظف العام، من أجل ممارسـة شـؤون الخدمة الخدمة الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية.

- الحوافز والتي تساهم بشكل واضح في تفعيل دور القوى البشرية من خلال إتباع الأسـاليب الموضوعية في تقويم الأداء وتحسين النشاط الإداري.

في حين أن (المومني،2005) اشار إلى مجموعة من السياسات التنفيذية لبرامج الإصلاح تتعلق بما يلي:

- تعزيز صناع الساسيات واتخاذ القرا ر.
- إعادة هيكلة المؤسسات وتنظيمها.
- إدارة الإداء وتطوير الخدمة المقدمة.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة الموارد البشرية.

6.4.2. خطوات الإصلاح الإداري الناجح:

تتطلب عملية الإصلاح وجود جهاز تنظيمي خاص يتولى هذا النشاط، بهدف حـصر المـسؤوليات والتنسيق مع باقي أجهزة الإدارة العامة المعنية بالإصلاح، بحيث يكون هذا الجهاز مـسؤولاً عـن تأمين الموارد البشرية والفنية والمالية اللازمة، إضافة لتهيئة المناخ العام للمساعدة في تقبل وتفهـم برامج الإصلاح المنشودة. وترى (كشك،2007) أن خطوات الإصلاح الإداري هي:

- الإيمان بدايةً بضرورة وأهمية الحاجة للإصلاح في الأجهزة الإدارية العامة.
- أن تتبنى القيادات السياسية عمليات الإصلاح وأن تعمل على توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والفنية لإنجاحها.
- وضع الإستراتيجية المناسبة للإصلاح بما يتضمن تحديد الأهـداف والغايـات المطلـوب تحقيقها ووسائل وطرق تنفيذها بكفاءة وفاعلية، على أن تشمل هذه الإستراتيجية أيضاً مـا يلي:
  - إحداث تغييرات جوهرية في مفهوم الخدمة المدنية، وتحديد دورها ومهامها وعلاقتهـا بالمؤسسات الأخرى.
  - تحقيق مزيد من المساءلة فيما يتعلق بعمليات الجهاز الإداري، وتقوية نظام الاتـصالات وتبادل ونشر المعلومات بشفافية.

- تحقيق المزيد من اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- الحد من الإسراف المالي في النفقات من قبل الجهاز الإداري.

- تحديد الجهاز المسئول عن الإصلاح الإداري وتوفير كل ما يلزم لنجاحه.
- الدفع باتجاه أن تأخذ المؤسسة التشريعية دورها في إقرار القوانين والأنظمة الضرورة وفي المراقبة الواعية والمتواصلة على أداء الحكومة وأجهزتها المختلفة.
- تقييم خطوات الإصلاح الإداري بشكل متواصل، ليتسنى الوقوف على مواطن الخلل والضعف وتصويبها.

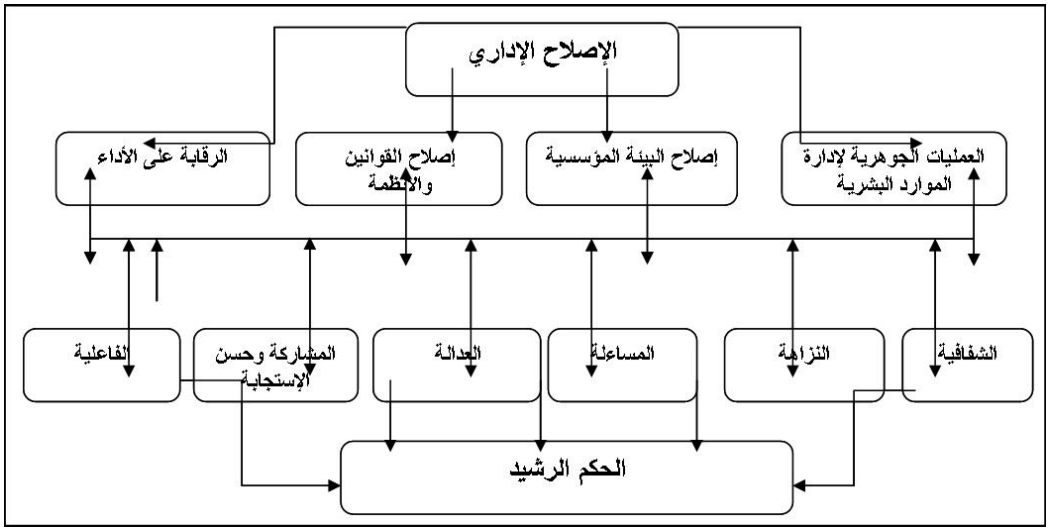
7.4.2. علاقة الإصلاح الإداري بالحكم الرشيد:

يرى الباحث أنه لا يمكن باي حال من الأحوال فصل عمليات الإصلاح الإداري عن تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، فعمليات الإصلاح الإداري تعني تنظيم الجهاز الإداري للدولة على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه بدءاً بتحديث وتطوير آليات العمل ووسائل الاتصال وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، وصولاً لتحقيق مبادئ الحكم الرشيد المتمثلة بالنزاهة والشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة وحسن الاستجابة، مما يعني وجود نظام سليم يحكم العلاقة بين جميع الأطراف مما يساعد على تطوير الأداء في الأجهزة الإدارية الحكومية المختلفة، وأيضاً منظمات ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والتي تشكل مجتمعة مكونات الحكم الرشيد، والترابط الكبير بين الحكم والرشيد والإصلاح الإداري سواء من حيث المسببات أو الإجراءات أو الأسس والأهداف والآليات المتبعة لتحقيق كل منهما تعني في جوهرها التغيير باتجاه التقدم والتطور وتحقيق التنمية المستدامة.

وكما ورد في كثير من الأدبيات السابقة وبالرغم من وجود العديد من الاختلافات في وجهات النظر المتعلقة بمن يسبق من، بمعنى أن الإصلاح يؤدي لتطبيق مبادىء الحكم الرشيد أو تطبيق مبادىء الحكم الرشيد تقود لعمليات إصلاح شاملة فإنه للوصول إلى نظام الحكم الرشيد أو الحكم الجيد الذي تسعى لتحقيقه عديد الدول فلا بد من إجراء عمليات إصلاح شاملة تستند إلى القوانين والتشريعات اللازمة لتنظيم العلاقات وتهيئة الظروف والإمكانيات المختلفة لتحقيق ذلك.

فنظام الحكم الرشيد بما يمثله من قوانين وتعليمات وأسس يمثل في حقيقته اتجاهاً إصلاحياً، يوفر أساساً ثابتاً وثقة كاملة للمتعاملين مع مؤسسات الدولة وأجهزتها المختلفة.كذلك فإن الإصلاحات المنشودة في اجهزة الدولة المختلفة يجب بالنهاية أن تحقق المعاملة المتكافئة لجميع المواطنين

والعدالة والمساواة وتقديم الخدمات لهم بكفاءة وفاعلية، وهذه أهم معايير الحكم الرشيد. كذلك ومـن خلال الإصلاح الإداري يجب أن تتحق مبادئ الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد، إذ لا معنى لأيـة عمليات إصلاحية في الأجهزة والإدارات الحكومية دون وضع آليات صـارمة لمكافحـة الفـساد والتسيب واللامبالاة وإهدار المال العام وعدم احترام حقوق المواطنين.



شكل 1.2: العلاقة بين الإصلاح الإداري والحكم الرشيد حسب العديد من الأدبيات السابقة

8.4.2. معيقات الإصلاح الإداري:

أكد (الطراونة،2005)، على أن المشاكل التي تواجه برامج التنمية والإصلاح الإداري تختلف مـن دولة لأخرى، ولكنه أشار إلى مجموعة من المعوقات المشتركة والتي تـؤثر سـلباً علـى بـرامج الإصلاح الإداري بشكل عام وتتمثل بما يلي:

- سوء التخطيط وعدم وضوح الأهداف وذلك لعدم وضوح فلسفة الإصلاح، ووضع الخطـط دون الاستناد إلى معلومات دقيقة وحقيقية.
- قلة الإمكانات المادية، فنقص الأموال تؤثر علـى بـرامج الإصـلاح والتطـوير الإداري والاقتصادي، من حيث تأهيل الكوادر، وتنفيذ البرامج، كذلك فإن عدم تـوفر الإمكانيـات المادية قد يؤدي لنتائج عكسية، ويحبط المنفذين وواضعي الخطط، وقد يساعد على تفـشي الفساد والانحراف في سائر المستويات الإدارية.
- اقتصار جهود الإصلاح الإداري على تغيير الهياكل التنظيميـة والتـشريعات والقـوانين وتدريب العاملين.

- سوء تطبيق برامج الإصلاح الإداري والتي تتميز في غالب الأحيان بالمظهرية والطموح، وعدم التقيد بالمنهج التدريجي الذي يتيح قياس التجربة ومتابعتها.

وكان (اللوزي،2002) والذي أعتبر الإصلاح الإداري أساس والمحور الرئيسي لكل عمليات التنمية الإدارية اشار إلى مجموعة من المعيقات بشكل عام تتمثل بما يلي:

- المعيقات الاقتصادية والمتمثلة في انخفاض مستويات الدخول والتي تؤدي لتردي الأوضاع الصحية والغذائية والتعليمية، مما ينعكس سلباً على إنتاجية العاملين وتراجع الكفاءة والفاعلية وسوء الأداء.
- المعيقات السياسية، فالاستقرار السياسي من العناصر الأساسية لتنفيذ برامج الإصلاح والتطوير والتنمية الإدارية.
- المعيقات التكنولوجية والتنظيمية، فعدم القدرة على إدخال التكنولوجيا الحديثة، وعدم توافر أساليب عمل حديثة، وتنظيمات عصرية، وموارد بشرية مؤهلة وملائمة يوقف عجلة الإصلاح والتنمية الإدارية.

في حين رأى (أبو بكر،2005)، أن من أهم العقبات أمام جهود الإصلاح ما يلي:

- الاستيراد غير الواعي للنماذج الإدارية في الإصلاح الإداري.
- رسمية وشكلية جهود التطوير والإصلاح الإداري.
- السيطرة الوهمية لأجهزة الرقابة.
- الجهود المتفرقة وغير المدروسة وغياب التنسيق في برامج الإصلاح.

ولخص (طرابلسي،2006) معيقات تنفيذ برامج الإصلاح الإداري في القطاع العام بما يلي:

- معيقات تخص العنصر البشري، وتتضمن سلبية الموقف من الإصلاح والتغيير، وعدم توفر المقدرة على قيادة برامج الإصلاح الإداري، كذلك غياب الكفاءة والمهارات التي تلزم لتنفيذ تلك البرامج، وعدم توفير بيئة مشجعة للإصلاح الإداري.
- معيقات تخص الوحدات التنظيمية وتتضمن عدم وجود مؤسسات ذات خبرة، توجه برامج الإصلاح الإداري وتنفيذها، إضافة للبنى التنظيمية والهياكل المؤسسية الجامدة وتعقيد القوانين والأنظمة الإدارية، وعدم وضوح إجراءات العمل والتعليمات التنفيذية.

- معيقات تتصل بأدوات العمل لها علاقة بالتكنولوجيـا المـستخدمة وأنظمـة المعلومـات والاتصالات.

ويرى (شعبان، 2007)، أن من أهم معيقات الإصلاح الإدارية والتنمية في البلدان العربية ما يلي:

- استمرار ظاهرة الدولة الأمنية، التي تعتمد سياسة القمع واحتواء المجتمع المدني ومصادرة الحريات.
- ضعف البنية المؤسسية والسياسية والإدارية وغياب المحاسبة والشفافية.
- ضعف مفهوم المواطنة، وعدم وجود عقد اجتماعي لعلاقة الحكام بالمحكومين، من خـلال دستور واضح وعصري يستجيب لحاجات التطور، ونقص الحريات، خاصة حرية التعبيـر والاعتقاد، وضعف المشاركة السياسية، وتفـشي الأمـراض الاجتماعيـة مثـل الطائفيـة والعشائرية والجهوية.
- ترهل الإدارة الحكومية وتقادمها.
- ضعف مشاركة المرأة في الحياة العامة والسياسية، وانعدام الفرص المتـساوية والمتكافئـة أمام القانون وفي الحياة العملية.

وأضاف (الدعيس،2007) لذلك تداخل المصالح الخاصة بالعامة، وشخصنة السلطة وعدم الفـصل بين ما هو عام وما هو خاص، وعدم محاسبة الفاسدين وانتشار ثقافة الفساد في بعض البلدان والقيم التي تتسامح مع الفساد. وكانت (البرغوثي، 2010)، قد أشارت إلى مجموعة من المعيقـات لهـا علاقة بجهود الإصلاح والتنمية الإدارية في المؤسسات الفلسطينية على النحو التالي:

- ضخامة الجهاز الحكومي الفلسطيني، والذي يستنفذ جزء كبير من موازنة السلطة الوطنيـة الفلسطينية.
- الضعف الذي تمتاز به مؤسسات القطاع العام، والاعتماد على معايير مختلفة، بعيـدة كـل البعد عن المعايير المؤسسية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- الثقافة السائدة لدى موظفي القطاع العام، بحيث تسيطر الولاءات العائلية والحزبيـة، ممـا يسهم في تفشي ظواهر مثل المحسوبية والواسطة والمحاباة.
- الممانعة والمواجهة التي تتم داخل المؤسسات العامة في مواجهة محاولات الإصلاح والبناء المؤسسي.
- ضعف أجهزة الرقابة، خاصة التي تتعلق بالرقابة على الأداء.

وفيما يتعلق بالمعيقات المتصلة بالأجهزة والمؤسسات المعنيـة بالإصـلاح الإداري، فقـد أشـار (الطراونة،2005) إلى أنها تتمثل بما يلي:

- تسييس أجهزة وموظفي التطوير والإصلاح الإداري، نتيجة لربط العملية الإدارية بالسياسة، وكون أجهزة التطوير والإصلاح تتبع للجهاز الإداري.
- عدم ملائمة الإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية او معلوماتيـة، والتـي تمتلكهـا هـذه الأجهزة.
- غياب ما يسمى بالوعي التسويقي، بحيث يقتصر دور هذه المؤسسات على ما يطلب منهـا في المجال التنموي والإصلاحي، دون إشراكها في تحديد الاحتياجات الحقيقيـة للـوزارات والمؤسسات، ووضع الحلول البديلة والوقوف على مواطن الخلل بشكل حقيقي.
- عدم الاعتماد على أسلوب البحث العلمي والميداني للتعرف على حقيقة المـشاكل وتقـديم الحلول المقترحة إستناداً إلى ذلك.

والباحث هنا يتفق بالكثير فيما تطرق إليه كل من(الطراونة،2005)، و(اللـوزي،2002)، و(أبـو بكر،2005)، ولكنه يرى أن هناك معيقات أخرى تتصل في كثير من الأحيان بأن برامج الإصلاح والتطوير الإداري بشكل خاص وبرامج الإصلاح والتنمية بشكل عام، لا تنبع من إيمان أصـحاب القرار بضرورة القيام بهذه البرامج وأهمية الحاجة لها من خلال الاعتراف بالخلل والانحراف فـي شتى الميادين، بقدر ما تأتي إما نتيجة للضغوط الدولية، أو بسبب الاسـتجابة لـشروط المـانحين وصندوق النقد والبنك الدولي، والذين يشترطون من أجل تقديم المساعدات والقروض القيام بعمليات إصلاح وتطوير للقطاع العام الحكومي.

ويختلف الباحث مع (البرغوثي، 2010)، التي أشارت إلى ضخامة الجهاز الحكـومي الفلـسطيني، وضعفه، فالباحث يرى أنه بالمقارنة مع الأجهزة الحكومية في البلدان المجاورة، ومع الأخذ بعـين الاعتبار وجود عشرات آلاف المعتقلين الفلسطينيين والتي اسـتوعبتهم أجهـزة الـسلطة الوطنيـة الفلسطينية، وبالإشارة إلى أن تجربة السلطة الوطنية فيما يتعلق بإدارة المؤسـسات هـي تجربـة متواضعة، فإن ذلك ليس من المعيقات الرئيسية لجهود الإصلاح والتنمية الإدارية، ويتفق الباحث مع البرغوثي بأن العقبة الرئيسية أمام كل المحاولات الفلسطينية للإصلاح والتطـوير والتنميـة هـي سلطات الاحتلال الإسرائيلي، وسيطرته على كل موارد الأراضي الفلسطيني، والحصار والإغـلاق والسيطرة على المعابر والحدود، وسياساته المتواصلة للتدمير والتخريب وتـدمير البنـى التحتيـة وإصراره لإفشال السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسساتها المختلفة وبالثقافة الـسائدة لـدى مـوظفي

القطاع العام، واعتماد السلطة الوطنية الفلسطينية على المنح والمساعدات الخارجية والتي تقيد وتحد من تنفيذ أية برامج إصلاحية أو تنموية ذات مغزى.

9.4.2. الإصلاح في فلسطين:

عند الحديث عن الإصلاح في فلسطين، لابد من الإشارة إلى أن الإصلاح لدى الفلسطينيين هو بالضرورة أمر مرتبط موضوعياً بآمالهم وتطلعاتهم في إنهاء فصول الألم والمعاناة التي عاشوها على امتداد عشرات السنين، بمعنى أن الإصلاح يرتبط بالنسبة لهم بمبدأ العدالة ومبدأ الحرية اللذين بددهما احتلال الأرض وتدمير الإنسان الفلسطيني وهويته.

لذلك يمكن القول أن الإصلاح في الحالة الفلسطينية هو بمثابة الإجراءات والمبادرات التي تهدف إلى إزالة ما أنتاب الجسم الفلسطيني من تهتك وعطب واختلال للتوازن نتيجة عديد العوامل أهمها الاحتلال الإسرائيلي.(الزبيدي، 2005).

إن الحديث عن الإصلاح في الأراضي الفلسطينية وفي مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وإداراتها المختلفة، يستلزم الإشارة بدايةً إلى مجموعة من الملاحظات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عن تناول هذا الموضوع وهي:

- أن السلطة الوطنية الفلسطينية عانت دائماً من محدودية السلطات والصلاحيات وانحسار نفوذها الكامل في مساحات قليلة من الأراضي الفلسطينية، الأمر الذي أدى لفشل الكثير من المحاولات للإصلاح على كل المستويات.
- اعتماد السلطة الوطنية الفلسطينية على التمويل الأجنبي، جعلها في كثير من الأحيان مسلوبة الإرادة، وخاضعة للعديد من الاشتراطات من قبل المانحين، خاصة فيما يتعلق بشروط العملية السلمية والعلاقة مع الطرف الإسرائيلي.
- خلال كل الفترة السابقة المتعلقة بتجربة السلطة الوطنية الفلسطينية، فإنه لا بد من الإشارة إلى أن تلك التجربة واكبها ظروف داخلية غير طبيعية أبرزها الانقسام والتبعثر الفلسطيني الداخلي. (الزبيدي، 2005).

جدير بالذكر أن المحاولات التي قامت بها السلطة الوطنية الفلسطينية للإصلاح كانت عديدة، وكانت بطلب ومساعدة المجتمع الدولي ومؤسساته للإصلاح، سواء الإداري، أو القانوني أو القضائي منذ

إنشائها في العام 1994م، ولقد كان للمجلس التشريعي الفلسطيني في دورته الأولى الدور الأبـرز لبناء مؤسسات تعتمد مبادئ الحكم الرشيد من خلال الإصلاح الإداري، وبمشاركة وتدخل المجتمـع الدولي، حيث أقر المجلس التشريعي في حينه خطة الإصلاح والتطوير لمؤسسات السلطة الوطنيـة الفلسطينية في حينه.

وتوالت المحاولات في فلسطين خلال السنوات السابقة بهدف الإصلاح في أجهزة السلطة الوطنيـة الفلسطينية، ومنها ما جرى تحت إشراف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وفي العـامين 1996،1997، قام خبراء في الإدارة العامة وتحت إشراف الوكالـة الأمريكيـة للتنميـة الدوليـة (USAID)، بدراسات في مجال الخدمة المدنية وديوان الموظفين العام والحكم المحلـي، وقـاموا بتقديم تقاريرهم وتوصياتهم للجهات المختصة، ولكن وللأسف لم يؤخذ بمعظمها في حينه.(شهوان، 2003).

وفي العام 2002م أعلنت السلطة الوطنية الفلسطينية خطة المائة يوم للإصلاح في النواحي الأمنيـة والمالية والإدارية، وتضمنت الخطة توصيات في مجالات السياسة العامـة، والمجـال القـضائي والمالي، ومجالات أخرى لها علاقة بمؤسسات المجتمع المدني، وتم تشكيل لجنة وزاريـة لمتابعـة شؤون الإصلاح في الوزارات والمؤسسات المختلفة.(شهوان، 2003).

10.4.2. وثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة:

وهي برنامج عمل الحكومة الثالثة عشر للسلطة الوطنية الفلسطينية، والتي تبنت إستراتيجية جديدة، تقوم على ضرورة تهيئة وبناء مؤسسات الدولة الفلسطينية قبل الإعلان عن الدولة، وهـي تهـدف بالأساس إلى تعزيز التنمية المستدامة في كافة القطاعات والتركيز على مأسسة المجتمع الفلسطيني، والعمل من أجل تعزيز سيادة القانون والنظام واستقلال القضاء. وبحسب (وثيقة إنهـاء الاحـتلال وإقامة الدولة،2009) ومن بين أشياء أخرى تضمنها برنامج عمل الحكومـة الفلـسطينية، أشـار البرنامج لمجموعة من المبادئ الرئيسية منها:

- التنمية البشرية، حيث التزمت الحكومة الفلسطينية بأن تولي أهمية فائقة لاستنهاض طاقـة وتنمية قدرات المواطن الفلسطيني، من خلال توفير فرص التعليم والتدريب ذات النوعيـة الممتازة، والارتقاء بالتعليم المدرسي والجامعي، والعمل علـى رفـع مـستوى الخـدمات الصحية والاجتماعية والثقافية.

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي والازدهار الوطني من خلال التزام الحكومة باستمرار العمـل على تنمية جميع مناحي الاقتصاد الفلسطيني، وتطوير نظام اقتصادي حر وتنافسي يقـوده التعاون والتنسيق بين قطاع عام كفؤ وذي قدرة ورؤية، وقطاع خاص وطنـي وريـادي، ملتزم بتحقيق الازدهار للشعب الفلسطيني.
- تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية سواء على صعيد التجمعات السكانية، أو بـين الرجـل والمرأة، مع التركيز على تنمية المناطق المهددة والأكثر تضرراً، والفئات المهمشة والأقل حظاً في الأراضي الفلسطينية.
- تعزيز مبادئ وآليات الحكم الرشيد، فالحكومة ملتزمة بتطوير وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مؤسسات القطاع العام، والخاص، وهيئات المجتمع المدني، من خلال تعزيـز سـيادة القانون، استقلال القضاء، حفظ الحقوق والحريات السياسية والمدنية، كذلك من خلال تفعيل آليات الرقابة، وترسيخ النزاهة والـشفافية والمـساءلة، ومحاربـة كـل أشـكال الفـساد والمحسوبية، إيضاً فإن الحكومة ملتزمة بأن تحتكم إلى مبادئ الكفاءة والمهنيـة والجـدارة والاستحقاق في إجراءات التوظيف والترقية في الخدمة المدنية، والاسـتمرار فـي تنميـة قدرات موظفي القطاع العام بما يمكنهم من تقديم الخدمات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
- تطوير البيئة المؤسسية.

11.4.2. مجالات الإصلاح الإداري:

حددت الحكومة الفلسطينية في (خطة الإصلاح والتنمية، 2008-2010) الأولويـات وإجـراءات الإصلاح المؤسساتي في المحاور التالية:

- الإطار القانوني.
- نظم العمل والهيكليات التنظيمية.
- توظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات.
- إدارة الموارد المالية الوطنية.
- إدارة الموارد البشرية في القطاعين المدني والأمني.

وجاء في الخطة في قطاع إصلاح الإدارة العامة والخدمة المدنية وضمن برنامج الحكومة الناجعـة والفعالة ضرورة العمل على ما يلي:

- وضع مجموعة كاملة من التشريعات الحديثة لدعم قطاع خدمة مدنية فعال.

- تحديث البنى التحتية الأساسية والأدوات المستخدمة من قبل مؤسسات القطاع العام.
- تحسين نجاعة وفاعلية أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- إدارة وتنمية شاملة للموارد البشرية.
- مراجعة الرواتب وسلم الدرجات والتصنيفات الوظيفية.
- تعيينات وترقيات على أساس الجدارة والكفاءة
- وضع أنظمة وإجراءات ناجعة لتقييم الأداء.
- وضع إجراءات تأديبية ملائمة.

وبحسب (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002) فإن أهم المجالات والنشاطات التي من المهم أن تتضمنها أي خطة للإصلاح الإداري يجب أن تشمل ما يلي:

- الخدمة المدنية: وذلك من خلال تطوير أسس ومعايير تتعلق بنظام الخدمة المدنية من أهمها:
  - القدرة على استقطاب الكفاءات على أساس التنافس الحر.
  - المرونة والاستجابة السريعة للمستجدات والمتغيرات.
  - غرس قيم الولاء والانتماء الوطني والمؤسسي.
  - التركيز على مفهوم الوظيفة العامة.
  - تطوير وتحسين مهارات واتجاهات الموظفين.
  - تطوير مهام وواجبات القيادات الإدارية.
  - اعتماد اللامركزية وتفويض الصلاحيات في عمل الأجهزة الإدارية الحكومية المختلفة.

- تبسيط الإجراءات: بمعنى العمل في كل الدوائر التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين، على تسهيل وسرعة تقديم تلك الخدمات.
- إعادة هيكلة القطاع العام: من أجل تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال إزالة الازدواجية وإيجاد التكامل والترابط وتخفيض تكلفة الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- وصف وتوصيف الوظائف.
- ضرورة إدخال جميع طلبات التوظيف لدى ديوان الخدمة المدنية.
- تطوير أرشيف أعمال ديوان الخدمة المدنية.

- رفع كفاءة موظفي القطاع العام في مجالي الحاسوب واللغة الإنجليزية.
- إعداد وتطوير نظام جديد لتقييم الفردي والمؤسسي في القطاع العام.

أما بحسب (الأمم المتحدة،2005)، وفي برنامج إدارة الحكم في الدول العربية والذي تمحور حـول الخدمة المدنية والنزاهة، الحكومة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الادارية والإصـلاح التنظيمـي، إدارة الأموال العامة، تقديم الخدمات العامة، والشراكة بين القطاع العام والخاص، القـضاء وتنفيـذ الأحكام، فقد أشار وفي المحور الأول المتعلق بالخدمة المدنية والنزاهة إلـى المجـالات الممكـن الحديث عنها للإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية بما يلي:

- مراجعة نظم إدارة الموارد البشرية من خلال زيادة مرونة التوظيف في الخدمة المدنية، مع المحافظة على تماسك الحكومة وتعزيز النزاهة.
- ربط برامج الحد من التوظيف في القطاع العام مع السياسة العامة واستراتيجيات التنمية.
- مراجعة التداخل بين السياسة والخدمة المدنية، بغرض تحـسين أداء مختلـف الأطـراف الفاعلة، ووضع إطار للتأهيل والتدريب على المدى الطويل.
- مراجعة موضع النزاهة في الخدمة المدنية، من خلال القوانين والأنظمة الخاصة بـالتعيين والأجور، وأجهزة الرقابة، وشفافية الإجراءات والعلاقة بالمواطنين والتبسيط الإداري.

وبناءاً على ما تقدم فإن الباحث سيتناول في دراسته الحالية موضوع الإصلاح الإداري من خـلال المجالات التالية والتي ستكون جزءاً رئيساً من محاور الاستبانة وهي:

- العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية: حيث يرى (العقيلي، 2005) أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسية والأساسية في كافة أنواع المنظمـات والمؤسـسات، ومحور عملها يشمل جميع الموارد البشرية التي تعمل بها، وكل ما يتعلق بها مـن أمـور وظيفية، وهي تشمل مجموعة كبيرة من الأنشطة من ضمنها:
    - تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
    - توفير هذه الموارد بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب.
    - العمل على تدريب وتنمية القوى أو الموارد البشرية.
    - توفير شروط عمل عادلة.
    - توفير مناخ تنظيمي مادي واجتماعي مناسب.

- تحفيز الموارد البشرية، ومساعدتها على تحقيق أهدافها وحل مشاكلها.
- تعزيز الولاء والانتماء وحب العمل.
- توفير السلامة والصحة والأمان والاستقرار الوظيفي لها
- وبحسب (إدارة القوى البشرية،2004) و (السالم، 2009)، فإن جـوهر عمليـات إدارة الموارد البشرية يتضمن تصميم العمل وتحليله، تخطيط الموارد البـشرية، الاسـتقطاب والاختيار والتوظيف، تحفيز العاملين، تحديد الأجور والرواتب، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، إضافة لدراسة مشاكل العاملين وحلها.

- البيئة المؤسسية والتي تعبر وبحسب (ادارة وتنمية الموارد البشرية،2006) عن:

- رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي.
- قيادة المنظمة والنمط القيادي الأساسي.
- ثقافة المنظمة من حيث القوة والمضمون.
- التنظيمات غير الرسمية.
- النقابات والجمعيات المهنية
- الهياكل التنظيمية وخصائصها.

- القوانين والأنظمة واللوائح.
- الرقابة على الأداء: حيث يرى (اللوزي،2002)، أن الرقابة من المهام الرئيـسية للقيـادة الإدارية، فمن خلالها تستطيع الإدارة إنجاز أهدافها وقياس درجة كفاءة الجهاز الإداري من حيث الإمكانيات البشرية والمادية، ومعرفة مدى تناسق جهود الوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف.

ويؤكد اللوزي في ذات الموضوع أنه ومن أجل نجاح عمليات الرقابة فيجب أن:

- أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروفه ومقتضيات العمل الإداري.
- أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة وأن يكون قابلاً للتعديل والتغيير.
- أن يتمتع بدرجة كبيرة من البساطة والوضوح لكي يتم استيعابه.
- أن يؤدي لنتائج إيجابية تتمثل في إجراء إصلاحات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

وبحسب (البرغوثي،2010)، فإن الرقابة الإدارية تعني القيام بممارسة الدور الرقابي للتأكد من أن

الأداء الوظيفي يتم بالمستوى المطلوب وضمن الخطة المقرة والأهداف الموضوعة سلفاً وأن أهمية الرقابة تكمن فيما يلي:

- أن العمل مهما كان نوعه يقوم به عنصر بشري وهو قابل للخطأ مما يوجب مساءلته عن نتيجة عمله.
- اتساع مجال العمل الإداري وتعقيده وتشابكه يستلزم التأكد من القيام بالعمل وفقاً للخطط والأهداف.
- غياب الرقابة يؤدي إلى الفساد وسوء استغلال المنصب والتفريط بمقدرات ينبغي أن تستخدم لصالح كافة المواطنين.

كذلك أكدت (البرغوثي،2010)، على أن الرقابة لا بد أن تنطوي في جوهرها على مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعة، وذلك يقودنا إلى ما جاء في (إدارة القوى البشرية،2004)، فيما يتعلق بالرقابة، وحتى تكون فاعلة وذات مغزى فلا بد من تشمل قياس للأداء الوظيفي، والتي تعني إصدار أحكام على أداء وسلوك الأفراد العاملين، وما يترتب على ذلك من قرارات متعلقة بهم من حيث الترقية، النقل، التدريب، أو الاستغناء عنهم، وفي هذا الصدد فإن تقييم الأداء يؤدي لما يلي:

- يساعد المسؤولين في الإدارات المختلفة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق الأهداف.
- يشعر الموظف بالمسؤولية ويدفعه للقيام بواجباته المختلفة على أكمل وجه.
- يساعد تقييم الأداء ذوي العلاقة على اتخاذ قرارات تتعلق بالاقتراحات الخاصة بتحسين مستوى الأداء والمكافئات والترقيات.
- يقلل من معدل دوران العمل من خلال شعور العاملين بالعدالة والموضوعية في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الموظفين.

12.4.2. الإصلاح الإداري في الوطن العربي:

سيتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة بعض المحاولات العربية في موضوع الإصلاح الإداري، من حيث الجهات المشرفة والأهداف وأبرز المجالات والنتائج المتحققة، وسيخص الباحث في دراسته، المملكة الأردنية الهاشمية، وتجربة خليجية في مجال الإصلاح وتحديداً الإصلاح في دولة الإمارات العربية المتحدة، كذلك جمهورية تونس في بلاد المغرب العربي.

1.12.4.2. الإصلاح الإداري في الأردن:

دأب الأردن منذ البدايات على بذل كثيراً من الجهود الهادفة لرفع كفاءة الأجهزة الإدارية من أجـل تحقيق المصلحة العليا للدولة، إدراكاً بأهمية التطوير الإداري، كون الجهاز الإداري هو أداة الدولـة في ووسيلتها لتحقيق الأهداف العامة بما فيها تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، وإيماناً منه بأن التقدم والإنجاز للاستراتيجيات والخطط والبرامج مرتبط بشكل كبير بمستوى كفـاءة وفاعليـة الجهـاز الإداري الحكومي. ولقد تعددت وتواصلت محاولات الإصلاح الإداري في الأردن خـلال العقـود الثلاث الماضية، بحيث يعزى ذلك لما يلي:

- ازدياد عدد الأجهزة الحكومية.
- ازدياد أعداد الموظفين في الجهاز الحكومي.
- الزيادة الملحوظة في الإنفاق العام.
- الانفتاح على العالم الخارجي والهيئات والمؤسسات الدولية، والاطـلاع علـى التجـارب العالمية في مجال الإصلاح الإداري.

كل ذلك أدى لبروز العديد من المشاكل الإدارية منها التداخل في الاختصاصات، الازدواجيـة فـي الصلاحيات بين الدوائر الحكومية المختلفة، تدني مستوى الأداء، وسوء التنـسيق بـين الوحـدات الإدارية الحكومية المختلفة. ولقد كان هناك أربع أجهزة حكومية معنية بالتنمية الإدارية والإصـلاح الإداري هي:

- مجلس الخدمة المدنية.
- وزارة التنمية الإدارية.
- ديوان الخدمة المدنية.
- معهد الإدارة العامة. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2002).

وبحسب (الطراونة، 2005) فقد ركزت أغلب برامج الإصلاح والتنمية التي لها علاقـة بـالأجهزة الإدارية الحكومية على الجوانب التالية:

- إعادة النظر في التشريعات التي تحكم العمل الإداري، وتأسيس نهج لمراجعتها باستمرار.
- إعادة هيكلة ديوان الموظفين العام.

- تحديد أسس ومعايير التعيين والترفيع والترقية، ومنح الحوافز وفرض العقوبات.
- وضع وصف وظيفي لكل الوظائف في الوزارات والدوائر المختلفة، بحيث يتم التعيين وتحديد الرواتب وفق هذه الأوصاف والمؤهلات والخبرات.
- إعادة النظر في الأنظمة لإتاحة الفرصة للمنافسة وتكافؤ الفرص، لتحقيق العدالة والمساواة.
- إيضاح التشريعات والأنظمة الإدارية لضمان شفافيتها.

2.12.4.2. الإصلاح الإداري في تونس:

مرت التجربة التونسية في الإصلاح الإداري بحسب (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002) في ثلاث مراحل، تمحورت الأولى حول تحسين علاقة الإدارة بالمواطن التونسي من خلال تبسيط الإجراءات والعناية بالمواطن والموظف على حد سواء، وكانت المرحلة الثانية تتعلق ببرنامج تأهيل الإدارة من حيث إعادة تحديد دورها لتلبية احتياجات المتعاملين معها، ضبط الصلاحيات في مختلف الهياكل والمستويات الإدارية، تحديد المسؤوليات بما يتناسب وحجم العمل، إعادة هيكلة الوظائف وإقرار مواصفات الوظائف، تعزيز اللامركزية وتطوير وسائل العمل الإداري، وتكثيف استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال، أما المرحلة الأخيرة فكانت تتعلق ببرنامج رئيس الجمهورية والذي اعتمد المزيد لتفعيل الجهاز الإداري بمختلف هياكله وآلياته بحيث تصبح الإدارة الحكومية المستقبلية: قريبة من المواطن، عادلة وحازمة، تواكب التطور، تسهر على تحقيق الأهداف الوطنية في شتى المجالات، وتعمل على احترام القانون وقواعد المنافسة النزيهة.

3.12.4.2. الإصلاح في الإمارات العربية المتحدة:

حظي موضوع الإصلاح والتطوير والتنمية الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة في السنوات السابقة اهتماما كبيراً على كل الأصعدة وفي كل المستويات الحكومية، وبذل المزيد من الجهد لتطوير العمل الإداري كماً وكيفاً، وفي سبيل ذلك تم تشكيل لجنة وزارية لتطوير الإجراءات الإدارية والمالية، وتطوير ومتابعة إجراءات العمل، وإدخال معايير الجودة الشاملة، واستخدام أنظمة المعلومات الحديثة.

وشملت خطط الإصلاح والتطوير الإدارية في دولة الإمارات العربية العديد من المجالات منها: الهياكل التنظيمية، موضوع التضخم والنقص في الموظفين، الكادر الوظيفي وسلم الترقيات، رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.

وكان من أهم أهداف هذه البرامج والخطط تحسين نوعية الأداء في الأجهزة الحكومية، زيادة درجة التوافق بين التنظيم الحكومي العام وحجمه من جهة وبين متطلبات العمل من جهة أخرى، تخفيض كلفة تشغيل الجهاز الحكومي، تعزيز المؤسسية والعمل الجماعي في أداء الأجهزة، وترسـيخ مبـدأ الرقابة والمساءلة لضمان الإنجاز المتميز، ورفع كفاءة الموظفين وتنميتهم وتعديل اتجاهاتهم نحـو الوظيفة العامة وتحفيزهم لزيادة وتحسين إنتاجيتهم.(المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2002).

ويرى الباحث وبالاستناد لمراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بتجارب الإصلاح والتطوير والتنمية الإدارية في البلدان العربية، بأنه لا ضرورة لاستعراض تجارب أخرى، حيث كانت متشابهة إلـى حد كبير، ورغم الحديث المستمر حول أهمية ودور الإصلاح في التنمية، إلا أن هذه البـرامج وإن نجحت في تحقيق بعض التقدم في مجالات، إلا أنها أخفقت في مجالات أخرى، وبالمقارنة مع خطط الإصلاح والتنمية الفلسطينية يجب الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التالية:

- تجربة الدول السابقة في مجال الإصلاح الإداري امتدت على مدى عقود من الزمن، هـذا بالإضافة إلى أن عمر هذه الدول كاملة السيادة كبير مقارنة مع السلطة الوطنية الفلـسطينية والتي تشكلت بعد اتفاقيات أوسلو في العام 1993م، وهي بكل تأكيد لا ترقى ولا بأي شكل من الأشكال لمستوى الدولة، ولا زال الاحتلال إضافة لسياساته المتعمـدة لإجهـاض أيـة محاولات لها علاقة بعمليات إصلاح ذات مغزى يسيطر علـى أغلـب المـوارد الماديـة والحدود والأجواء، ويخضع السلطة الوطنية لشروط مجحفة واتفاقيات لا تخـدم المـصلحة الوطنية الفلسطينية أبرزها اتفاق باريس الاقتصادي.
- من الملاحظ أن هذه العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري في القطاع الحكومي ترافقت دائماً مع تطوير وتعديل الأنظمة والقوانين السارية.
- رغم النجاحات الكبيرة في هذا المجال إلا أن عديد الدراسات السابقة أشارت إلى أنه ما زال هناك الكثير من العمل من أجل إصلاح الإدارة الحكومية، وأن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري عي عملية مستمرة ومتواصلة ويجب أن تبقى كذلك.

ويعزو الباحث ومن خلال اطلاعه على نتائج وتوصيات عدد من الدراسات في هذا المجـال عـدم تحقيق البرامج لأهدافها لأسباب تتعلق بما يلي:

- الثقافة السائدة في المجتمعات العربية وانعدام الوعي بأهمية وضرورة التغيير والتطوير في المؤسسات الحكومية العامة.

- عدم إشراك الموظفين في القطاع العام ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخـاص فـي تحديد الأوليات وصياغة برامج الإصلاح والتطوير.
- استبعاد الكفاءات وأصحاب الخبرة وعدم وجود مراكز ذات قيمة للبحث والتطوير.
- طبيعة النظم السائدة في البلدان العربية، والافتقار للمأسسة والديمقراطية.
- الاستقرار المفقود في معظم البلدان العربية وانشغالها بمسائل داخلية وخارجية تعيق جهودها المتعلقة بالإصلاح والتطوير والتنمية.
- خضوع العديد من الأنظمة لضغوط خارجية واشتراطات من قبل المنظمات الدوليـة فيمـا يتعلق ببرامج الإصلاح والتطوير.
- عمليات المتابعة والتقييم المفقودة.

1.5.2 مفهوم الحكم الرشيد:

أياً كان المصطلح المستخدم للتعبير عن الحكم الرشيد سواء، الحكم الجيد، الحوكمـة، الحكمانيـة، الإدارة الرشيدة، أو الحكم الصالح فهو ترجمة للمصطلح (Good Governance)، فهو يشير إلـى مضمون واحد، حيث شاع استخدام هذا المصطلح بشكل واسع أواسط التسعينيات من القرن الماضي من قبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية في الـدول الناميـة، نتيجـة لقـصور الإدارات الحكومية في تحقيق ذلك بفعالية وكفاية كافيتين.

وسبق ذلك تداول مصطلح حوكمة الشركات (Corporate Governance)، من قبل البنك الـدولي وصندوق النقد الدولي في بداية التسعينات، نتيجة لما شهده الاقتصاد العالمي من انهيـارات ماليـة ومحاسبية في عديد الشركات العالمية وخاصة المالية، وأعتبر نظام يتم بموجبـه إخـضاع نـشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضـبط العلاقـات بـين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (عبد الحافظ، شفيق وعبد الرزاق،وسام،2007).

أن فكرة ومنهجية الحكم الرشيد باتت على قدر كبير من الأهمية للدول المتقدمة أو النامية على حـد سواء لتحقيق آمال شعوبها بتوفير أو تحقيق تنمية شاملة مستدامة، وخاصة الدول النامية التي باتت أمام تحديات كبيرة: العولمة، الأسواق المفتوحة، التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، إضافة إلى الفقـر، البطالة، أزمة الغذاء العالمي..، مما دفعها للبحث عن مخرج يضمن تكامل أدوار الإدارة الحكومية، والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، من خلال المشاركة لإعادة ترتيـب الأدوار ليتـسنى

تحقيق تنمية شاملة ومستدامة وذات فعالية وكفاية إضافة لحسن الاستجابة للمـواطنين وطموحـاتهم وفق ما يرتكز عليه مفهوم الحكم الرشيد من مميزات تعكس الشفافية والمساءلة والمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.(الكايد،2003).

وفي ما يلي سيتناول الباحث أهم التعريفات أو المفاهيم المتعلقة بالحكم الرشيد: فبحـسب (برنـامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP)، 2005) فإن الحكم الرشيد مفهوم يشير إلـى ممارسـة الـسلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، ويشمل الحكم الرشـيد: الدولة، المجتمع المدني، القطاع الخاص، كما أنه يعنى بآثار التنمية طويلة الأمـد وعلـى أجيـال متعددة. أما بحسب البنك الدولي (2009) فإن الحكم الرشيد يشير إلى التقاليد والمؤسسات التي يـتم من خلالها ممارسة السلطة في دولة ما، ويتضمن هذا الأمر عملية اختيار الحكومـات ومراقبتهـا واستبدالها، وقدرة تلك الحكومة على تبني وتنفيذ سياسات سليمة، وكذلك احترام حقـوق المـواطن واحترام الدولة للمؤسسات التي تتحكم بالنشاطات الاقتصادية والاجتماعية.

وقد أشار (أبو نعمة،2009)، إلى أن منظمة التعاون الاقتصادي خلصت إلى أن الحكم الرشيد يتمثل في سيادة القانون والشفافية، والاستجابة، والمشاركة، الإنـصاف، الفعاليـة والكفـاءة، المـساءلة، والرؤية الاستراتيجية، وهو إي الحكم الصالح: الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة للمـوارد البـشرية والطبيعية والمالية بغرض التنمية المنصفة والمستدامة، في بيئة سياسية ومؤسسية تحتـرم حقـوق الإنسان والديموقراطية وحكم القانون.

وكما ورد في (البرغوثي،2010)، فقد أشار (كريم،2004) إلى أن الحكم الرشيد هو الحكـم الـذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة، وكوادر إدارية تلتزم بتنمية وتطوير موارد المجتمع، بهدف تحسين حياة المواطنين والعمل على زيادة رفاهيتهم بمشاركتهم ورضاهم.

وهنا فإن الباحث يرى وبعد الاطلاع على الكثير من التعريفات والمفاهيم فيما يتعلق بالحكم الرشيد، والاختلافات البسيطة في الصياغات النظرية لمفهوم الحكـم الرشـيد، ومهمـا أختلـف الخبـراء والمختصين في إيجاد ترجمة واحدة لكلمة (Governance)، يرى أن المسألة تتعلق بالمـضمون بغض النظر عن التعريف، ويجب تتضمن العناصر الأساسية التالية:

- المساءلة: بحيث يكون صناع القرار في الحكومة والقطاع الخـاص ومنظمـات المجتمـع المدني مسؤولين أمام الجمهور العام، وأمام أصحاب المصلحة المؤسسية.

- المشاركة: أيضاً يجب أن يكون المقصود إلى جانب الحديث عن النساء والرجال كما جـاء في بعض الدراسات أن يتم إشراك كافة الفئات المجتمعية، خاصة الفئات المهمشة والفقيرة.
- أن يستند نظام الحكم الرشيد إلى القانون الذي يجب أن يطبق على الجميع.
- الشفافية: إتاحة الفرصة لجميع المعنيين من الاطلاع على المعلومات والبيانات ليتسنى لهـم المشاركة الواعية في اتخاذ القرارات.
- الكفاءة والفاعلية وأن يستجيب لمصالح وحقوق المواطنين.

2.5.2. ميادين الحكم الرشيد:

يرى (الكايد،2003) أن ميادين الحكم الرشيد هي: الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمـع المدني.

- الحكومة: تتشكل في الأنظمة الديمقراطية من حكومة منتخبة، وجهاز تنفيذي يقوم بالعديـد من الوظائف والتي تركز على البعد الاجتماعي، فهي التي تحدد المواطن والمواطنـة فـي المجتمع، وهي المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين وتعمل علـى تهيئـة البيئـة المساعدة للتنمية البشرية في المجتمع، ويقع على عاتق الحكومة مسؤولية كبيرة تجاه تطوير الاستراتيجيات والهياكل الإدارية والأنظمة وإزالة أية معيقات وتقديم الحـوافز المناسـبة، إضافة إلى تقديم الطرق الفعالة لمتابعة الأداء وتقوية وإدامة قوة العمل في القطـاع العـام لتتسم بالمرونة والمهارة والدافعية من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة للمواطنين.
- القطاع الخاص: معظم الدول باتت في الوقت الراهن تدرك أن القطـاع الخـاص يمثـل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل الأيدي العاملة على كافـة مستوياتها، وتسهم إلى حد كبير وواضح في تنمية المجتمعـات ورفـع مـستوى المعيـشة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وهنا فإن الحكومة وأجهزتها الإدارية تستطيع تقوية وتطوير القطاع الخاص من خلال الآليات التالية:

  - خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.
  - إدامة التنافسية في الأسواق.
  - التأكيد على ضرورة حصول الفقراء وذوي الفرص والإمكانيات البسيطة من الحـصول على التسهيلات المالية والفنية التي تساعدهم على رفع وتحسين مستوى معيشتهم.
  - تعزيز المشاريع التي تنتج وتخلق فرص عمل.

- استقطاب الاستثمارات وتشجيعها، لما لذلك من أهمية كبيرة للاقتصاد الوطني وأيـضاً نقل المعرفة والتكنولوجيا.
- تنفيذ القوانين والالتزام بها.
- التحضير والتهيئة لتنمية الموارد البشرية.
- المحافظة على البيئة والموارد البشرية واستدامتها.

- المجتمعات المدنية: التي تعمل على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتـصادية والاجتماعيـة وتعمل على تنظيمهم في جماعات تؤثر وبشكل كبير فـي الـسياسات العامـة للحكومـات المختلفة، لذا فإن هذه المؤسسات في المجتمع المدني تساعد على إدارة أكثر رشداً للحكم من خلال علاقتها مع الأفراد والحكومات ومن خلال تطبيقها لأفضل الجهود الفردية والجماعية والتي يمكن استخدامها كما يلي:

- التأثير في السياسة العامة من خلال تشجيع وتعبئة جهود الأفراد للمشاركة فـي الـشأن العام.
- تعميق المساءلة والشفافية عبر الضغط لنشر المعلومات والسماح بتداولها.
- العمل لتحقيق العدالة والمساواة أمام القانون، وحماية المواطن من تعسف السلطة.
- تربية المواطنين على ثقافة الديمقراطية وتعزيزها من خلال إكـساب أعـضائها قـيم الحوار، قبول الآخر، الاختلاف، مساءلة القيادات، المشاركة في الانتخابـات والتعبيـر الحر عن الرأي.
- مساعدة الحكومات المختلفة عن طريق العمل المباشر معا أو تقديم التمويل أو الخبرات من أجل أفضل الخدمات لتحقيق رضا المواطنين.

3.5.2. معايير الحكم الرشيد:

أورد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP,2008) مجموعة من المعايير أو الخصائص المتعلقة بالحكم الرشيد والتي شملت:

- المشاركة: يجب أن يكون لكل الرجال والنساء صوت في عمليـة صـنع القـرار، سـواء بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم، وتستند المـشاركة الواسعة على حرية تكوين الجمعيات وحرية التعبير، كما تعتمد على تنمية القـدرات علـى المشاركة البناءة.

- سيادة القانون: يجب ان تتسم الأطر القانونية بالعدالة، ولا بد من توخي الحياد في إنفاذهـا، وبخاصة المتعلقة بحقوق الإنسان.
- الشفافية: والتي تتأسس على حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمؤسـسات والمعلومـات يجب أن تكون متاحة بصورة مباشرة لكل المهتمين بها، ويجب توفير المعلومـات الكافيـة لفهم تلك العمليات والمؤسسات ورصدها.
- الإستجابة: يجب أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصلحة.
- التوجيه نحو توافق الآراء: توافر توافق واسع للآراء بشأن ما يحقـق المـصلحة العامـة، وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكناً.
- الإنصاف: يجب أن يتاح لجميع الرجال والنساء الفرصة لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه.
- الفاعلية والكفاءة: ينبغي أن تسفر العمليات والمؤسسات عن نتائج تلبـي الاحتياجـات مـع تحقيق أفضل استخدام للموارد.
- المساءلة: يجب ان يكون صناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص ومنظمـات المجتمـع المدني مسؤولين أمام الجمهور العام، وأمام أصحاب المصلحة المؤسسية.
- الرؤية الإستراتيجية: أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويل الأجل فيمـا يتعلق بالأولويات.

وبحسب البنك الدولي، (2009)، فإنه هناك ستة معايير للحكم الرشيد يقاس من خلالها وهي:

- الصوت والمصداقية: مدى قدرة مواطني الدولة على المشاركة في اختيار حكوماتهم وكذلك حرية المشاركة وحرية وسائل الإعلام والصحافة.
- الاستقرار السياسي وغياب العنف / الإرهاب.
- مدى فاعلية الحكومة من خلال نوعية وجودة الخدمات العامة المقدمة للمـواطنين، وقـدرة أجهزة الخدمة المدنية ومدى استقلاليتها عن السياسية ومدى جودة تشكيل السياسات.
- الخاصية التنظيمية، قدرة الحكومة على تقديم سياسات سليمة وأنظمة وقوانين تـساهم فـي تشجيع وتمكين وتطوير القطاع الخاص.
- سيادة القانون.
- الحد من الفساد بكل أشكاله وأنواعه.

وبحسب مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساواة – أمان(2009)، فإن معايير الحكم الـصالح تتمثل بما يلي:

- سيادة القانون: على اعتبار أن القانون هو مرجعية الجميع، ويجب ضـمان سـيادته علـى الجميع دون استثناء، مما يتطلب صيغة حكم مستقرة، قابلة للتطور من خـلال الاسـتقرار السياسي، والسلم الأهلي، وبناء المؤسسات الديمقراطية التي تسمح بتداول الـسلطة سـلمياً ودون اللجوء للعنف.
- تحقيق حاجات الناس: وحسب أمان فإن هذا المعيار يحدد مدى تلبية حاجات الجمهور مـن المشاريع والأعمال التي تنفذ، مع الالتزام الواضح والصارم بتوظيـف المـوارد الوطنيـة بالشكل الأمثل والرشيد، مع مراعاة الجودة والكفاءة والفعالية.
- المساواة: والتي تعني توفير الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب تـوفير العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتحسين أوضاعهم المعيشية، مع الأخذ بعـين الاعتبـار استهداف تحسين الأوضاع المعيشية للفئات المحرومة، وضمان أمنهم المجتمعي.
- المصلحة العامة: حيث يتطلب العمل من أجل المصلحة العامة العمل على التحـري حـول إجماع واسع فيما يتعلق بمصلحة الجميع، وحول ما يعنيه النفع العام، وتحديد الإجـراءات التي يمكن اتخاذها لتحقيق ذلك.
- حسن الاستجابة: وذلك يعني ضرورة وجود إطار زمني ملائـم يـتم مـن خلالـه تقـدم المؤسسات الحكومية لخدماتها والقيام بأعمالها، حتى تتمكن هذه المؤسـسات مـن خدمـة الجميع دون استثناء، وهذا يعني بالضرورة وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع تجاه القرارات والعمليات وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هـذا المجتمـع لتعـديل عمليات التنفيذ أو القرارات.
- الرؤية الاستراتيجية: فلابد للحكم الصالح من امتلاك رؤية استراتيجية توحد منظور القـادة والجمهور للحكم الصالح والتنمية ومتطلباتها، وتحديد هذه الرؤية الاستراتيجية بوجود رؤيـة بعيد المدى لعملية التطور المجتمعي، والحكم الصالح والتنمية البشرية مع توفير الوضح في رسم البدائل واختيار الأفضل من بينها مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحلية والدولية، الحالية والمستقبلية.
- المشاركة: وتعني حق الجميع بالتصويت وإبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس المنتخبـة، وتتطلب المشاركة توفر القوانين التي تضمن حرية تشكيل الجمعيات والأحـزاب، وحريـة التعبير والانتخابات والحريات العامة،ضماناً لمشاركة المواطنين الفعالة ولترسيخ الـشرعية السياسية.

أما منظمة منظمة التعاون والتنمية)2007)، فقد أشارت إلى ما يلي فيما يتعلـق بمعـايير الحكـم الرشيد:

- المحافظة على أموال الدولة (حق الشعب): تعد المحافظة على المال العـام الهـدف الأول لجميع الأطراف، ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك إكمال المظلة القانونية والتشريعية وبما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العامة والمحلية.
- ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة:تعد حوكمة مؤسسات الدولة من أهم الأساليب التي تحفز المتعاملين مع أجهزة الدولة سواء عاملين أو موردين أو مستثمرين أو منتفعـين من التعامل الإيجابي وتعزيز الثقة المتبادلـة وتـشجيع الاسـتثمار وكـذلك إشـاعة روح الاطمئنان للجميع.
- الإفصاح والشفافية: تعد مبادئ الإفصاح والشفافية من أهم المبـادئ اللازمـة لتحقيـق أو تطبيق نظام حوكمة مؤسسات الدولة، من خلال توفير جميع المعلومات بدقة ووضوح وعدم إخفاء لتلك المعلومات، وإظهارها في الوقت المناسب، إضافة للإفصاح عن كافة البيانـات المالية وتقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات.
- مهام وصلاحيات الإدارة: بحيث يحدد النظام مسؤوليات الإدارة وسـبل المتابعـة الفعالـة للإدارات التنفيذية، من خلال توفر المعلومات لكافة المستويات الإدارية وبذل العناية المهنية اللازمة وبما يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقها وبالشكل الذي يضمن الأداء الأمثل وكذلك ضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المالية والمحاسبية. **(**الحافظ، شـفيق، وعبـد الرازق، وسام، 2007**).**

وأتفق (أبو نعمة،2009)، و(السيد،2006) على أن أسس ومعايير الحكم الرشيد تتمثل بما يلي: دور القانون، الشفافية، المشاركة، التوافق، المساواة، التأثير والكفاءة، المساءلة، الرؤيـة الاسـتراتيجية، الإستجابة. في حين أن (فوزي،2007)، أضاف إلى ما سبق ما يلي:

- قدرة الدولة على إدارة الموارد العامة بشكل كفء، وذلك من خلال العلم بالسياسات التـي تخدم الصالح العام، وتدريب الجهاز الإداري المعني بتنفيذ هذه السياسات والقواعـد التـي تخدم الصالح العام، وتدريب الجهاز الإداري المعني بتنفيذ هذه السياسات في مختلف المهن التخصصية، وهنا فإن العبء الأكبر يقع على جهز الدولة في إنجاز الجهود التنموية، وعدم استعداده أو رفضه يؤدي إلى إفشال كل المحاولات الهادفة للإصلاح والتنمية.
- الالتزام بتحقيق الصالح العام والذي يعني مستوى الالتزام بتحقيق مصالح المواطنين وتلبية احتياجاتهم.
- رأس المال الاجتماعي: وهو وجود راس مال اجتماعي في شكل روابط وشبكات ومنظمات يؤسسها الأفراد بإرادتهم الحرة على أساس من الثقة والاحترام المتبادل والعمل المـشترك،

ومن ذلك الجمعيات الأهلية، النقابات، الأندية...، بحيث يؤدي احترام راس المال البـشري إلى تشجيع المشاركة في الحياة العامة والروح المدنية في التعبير عن المصالح بشكل سلمي متحضر بعيداً عن العنف ومن خلال احترام القانون.

إضافة لما سبق من المعايير فقد أشار الكايد في (2003) في كتابه "الحكمانية قضايا وتطبيقـات "، الصادر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ما يلي:

- الإدامة: وهي الإمكانية لإدامة نشاط الحكم الرشيد وإدامة التنمية الشاملة على المدى البعيـد لتقليل الفقر وتنمية الموارد البشرية.
- الشرعية: بمعنى ضرورة أن تكون السلطة شرعية، من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات والعمليات، بحيث تكون مقبولة من العامة.
- أن تكون قادرة على تطوير الموارد والأساليب اللازمة لنجاح الحكم الرشيد.
- التمكين والتخويل: بحيث يتم تمكين كافة الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها، وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء للجميع.
- تنظيمية: بمعنى تركيزها على نطاق الإشراف والمتابعة وترك أمـور التنفيـذ للمـستويات الإدارية الأدنى.
- أن تكون قادرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بفعالية وكفاءة.
- خدماتية: أن تهتم بضمان تقديم الخدمات الأساسية لقطاعـات المـواطنين المختلفـة فـي المجتمع، بخاصة أصحاب الدخول المتدنية والفئات ذوو الاحتياجـات الخاصـة والأحيـاء الفقيرة في المجتمعات.
- أن تتحمل اختلاف وتنوع وجهات النظر في المجتمع.

والباحث هنا وبعد الاطلاع على الأدب السابق واستعراض العديد من المعـايير أو الخـصائص أو المميزات للحكم الرشيد والتي أشارت إليها مجموعة كبيرة من المنظمات الدولية والعربية والمحلية المعنية بالتنمية أو الديمقراطية وحقوق الإنسان أو بتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية، إضـافة لعديـد الخبراء والباحثين يرى أن أهم خصائص الحكم الرشيد يجب أن تشمل أول ما تشمل " القانون "، أي وجود دولة القانون والمؤسسات، فوجود قوانين وأنظمة واضحة ومحددة، وجهات تنفيذية قادرة على صيانته وحمايته وتطبيقه يجعل من عديد الخصائص الأخرى بسيطة ويمكن تحقيقها بيسر وسهولة. وبالحديث عن الإصلاح في الحالة الفلسطينية فإن حجر الزاوية في أي محاولة مـن هـذا القبيـل، خاصة وأن الجميع يتحدث عن ضرورة العمل لأجل تنمية مستدامة في الأراضي الفلـسطينية هـو

القانون، أو حكم القانون، وإيجاد أليات تضمن تطبيقه والقيام بإعداد الأنظمة واللوائح الخاصة في المؤسسات والإدارات الحكومية المختلفة، وبما يترافق مع احترام حقوق الإنسان الفلسطيني، وتفهم احتياجات الفلسطينيون كافة، وأولوياتهم، ومراعاة ظروفهم الحياتية القاسية، واعتبار أن اية عمل تقوم به الحكومة وإداراتها المختلفة يجب أن يكون من أجلهم، من حاضرهم ومستقبلهم. كذلك فإن الباحث يرى أن اعتماد الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة والاستجابة إضافة للفعالية والكفاءة، يجب أن تكون من المبادئ أو المعايير الأساسية للحكم الرشيد.

وبالعودة والتدقيق في المعايير التي تم الإشارة إليها فإن الباحث يرى أن هناك بعض الاختلاف في تفسير بعضها، خاصة موضوعة المشاركة ففي حين يرى البعض أن المشاركة تعني مشاركة النساء والرجال على حد سواء، فإن البنك الدولي أشار إلى مصطلح جديد "التضمينية " والتي تشمل مبدأين أساسين هما:

- المشاركة المتساوية: والتي تعني أن كل الأطراف المعنية بإدارة الحكم وتريد المشاركة فيها، سواء كانوا رجالاً أو نساء، فقراء أو أغنياء، من سكان المدن أو الريف، يجب أن تستطيع تحقيق ذلك على قدم المساواة إما بالتصويت أو بالمشاركة في المداولات أو عبر الإشراف على وكالات الخدمة العامة المحلية.
- المعاملة المتساوية: والتي تعني أن على الحكومات أن تعامل الجميع بالتساوي وأن تحمي حقوق الجميع بنفس القدر، وأن الاستبعاد والتمييز يجب أن لا يكون لهم وجود عند تقديم الخدمات العامة من قبل الحكومات، وأن يتمتع الجميع بحقوق متساوية في المراجعة والمعالجة في حال مارس المسؤولون الحكوميون التميز ضدهم.

كذلك الحال فيما يتعلق بالمساءلة والتي ترتكز على فكرة امتلاك الشعب الحق بمساءلة حكومته على كيفية استخدامها للسلطة والموارد، فقد أشار البنك الدولي إلى مسألتين أساسيتين فيما يتعلق بالمساءلة وهما:

- الشفافية: فالمساءلة تحتاجها أو الحق في الوصول للمعلومات، فالشعب يحتاج إلى معرفة آلية عمل الحكومة كي يسائلها، وعلى الحكومات أن تمنحه ذلك في الوصول للمعلومات.
- التنافسية: أي التمكين من الاختيار بين أكثر من هيئة اقتصادية أو سياسية على أساس أدائها وأيضاً المراجعة والمعالجة حين تتجاوز الحكومة وإداراتها المختلفة الحقوق الأساسية أو القانون.(البنك الدولي، 2004).

4.5.2. أهداف الحكم الرشيد:

يؤكد (أبو نعمة، 2009)، أن أهداف الحكم الرشيد تتمثل في:

- حماية أصحاب المصالح ومصالحهم، وخاصة الأعضاء في المؤسسات العامـة والأهليـة والخاصة على المدى الطويل.
- تزويد أصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة.
- تحسين الأداء المالي للمؤسسة وتقليل فرص وقوعها في العسر المالي والإفلاس.
- المحافظة على السمعة الاقتصادية للمؤسسة أمام أصحاب المصالح كالأعضاء والمـوظفين والمؤسسات الأخرى.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية بواسطة سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطات المؤسسة، تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع.

يرى الباحث أن هذه الأهداف تتعلق بالحكم الرشيد في القطاع الخاص، والـشركات، أي حوكمـة الشركات وليس الحكم الرشيد في المجتمع المدني أو القطاع العام كما جاءت في عديد من الدراسات المتعلقة بالحكم الرشيد.

ويرى (عبد الحافظ، شفيق، وعبد الرازق، وسام، 2007): أن الحكم الرشيد يسعى لرفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بمحاربة الفساد وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولـة في تلك المؤسسات، ووضع نظام للرقابة على الأداء، إضافة للهياكل التنظيمية الكفيلة بإيضاح كافة الحقوق والمسؤوليات والواجبات، وتحديد الإجراءات والمخططات المتعلقة بـسير العمـل داخـل المؤسسات، بما يضمن تحقيق المصلحة العامة والمحافظة على الموارد بكل أشكالها والعمل علـى تطويرها واستدامتها، ويمكن إجمال أهداف الحكم الرشيد بما يلي:

- تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح الحق في المساءلة.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسـسات الدولـة المختلفة، والحد من استغلال السلطة.
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في زيادة الدخل القومي.

6.2 الدراسات السابقة

1.6.2. الدراسات المحلية:

تناول الباحث في هذا الجزء عرضاً لعدد من الدراسات المحلية والعربية التي لها علاقة بالموضوع، خاصة في مجال التطوير والإصلاح الإداري.

دراسة أبو صفية (2001)، كما ورد في عوض (2008): بعنوان "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية ". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية، واشتملت دراسته على (112) موظف من مختلف المستويات الإدارية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، وقد توصل الباحث إلى أن تنمية الأداء الاداري في المنظمات غير الحكومية ضعيفاً وأقل من المتوسط من حيث السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي. وحسب الباحث فإن المعيقات لتطوير الأداء الإداري، هي الرسمية، المركزية ودرجة التعقيد في الإجراءات الإدارية، وفي نهاية دراسته، أكد الباحث أبو صفية على ضرورة تأهيل الأفراد العاملين في تلك المنظمات عن طريق التدريب وتطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات في العمل.

دراسة عياد (2003)، كما ورد في زحايكة (2008): بعنوان "اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري ". حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري في المجالات التالية: الأهداف، السياسات، التصنيف والتوصيف الوظيفي، الهيكل التنظيمي، المهارات القيادية، إدارة الأفراد، الرقابة وإدارة الموارد، كما هدفت إلى بيان أثر متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والتدريب على اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام تجاه التطوير الإداري، تكونت عينة الدراسة من (71) وهم مجموع المدراء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة جمع للبيانات والمعلومات. وكانت أهم نتائج الدراسة في المجالات المذكورة سابقاً أن اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام إيجابية، وأنها اختلفت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن الاتجاهات العامة نحو التطوير الإداري كانت أكبر عند حملة الدبلوم فأقل مقارنة مع حملة البكالوريوس والماجستير فأعلى، وتبعاً لمتغير الخبرة الإدارية، حيث كانت الاتجاهات العامة أفضل عند أصحاب الخبرة الإدارية الطويلة يليهم المتوسطة ومن ثم القصيرة. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة تتعلق بضرورة وضع أسس سليمة في عملية المراقبة وتنمية المهارات الإدارية وإيلاء

اهتمام كاف لعمليات التدريب وضرورة إيجاد أجهزة متخصصة لتوفير نمـاذج للتطـوير الإداري والإبداع.

دراسة لافي (2004): بعنوان " التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية – واقع وآفـاق – من وجهة نظر المديرين العامون والمديرين ونواب المديرين ". حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية في المجالات التالية: الأهداف، التنظيم، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، كفاية الكوادر وأدائهم، الوصف الوظيفي والاتصالات الإداريـة. وقـد شملت الدراسة (190) من العاملين في الوزارة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمـع البيانـات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن واقع التطـوير الإداري فـي وزارة الزراعة كان إيجابياً ومقبولاً في مجال الاتصالات الإدارية، أما في مجال التنظيم والهيكل التنظيمي والتدريب وإدارة الموارد البشرية والمتابعة والتقييم كان سلبياً، وفي نهاية الدراسة أوصى الباحـث بضرورة إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة برسم الخطط والبرامج، وتطوير وتحديث الهيكـل التنظيمي للوزارة، كذلك دراسة واجبات وصـلاحيات كـل موظـف وإيـضاح هـذه الواجبـات والصلاحيات من خلال التصنيف والوصف الوظيفي الذي يجب توضيحه للموظفين، أيضاً أوصـت الدراسة بضرورة إشراك المسؤولين المباشرين عن العمل في الدوائر بعملية اتخـاذ القـرار فيمـا يخص أعمالهم مثل الترقية، الفصل من العمل، وتقييم أداء الموظفين.

دراسة عبد الباري (2005)، كما ورد في زحايكة (2008): بعنوان " نموذج مقترح لتطـوير أداء العاملين بشركات البترول على قطاع المشتريات الخارجية ". هدفت هذه الدراسـة إلـى التوصـل لنموذج يمكن من خلاله تطوير أداء العاملين بالمشتريات الخارجية بالإضافة إلى التوصل لتوصيات يمكن أن يسترشد بها في تطوير الأداء. استخدم الباحث في دراسته الاستبانة كأداة بحث إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية، وأوصى الباحث في نهاية دراسته بضرورة دعم الإدارة لعمليـة تأهيـل العاملين في مجال الشراء الخارجي بالاعتماد أساساً على مفهوم التعلم بجانب التـدريب وتطـوير بعض الممارسات الإدارية وإتباع وسائل التحفيز المادية والمعنوية.

دراسة زحايكة (2008): بعنوان " واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين". هدفت هـذه الدراسـة إلى التعرف إلى واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية بتحديد احتياجـات التطـوير الإداري فـي مجالات عدة منها: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الوصف الوظيفي، التوظيف، تقييم أداء الموظفين، التطور الوظيفي للموظفين، الاتصال الإداري والهيكل التنظيمي، واستخدمت الباحثة في

دراستها المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الباحثة في دراستها إلى أن واقع اهتمام الوزارة بتحديد احتياجات التطوير الإداري كان متوسط في جميع مجالات الدراسة، وأوصت الباحثة في نهاية دراستها بضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وضرورة شمول النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي محدد يتسم بالوضوح والدقة، وتحديد احتياجات الموظفين للبرامج التدريبية.

دراسة عوض (2008): بعنوان " واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر إدارتها العليا ". هدفت هذه الدراسة التي أجريت على (20) بلدية مستحدثة إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في تلك البلديات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وتبنى مجموعة من أدوات جمع البيانات منها الاستبانة والمقابلات وتحليل السجلات والوثائق. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود خطط استراتيجية للتطوير الإداري في البلديات، كذلك عدم وجود هياكل تنظيمية، وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته إلى إعادة النظر في معايير استحداث البلديات، والعمل على تعزيز الديمقراطية والشفافية والمشاركة المجتمعية وإلزام البلديات بقبول الرقابة الداخلية، وتطبيق نظام الخدمة المدنية الفلسطيني على العاملين في تلك البلديات.

دراسة الرقب (2008): بعنوان " واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية ". والتي هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية إدارة التغيير، وقياس أثر الهياكل التنظيمية، ومعرفة أثر القدرات المالية والفنية في التأثير على عمليات التغيير، استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الإداريين في الوزارات الفلسطينية من رئيس قسم إلى وكيل وزارة، بحيث بلغ مجتمع الدراسة (3645) موظف، في حين كانت العينة عشوائية طبقية وبلغت (300) موظف. أبرز ما خلصت إليه الدراسة أن دور الإدارة العليا للوزارات غير كاف ويحتاج لتطوير وتنمية في مختلف الجوانب المتعلقة بالتغيير في الهياكل التنظيمية، وفي وضوح الرؤيا، أو تحديد الأهداف، كذلك فإن التغييرات في الهياكل التنظيمية كانت لا تتوافق مع التغييرات في استراتيجيات الوزارات، أيضاً اشارت الدراسة إلى أن أساليب التغيير كانت ضعيفة، إضافة إلى أن الإمكانيات المادية والفنية لا تواءم مع الحاجة للتغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد رؤية لعملية التغيير، وتحديد الأولويات، إعادة صياغة خطة تطويرية سنوية، كذلك أوصت الدراسة بضرورة اشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد لخطة التطوير وضرورة تنسيق الخطط والأنشطة وتشجيع الابتكارات والمبادرات التي تسهم في عملية التغيير، وإحداث تغييرات جوهرية بالهياكل التنظيمية تواكب التغييرات التنظيمية في الوزارات.

دراسة القصراوي (2008): بعنوان "مبادئ وتطبيقات الحكم الصالح في المنظمات غير الحكوميـة التنموية الفلسطينية العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية ". والتي هدفت إلـى دراسـة نظـام الإدارة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في المجال التنمية، من خلال التعرف إلـى الـدور الذي تمارسه مجالس إدارة هذه المؤسسات، ومدى تطبيقها لمبادئ الحكم الصالح، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واختارت الاستبانة والأدبيات السابقة لجمع البيانات، وكانت أبرز النتائج أن تلـك الجمعيات والمؤسسات قد أبدت عدم جدية في تطبيق المساءلة والشفافية والنزاهة، والتي برزت من خلال ضعف السياسات والإجراءات التي تمكن من المساءلة الداخلية والخارجية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك غياب واضح في تطبيق مبادئ الحكم الصالح في عمل هـذه الهيئـات والجمعيـات، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم هذه الهيئات بدورها وأن تعيد صياغة خططها الاستراتيجية بما يتفق مع أولويات التنمية واحتياجات المجتمع الفلسطيني ومصالحه الوطنية.

دراسة أبو نعمة (2009): بعنوان "مدى تطبيق المجالس المحلية فـي محافظـة أريحـا للـشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية "، حيث شملت الدراسة(8) مجـالس محليـة فـي محافظة أريحا – فلسطين، استخدم الباحث في دراسته الاسلوب الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن غالبية المبحثـين يؤكدون على أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة، إلا أن هناك ضعف في العديد من المجلات أهمهـا ضعف في تطبيق الإعلان الصريح عن الوظائف،قلة اهتمام المجلس المحلية بتطوير آليات لتطبيـق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد، عدم وجود نظام مالي أو إداري مقر ومعتمد مع وصف وظيفي واضح للوظائف، عدم سماح المجالس المحلية للمجتمع المحلي وممثلوه من الاطلاع على الوثـائق والمعلومات والميزانيات. وقد توصل أبو نعمة في دراسته إلى مجموعة من التوصيات كـان مـن أهمها: ضرورة العمل لزيادة معرفة المجتمع بمفهوم الحكم الرشيد، ضرورة الاهتمـام بالتـدريب والتعليم من خلال ورشات العمل، الندوات، المؤتمرات، وإشراك المجتمع المحلي، كذلك ضـرورة ان تبرز المجالس المحلية اهتمامها بإحداث التنمية من خلال تعميق مفاهيم الشفافية والنزاهة.

دراسة البرغوثي (2010): بعنوان "دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبـادئ الحكـم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريـين ومـوظفي الشؤون الإدارية". هدفت الدراسة للتعرف إلى دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري التابعة لـديوان الموظفين العام في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في الوزارات الفلسطينية، وشـملت الدراسـة (25) وزارة وهيئة. استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة عينة مقدارها (25%) من موظفي الشؤون الإدارية بحـث بلغـت (64) موظـف

وموظفة. أبرز ما جاء في نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية جزء متمم لوظائف العملية الإداريـة، وشرط لسلامة قياس الأداء والتأكد من وضع معايير مسبقة يقاس عليها العمل، كذلك فـإن وحـدة الرقابة الإدارية تعمل على نشر مفهوم الاحترام نحو الوظيفة العمومية، وتوحد معـايير الأداء فـي المؤسسات المختلفة، كذلك فإن وجود وحدة الرقابة الإدارية أسهمت بشكل كبير فـي رفـع نـسبة الالتزام بالعمل، وأن هناك تحسناً في مجال النزاهة والشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد. وأوصـت الدراسة بضرورة تطوير آليات دور المدققين الإداريين في المؤسسات المختلفة بما يخدم مـصلحة العمل، من خلال تحديث واستخدام تقنيات أكثر فاعلية وكفاءة، تسهم في تقليـل الجهـد واسـتغلال الوقت في العمل بشكل أفضل.

دراسة الحلبية (2010): بعنوان " واقع تطبيق مبادىء الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلـسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين". والتي هدفت الى التعرف علـى واقـع تطبيـق مبادىء الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة المالية البالغ عددهم(1237)، إستخدمت الباحثة المنهج الوصـفي والإسـتبانة وأختـارات العينـة بالطريقة الطبقية العشوائية والتي بلغت(234) موظف وموظفة. أظهرت نتائج الدراسـة أن واقـع تطبيق مبادىء الحكم الرشيد وعلاقته بالفاعلية كانت متوسطة، وان وزارة المالية تعمل على تطبيق الشفافية بشكل نسبي، وجاءت النتائج المتعلقة بالمساواة متدنية. وأوصت الباحثة بضرورة أن تعمل وزارة المالية على تطوير أداءها، وتحقيق العدالة مع الموظفين دون تمييز، ووضع مقاييس واضحة لتقييم أداء جميع الموظفين في الوزارة

2.6.2. ادراسات العربية:

دراسة العدوان (1994)، كما ورد في لافي (2004): بعنوان " نحـو منهجيـة تحليليـة لتطـوير الإداري ". حاول العدوان في دراسته تقديم صورة عن مزالق دراسات إعادة التنظـيم والتطـوير الإداري، ومنهجيتها ومنطلقاتها ومساهماتها في إحداث التطوير الإداري، وأعتمد في دراسته علـى المصادر المكتبية والوثائقية والمراجع والدوريات العلمية واللقاءات مع عـدد مـن خبـراء الإدارة العامة، العاملين في مجال البحث، العاملين في الوزارات الأردنية، وكان من أهم نتائج دراسته:

- أن هناك عدم وضوح في مهام التنظيم، وأن هناك ضرورة لإعادة صياغة هذه المهام.
- تعدد المستويات الإدارية، كما أن حجم التنظيم لا يتناسب مع حجـم العمـل فـي بعـض الوزارات.

- عدم دقة الأهداف وغموضها في الوزارات الأردني.
- الازدواجية في العمل، والتشابك في بعض الوزارات والمؤسسات.

وفي نهاية دراسته أكد الباحث على ضرورة وأهمية إجراء التحديثات للقوانين والأنظمة، وضرورة التنسيق بين الوزارات والمؤسسات، وإعطاء الدور الأكبر للإدارة التنفيذية، وإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية.

دراسة المومني (2005): بعنوان " تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام وأثرها على الخدمة المدنية في الأردن"، والتي هدفت إلى تحليل السياسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام والمتعلقة بالسياسات، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، الرواتب والعلاوات، وتوضح أثرها على الخدمة المدنية في الأردن، وسعت الدراسة أيضا لفحص مدى إشباع السياسات الجديدة لمعايير المساواة، وتكافؤ الفرص، الجدارة والاستحقاق، الرقابة والشفافية، ومستوى الأداء. استخدم الباحث في دراسته أسلوب البحث الميداني والتي شملت (68) مؤسسة ودائرة حكومية، و(162) من مدراء شؤون الموظفين، مدراء البحث والتطوير، والمستوى الإداري الأعلى في هذه المؤسسات والدوائر. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن سياسة الاختيار والتعيين تحقق المساواة وتكافؤ الفرص ومستوى أفضل من الأداء بدرجة كبيرة، في حين أن الشفافية تسهل عمل الرقابة بدرجة متوسطة، وكان من أبرز التوصيات ضرورة السير في تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية المتضمنة في برنامج إصلاح القطاع العام، جنباً إلى جنب مع الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وضرورة إتباع الوضوح والشفافية في الإعلان عن برامج إصلاح القطاع العام، وكذلك ضرورة دراسة واقع الحاجات المحلية والقدرات اللازمة قبل إعداد وتنفيذ أي برنامج إصلاحي للقطاع العام، إضافة إلى ضرورة إشراك كافة الجهات ذات الخبرة بإصلاح القطاع العام والخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية في برنامج الإصلاح الإداري.

دراسة طرابلسي (2006): بعنوان "تقويم فعالية تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الداري في سوريا ولبنان ". حيث هدفت الدراسة إلى تلمس مواطن الضعف والقصور التي تعاني منها الإدارات الحكومية في سوريا ولبنان، وتقويم تجارب التنمية الإدارية على المستوى الوطني في كل من سوريا ولبنان، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع الإدارات الحكومية وأجهزة الرقابة ومؤسسات التنمية الإدارية، أما مفردات العينة فقد شملن وزارة الاقتصاد، المالية، التربية، الصحة، الصناعة، التعليم العالي، وأعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبانة كأداة لجمع

البيانات والتي شملت (550) استبيان، وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصـيات مـن أهمهـا، ضرورة تجاوب الإدارات الحكومية مع التطورات والتغييرات الحاصلة في العالم فيما يتعلق بجهود التنمية الادارية، ضرورة تطبيق العدالة فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة والقوانين، التخفيف مـن حـدة المركزية بتفويض الصلاحيات، الحد من الروتين والبيروقراطية، إتاحة الفرصـة أمـام العـاملين لإظهار قدراتهم ومهاراتهم وتأهيل وتدريب القيادات الإدارية، إضافة لمحاربة الفساد والمحـسوبية والواسطة في الدوائر الحكومية، والابتعاد عن الارتجالية في اتخاذ القرارات الادارية، وضـرورة توصيف المواقع الإدارية والوظيفية.

دراسة المخلافي (2006): بعنوان" إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيـز الإصـلاح الإداري". حيث هدفت الدراسة لمعرفة اتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكوميـة اليمنيـة، وكـذلك التعرف على جهاز الإدارة الحكومية في الجمهورية اليمنية من حيث المشكلات والمعوقـات التـي تعوق أداؤه، إضافة إلى التعرف على العلاقة بين اعتماد مدخل الجودة الشاملة والدور الذي يمكـن أن يؤديه في تحقيق الإصلاح الإداري وكذلك الاطلاع على جهـود الإصـلاح الإداري المبذولـة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، يذكر أن الدراسة توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلـة بتخطيط الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية (التعليم، التدريب، المشاركة، الحـوافز الماديـة) وبين تحقيق الإصلاح الإداري المنشود في الجمهورية اليمنية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة مـن التوصيات أهمها: ضرورة إلزام القيادات العليا لمنظمات الإدارة الحكومية بتطبيـق مـدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإصلاح الإداري، واعتماد القيادة السياسية للدولة لمعايير وأسـس علميـة وأخلاقية لاختيار القيادات الإدارية في المنظمات أو الإدارات الحكومية، كـذلك ضـرورة تأهيـل وتدريب القيادات في الإدارة الحكومية، وتفعيل دور الرقابة والمحاسبة، كما أن الدراسـة أوصـت بمنح الإدارات الحومية الاستقلال الذاتي الذي يمكنها من ممارسة عملية الإصلاح الإداري.

دراسة عياد (2007): بعنوان " برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية"، والتي هدفت للتعرف إلى دور برامج الإصلاح الإداري التي تتبانها الحكومة اليمنية والمتمثلة في برنـامج المسح والتعداد الوظيفي، وبرنامج سياسات التوظيف والأجور والمرتبات، في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات الدولة العامة والشركات المختلطة. استخدم الباحث المـنهج الوصـفي والاسـتبيان، وكانت العينة عشوائية من موظفي (21) مؤسسة شكلوا ما نسبته (46%) مـن مجتمـع البحـث، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة تلك المتمثلة بوجود علاقة ضعيفة بين برامج المسح والتعداد الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، واقتناع وموافقة العينة بأهمية برنامج سياسات التوظيـف

بما يحتويه من خطط واضحة وإجراءات وخطوات عملية سليمة لتنفيذ عمليات التوظيف، أما عـن التوصيات فقد ركزت على ضرورة تفعيل برنامج المسح والتعداد الوظيفي، وتوظيف نتائجـه فـي تنمية الموارد البشرية، وكذلك الأمر بما يتعلق ببرنامج الأجور والمرتبـات، وأوصـت الدراسـة القطاعين العام والخاص بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره مـورداً اسـتراتيجيا وعنصراً أساسياً في إحداث التطور والنمو لأي مؤسسة عامة أو خاصة.

دراسة آل سمير(2007): بعنوان " استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيـز الأمن الوطني". هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات القيادات العليا حول مفـاهيم الإصـلاح والتطوير الإداري ومدى تطبيقها، والتعرف على أهم الجهود التي بذلت لإصلاح وتطوير الأجهـزة المدنية والأمنية ومدى انعكاسها على تعزيز الأمن الوطني في المملكة العربية الـسعودية، وإيجـاد نقلة نوعية لدى مؤسسات الدولة بشقيها المدني والأمنـي نحـو التطلـع لاسـتراتيجيات التطـوير والإصلاح الإداري. أستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلـغ حجـم العينة (322) من القيادات المدنية والأمنية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مفاهيم الإصلاح الإداري من حيث التطبيق كانت تتعلق بسجل الحضور والغياب، تقارير الكفاءة، الترقيات وفقاً للأقدمية، إحالة القضايا للتحقيق، إصدار النظم واللـوائح، تفـويض الـصلاحيات، التـدريب، المجالس التأديبية، وتبسيط الإجراءات، أما فيما يتعلق بالتطوير الإداري فخلصت الدراسة إلـى أن المفاهيم المتعلقة بالتطوير الإداري والمطبقة تتصل بالشفافية والمساءلة، الولاء التنظيمي، الهياكـل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى أن استراتيجيات الإصـلاح والتطـوير الإداري لهـا القدرة على الإسهام بشكل كبير في تعزيز الأمن الوطني. أما عن التوصيات فكانت تتعلق بضرورة تحديد المعاني الدقيقة لكل من مصطلحي الإصلاح والتطوير الإداري وعدم الخلط بينهمـا، كـذلك أوصت الدراسة بالاستناد إلى نتائجها بضرورة حث القادة والمسؤولين علـى الاهتمـام بـسياسات ومداخل استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري التي تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز الأمن الوطني وتخفف من ضغوط وأعباء العمل.

دراسة الشهوان(2004): بعنوان " مقومات الحكم الراشد في استدامة التنمية العربية"، حيث قـدمت هذه الدراسة تحليلاً للمقومات الأساسية للحكم الرشيد وعلاقته بالتنمية المستدامة فـي العديـد مـن البلدان العربية، اعتمدت الدراسة على مؤشرات الحكم الجيد التالية: المساءلة والتعبير، الاسـتقرار والعنف السياسي، فاعلية الحكومة، نوعية التنظيم والضبط، حكم القانون، ضبط الفـساد، وغطـت الدراسة خمسة بلدان عربية هي: الجزائر، السعودية، مصر، العراق، والأردن. توصلت الدراسـة إلى أن هناك خمسة سمات للتنمية البشرية المستدامة تؤثر في حياة الناس هي التمكين والمـشاركة،

التعاون، عدالة فرص الدخل، الصحة والتعليم، الأمان الاجتماعي في المعيشة والإعالة، والاستدامة وتواصل التنمية مع الأجيال، كذلك توصلت الدراسة إلى أن المقومات الرئيسية الحاسمة والمطلوبة للحكم الجيد من أجل استدامة التنمية هي وبحسب الأهمية: حكم دولـة القـانون، ضـبط الفـساد، المساءلة والتعبير، فاعلية الحكومة، نوعية التنظيم والضبط، والاستقرار السياسي، وأشارت نتـائج الدراسة وبشكل واضح أن مقومات الحكم الصالح وركائز التنمية المستدامة عبارة عن متلازمتان لا تفترقان ووجهان لحقيقة واحدة تؤكد أن تفاعلاتهما تعمل في اتجاه واحد دوماً، سلباً أو إيجابـاً، وأن فقر مقاييس حكم القانون وضبط الفساد وضعف المساءلة جعل منها مقوضات للتنمية المستدامة.

3.6.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة جورج لوتز، وولف ليندر(2004): بعنوان " البنى التقليدية في الحكم المحلي للتنمية المحلية" وهي عبارة عن دراسة صادرة من معهد العلوم السياسية في جامعة بيرن بسويـسرا، وبإشـراف برنامج تمكين المجتمعات المحلية التابع للبنك الدولي. تناولت هذه الدراسة العديد من القضايا التـي لها علاقة بالتنمية، خاصة اللامركزية ومبادىء الحكم الصالح، حيث أشارت الدراسة إلى أن الحكم الصالح يجب أن يقوم على التشارك والشفافية والمساءلة وأن يكون فاعل ومنصف ويعـزز حكـم القانون، وأن يرتكز على الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وأن يأخذ بعـين الاعتبـار آراء ومطالب الفئات الأكثر فقراً وتهميشاً في عملية صنع القرارات المتعلقة بتخـصيص المـوارد التنموية، كذلك أشارت الدراسة إلى أنه يجب تعزيز شروط عديدة حتى يكون الحكم صالحاً منهـا: الشرعية والإدماج الاجتماعي، التمكين، المساواة المشاركة، احترام حقوق الإنسان الأساسية، حكـم القانون وتقسيم السلطة، كذلك يجب أن يمتاز بحسن الاستجابة والشفافية واعتماد مبـدأ المـساءلة. وفيما يتعلق باللامركزية فقد تطرقت الدراسة إلى بعض مشاكلها ولكنهـا أشـارت إلـى آثارهـا الإيجابية، من حيث تعزيز الاستجابة وإدارة الموارد المحلية وجمع الإيرادات بطريقة أفضل وأكثر فاعلية.

دراسة البنك الدولي (2004): بعنوان " إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشـمال أفريقيا- تعزيز التضمينية والمساءلة". وهذه واحد من عدة دراسات وتقارير ذات أهميـة للـشرق الأوسط وشمال أفريقيا تصدر عن البنك الدولي لهـا علاقـة بالاسـتثمار، إدارة الحكـم، النـوع الاجتماعي، العمالة، وهي تهدف بالأساس لتقديم مراجعة شاملة للتحديات والفرص التـي تواجههـا المنطقة في سعيها إلى النهوض باستراتيجيات جديدة للتنمية. تناولت الدراسة العديد من المواضـيع الخاصة بالحكم الجيد والفساد وإصلاح القطاع العام والرقابة، حيث اشارت الدراسة إلـى أن أهـم

ركيزتان للحكم الجيد هما التضمينية والتي تعني المعاملة المتساوية والمشاركة المتساوية، والركيزة الثانية هي المساءلة والتي تحتاج وبحسب الدراسة إلى الشفافية والتنافسية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الفساد من أهم المظاهر البارزة والشائعة لإدارة الحكم السيء، وتجلى ذلك في المحسوبية والرشوة وأن الفساد نتيجة مباشرة لانعدام المساءلة. كذلك فقد تطرقت الدراسة إلى الجهود الكبيرة التي تبذل لتعريف الأبعاد الأساسية للحكم الجيد والتي تراوحت ما بين حكم القانون، محاربة الفساد، فاعلية القطاع العام، وصولاً إلى النزاهة والشفافية والقدرة على التعبير. وبحسب الدراسة ولتعزيز التضمينية يجب اعتماد قوانين وأنظمة تضمن وتوسع نطاق الحريات الأساسية للجميع وهذا يتضمن حق المشاركة المتساوية في إدارة الحكم، حق المساواة أمام القانون وبالتالي حق المساواة في المعاملة من قبل الهيئات الحكومية. وأوصت الدراسة ومن أجل حكم جيد بضرورة نشر المعلومات علناً " الشفافية"، وتعزيز التنافسية عبر انتخابات حرة ونزيهة، إتاحة المجال لمشاركة أكبر لمنظمات المجتمع المدني، تحسين المساءلة الداخلية عبر الإصلاحات الإدارية، إنشاء آليات لتحسين القطاع العام من خلال التركيز على الأداء الجيد، إصلاح الخدمة المدنية وجعلها أكثر مساءلة، والسيطرة عل الفساد وضبطه ومحاربته في الإدارات الحكومية، وجعل الوظائف الحكومية لا مركزية والحفاظ على الموارد العامة.

4.6.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

إضافة إلى ما قدمته هذه الدراسات للباحث من مساعدة كبيرة في دراسته سواء فيما يتعلق بمشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ومجمل الإطار النظري أو مساعدة الباحث وبدرجة كبيرة في بناء أداة الدراسة، فلا بد من الإشارة إلى أهم ما جاء فيها حول التطوير والإصلاح الإداري والحكم الرشيد:

- الرسمية والمركزية ودرجة التعقيد في الإجراءات الإدارية من أهم المعيقات أمام التطوير والإصلاح الإداري.
- الدراسات السابقة وفي مجملها أوصت بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والإصلاح الإداري.
- أوصت هذه الدراسات بأن تتسم الهياكل التنظيمية بالمرونة والوضوح وخاصة فيما يتعلق بخطوط الاتصال والمسميات الوظيفية والوصف الوظيفي، وبضرورة إعادة النظر في تصميم هذه الهياكل بشكل مستمر بما يتوافق مع عمليات التطوير والإصلاح الإداري.
- أشارت الدراسات في مجملها لأهمية البرامج التدريبية في تطوير وتنمية أداء العاملين، وبضرورة تطبيق وإتباع معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء الوظيفي لعاملي المؤسسات

- أوصت هذه الدراسات بأهمية أيجاد آليات دائمة للتطوير والإصلاح في المؤسسات من خلال وحدات متخصصة للتطوير الإداري في المؤسسات.
- رغم عدم اتفاق الدراسات المذكورة حول معايير محددة للحكم الجيد إلى أن العديد منها أشار إلى أهمها وهي: النزاهة، الشفافية، المساءلة، العدالة، حسن الاستجابة، فاعلية الحكومة.
- أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة واضحة ومباشرة ما بين الحكم الجيد والتنمية المستدامة وأن مقومات الحكم الصالح وركائز التنمية المستدامة هما وجهان لحقيقة واحدة وتفاعلاتهما تعمل في اتجاه واحد دائماً.
- كذلك فإن العديد من الدراسات أكدت على أن عمليات التطوير والإصلاح الإداري بكل تأكيد تؤدي لتعزيز مبادئ الحكم الرشيد.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يوضح هذا الفصل الطريقة العلمية المتبعة في هذه الدراسة، كذلك المصادر التي أُستخدمت من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أدوات البحث المـستخدمة وطريقة المعالجة الإحصائية التي أستخدمت في عملية تحليل البيانات.

2.3 المنهج العلمي للدراسة

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة في الوقـت الحاضـر وتفسيرها والتنبؤ بها كما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفـضل – فـي راي الباحـث – لموضوع الدراسة.

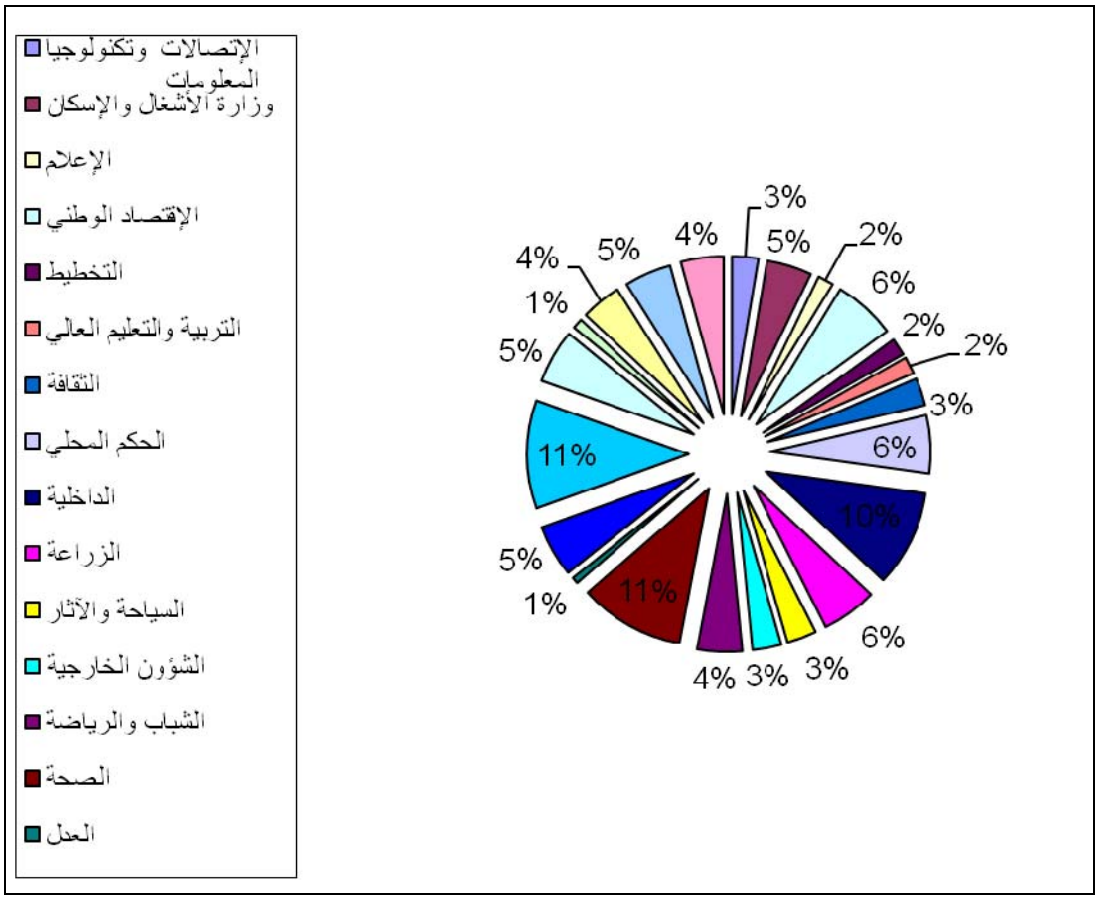
3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرين العامين في الوزارات الفلسطينية (المحافظـات الشمالية)، البالغة (22) وزارة، في العام الحالي (2010)، والذين بلغ عـددهم (2103)، مـوزعين على الفئات (C,B,A,A4,A3)، استناداً إلى معطيات ديوان الموظفين العام الفلسطيني، كما هـو موضح في الجدول رقم (1.3).

جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة من المديرين والمديرين العامين وفقاً لمتغيري الوزارة والدرجة الوظيفية.

الرقم	الوزارة	الفئة					
		C	B	A	A4	A3	المجموع
1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	35	6	10	4	0	55
2	وزارة الأشغال والإسكان	64	6	17	7	1	95
3	الإعلام	17	4	10	1	1	33
4	الاقتصاد الوطني	57	24	24	26	1	132
5	التخطيط	21	2	6	8	0	37
6	التربية والتعليم العالي	16	6	5	9	1	37
7	الثقافة	26	11	13	7	2	59
8	الحكم المحلي	54	21	26	19	5	125
9	الداخلية	114	14	60	17	2	207
10	الزراعة	81	10	14	12	0	117
11	السياحة والآثار	34	11	9	8	0	62
12	الشؤون الخارجية	21	15	14	8	3	61
13	الشباب والرياضة	33	23	27	9	2	94
14	الصحة	159	24	19	18	2	222
15	العدل	8	2	2	2	0	14
16	العمل	70	18	13	9	1	111
17	المالية	178	21	17	13	3	232
18	شؤون الأسرى والمحررين	47	39	21	8	0	115
19	شؤون المرأة	16	1	0	5	0	22
20	النقل والمواصلات	59	5	13	8	0	85
21	الأوقاف والشؤون الدينية	62	14	13	9	0	98
22	الشؤون الاجتماعية	48	22	13	7	0	90
	المجموع	**1220**	**299**	**346**	**214**	**24**	**2103**

وقد كان مجموع أعدادهم ونسبة توزيعهم على الوزارات الفلسطينية، كما هو موضح في الشكل (1.3) والجدول رقم (2.3).



شكل 1.3: نسبة توزيع المديرين في الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية

جدول 2.3-أ: أعداد المديرين في الوزارات الفلسطينية ونسبة توزيعهم.

الرقم	الوزارة	مجموع المديرين	النسبة المئوية
1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	55	%2.6
2	وزارة الأشغال والإسكان	95	%4.51
3	الإعلام	33	%1.56
4	الاقتصاد الوطني	132	%6.27
5	التخطيط	37	%1.75
6	التربية والتعليم العالي	37	%1.75
7	الثقافة	59	%2.80
8	الحكم المحلي	125	%5.94
9	الداخلية	207	%9.84

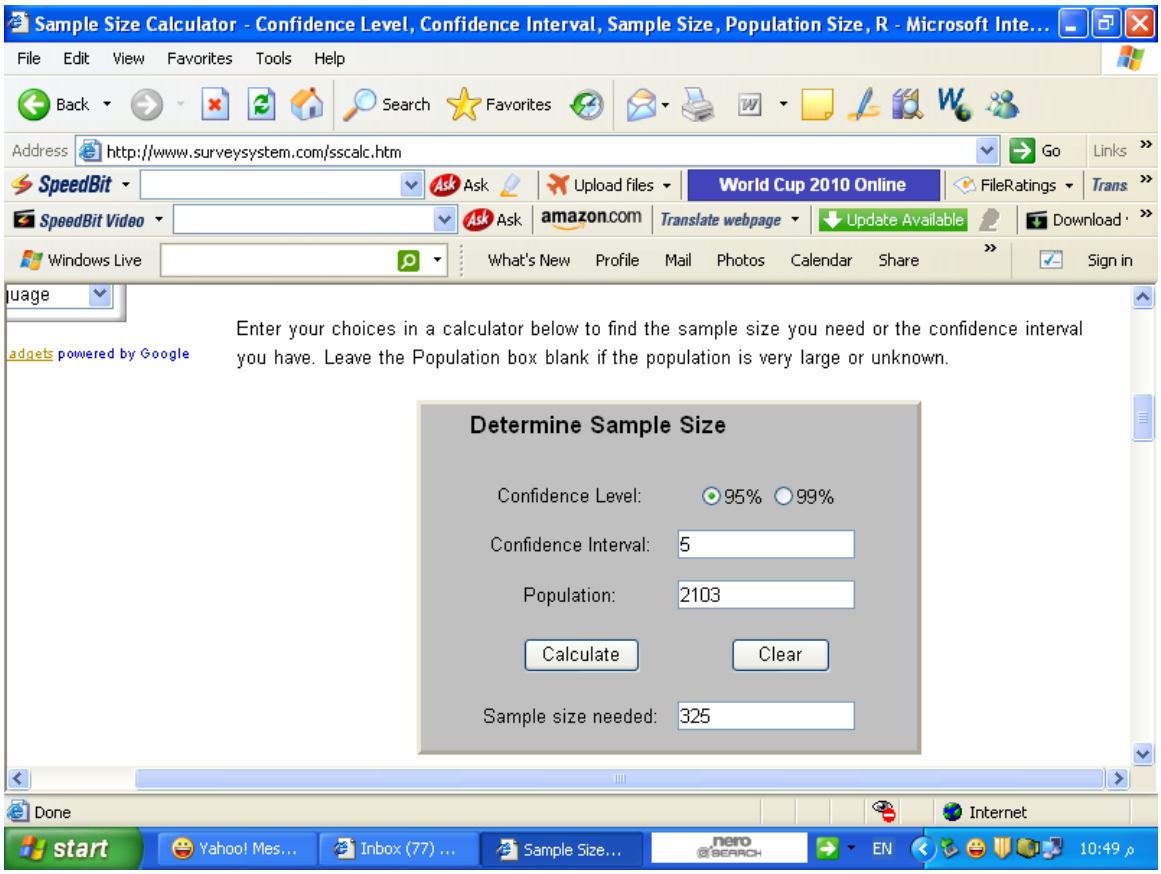
جدول 2.3-ب: أعداد المديرين في الوزارات الفلسطينية ونسبة توزيعهم.

الرقم	الوزارة	مجموع المديرين	النسبة المئوية
10	الزراعة	117	%5.56
11	السياحة والآثار	62	%2.94
12	الشؤون الخارجية	61	%2.90
13	الشباب والرياضة	94	%4.46
14	الصحة	222	%10.55
15	العدل	14	%0.66
16	العمل	111	%5.27
17	المالية	232	%11.03
18	شؤون الاسرى والمحررين	115	%5.46
19	شؤون المرأة	22	%1.04
20	النقل والمواصلات	85	%4.04
21	الاوقاف والشؤون الدينية	98	%4.66
22	الشؤون الاجتماعية	90	%4.27
	المجموع	2103	%100

4.3 عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة بالإعتماد على الأسس الإحصائية لإختيار العينات، حيث تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، طبقية من حيث متغيري قطاع عمل الوزارة، والدرجة الوظيفية ويوضح الجدول رقم (3.3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير قطاع العمل والدرجة الوظيفية حيث تم احتسابها من خلال النسبة المئوية لكل وزارة وكل درجة وظيفية.

وتتكون العينة الأصلية من (325) مديراً ومديرة أي بنسبة (15.5%) من مجتمع الدراسة، وبنسبة خطأ مقدارها (5%) بالاستناد إلى موقع حساب العينات Surveysystem.com (Sample Size Calculator)، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (1.3).وأسترجع منها (280) إستبانة، شكلت ما نسبته 86.1%، من مجتمع الدراسة.



شكل 2.3: طريقة حساب حجم عينة الدراسة:

جدول 3.3-أ: عينة الدراسة في الدرجات الوظيفية (C,B,A,A4,A3)، موزعين على الـ وزارات الفلسطينية.

الرقم	الوزارة	الفئة					
		C	B	A	A4	A3	المجموع
1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	5	1	2	1	0	9
2	وزارة الأشغال والإسكان	10	1	3	1	0	15
3	الإعلام	3	1	1	0	0	5
4	الإقتصاد الوطني	9	3	3	5	0	20
5	التخطيط	3	-	1	2	0	6
6	التربية والتعليم العالي	2	1	1	2	0	6
7	الثقافة	4	2	2	1	0	9
8	الحكم المحلي	8	3	4	3	1	19

جدول 3.3-ب: عينة الدراسة في الدرجات الوظيفية (C,B,A,A4,A3)، موزعين على الوزارات الفلسطينية.

الرقم	الوزارة	الفئة					
		C	B	A	A4	A3	المجموع
9	الداخلية	17	2	9	2	1	31
10	الزراعة	12	2	2	2	0	18
11	السياحة والآثار	5	2	2	1	0	10
12	الشؤون الخارجية	4	3	2	1	1	11
13	الشباب والرياضة	6	3	4	2	0	15
14	الصحة	24	4	3	3	0	34
15	العدل	1	1	1	0	0	3
16	العمل	10	3	2	1	0	16
17	المالية	28	3	3	1	1	36
18	شؤون الاسرى والمحررين	8	5	3	1	0	17
19	شؤون المرأة	2	0	0	1	0	3
20	النقل والمواصلات	10	1	2	1	0	14
21	الاوقاف والشؤون الدينية	9	2	2	1	0	14
22	الشؤون الاجتماعية	8	3	2	1	0	14
	المجموع	**188**	**46**	**54**	**33**	**4**	**325**

5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

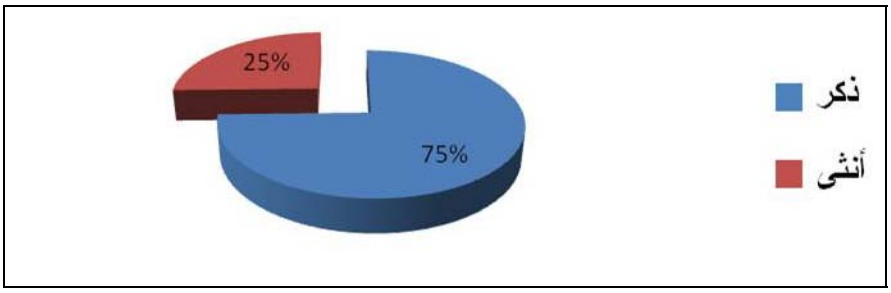
شملت خصائص العينة الديمغرافية للمديرين في الـوزارات الفلـسطينية الخـصائص التاليـة: (الجنس، الفئة العمرية،الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، سـنوات الخبرة)، وتبين الجداول والرسومات الآتية الخصائص الديمغرافية التي تمتاز بها:

- متغير الجنس:

أظهرت النتائج أن 74.6% من المديرين والمديرين العامين في الوزارات الفلـسطينية هـم مـن الذكور، مقابل 26.7% من الإناث.

جدول 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
ذكر	209	74.6	0
أنثى	71	25.4	
المجموع	280	%100	



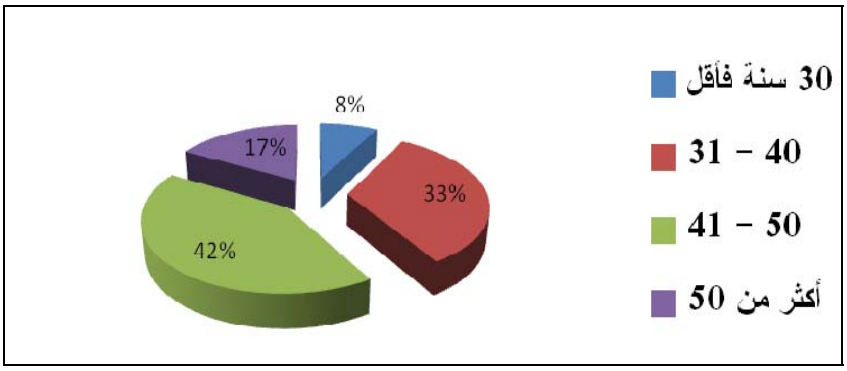
شكل 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

ويلاحظ من الجدول (4.3) أن فرص الذكور في الحصول على مواقع قيادية أو درجات وظيفيـة متقدمة هي أعلى من الذكور، والباحث يعزو ذلك إلى عدة أسباب منها طبيعة المجتمع الفلسطيني، ومنها ما له علاقة بمئات الأسرى الفلسطينيين الذين أمـضوا سـنوات طويلـة فـي الإعتقـال الإسرائيلي، وكان لهم النصيب الأكبر في الحصول على درجات وظيفية عالية.

- متغير الفئة العمرية: أظهرت النتائج أن الفئة العمرية اقل من 30 سنة كانت الأقل بنـسبة 8% من مجموع المديرين والمديرين العامين، وأن حوالي 75% منهم هم فوق الأربعين.

جدول 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
أقل من 30	22	07.97	4
40-31	92	33.33	
50-41	115	41.66	
51 فأكثر	47	17.02	
المجموع	276	%100	



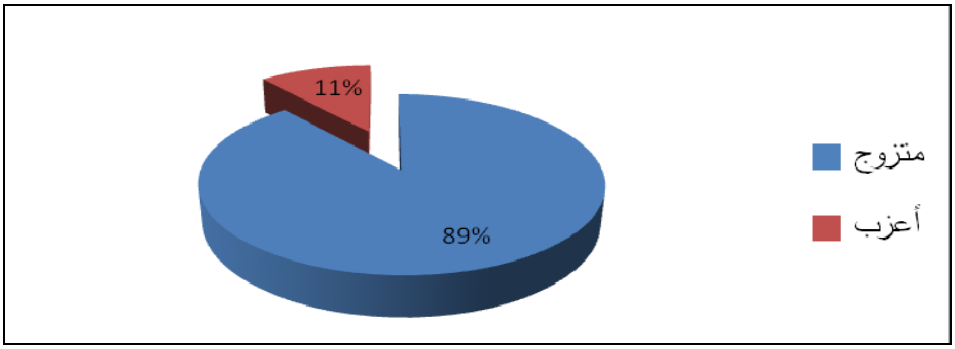
شكل 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

- الحالة الاجتماعية:

تشير النتائج المتعلقة بالحالة الاجتماعية بأن الغالبية العظمى من المديرين والمديرين العاميين هم من المتزوجين، حيث بلغت نسبتهم حوالي 99%، في حين كانت نسبة غير المتزوجين 11%، وهي نسبة ليست قليلة، خاصة وأن الحديث يدور عن فئتي الوظائف الأولى والخاصة، كما هو واضح في الجدول رقم (6.3).

جدول 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم النافصة
متزوج	249	88.9	0
أعزب	31	11.1	
المجموع	280	%100	

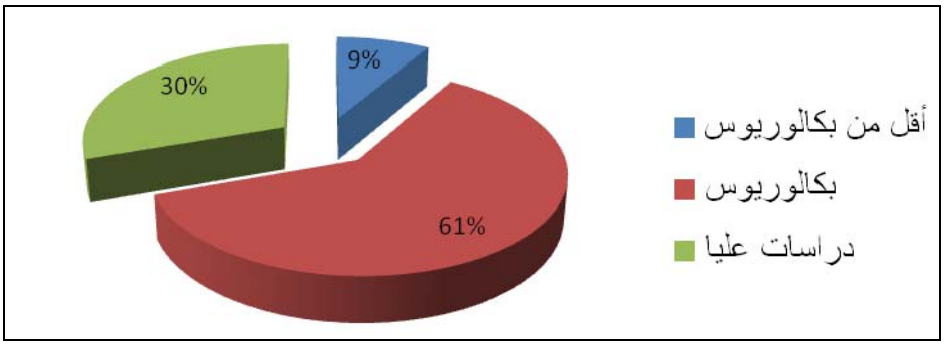


شكل 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية

- المؤهل العلمي: تشير النتائج أن أكثر من 60% من المديرين والمديرين العامين يحملـون الدرجة الجامعية الأولى في حين أن نسبة من يحملون الدرجة الجامعية الثانية في هذه الفئة هي حوالي 30% من مجموعهم العام.

جدول 7.3: توزيع أفراد عينة الدراسة متغير المؤهل العلمي

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
أقل من بكالوريوس	24	8.6	0
بكالوريوس	171	61.1	
دراسات عليا	85	30.4	
المجموع	280	100	

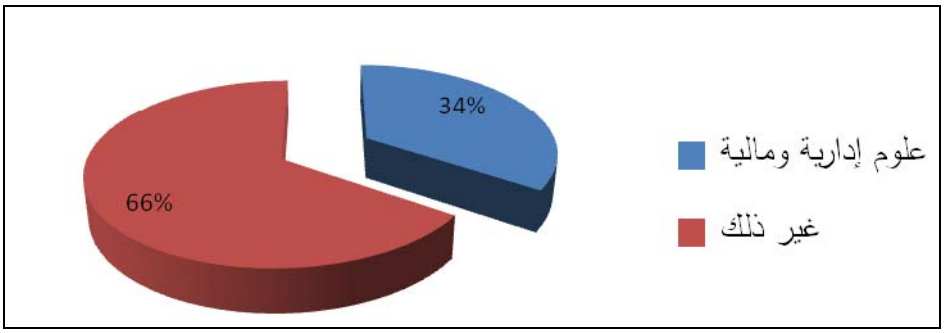


شكل 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة متغير المؤهل العلمي

- متغير التخصص العلمي: أظهرت النتائج أن أكثر مـن 65% مـن فئـة المـديرين فـي الوزارات الفلسطينية، هم من غير المتخصصين في حقل الإدارة أو المالية العامـة، وأن فقط 34.4% من هذه الفئة يحملون مؤهلات علمية في تخصصي الإدارة والعلوم المالية، كما هو واضح في الجدول (8.3).

جدول 8.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
علوم إدارية ومالية	93	34.4	10
غير ذلك	177	65.5	
المجموع	270	100	



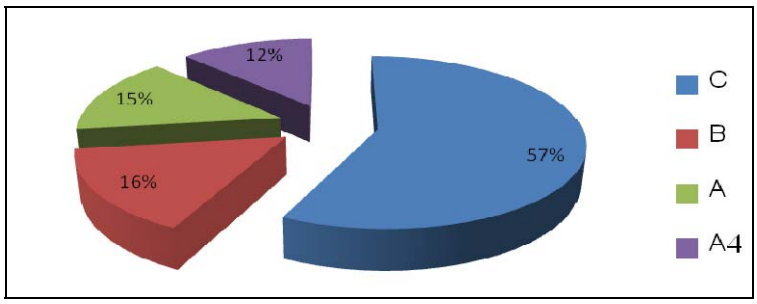
شكل 7.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

نلاحظ من جدول (8.3)، أن نسبة المتخصصين في العلوم المالية والإدارية هي قليلة، إذا ما اخذنا بعين الإعتبار أهمية هذه الفئة والدور الملقى عليها في تطوير العمـل الإداري فـي الـوزارات والمؤسسات، ويرى الباحث أن هذا الجانب يجب أن يحظى بإهتمام متخذي القرارات لتصويبه.

- الدرجة الوظيفية: أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر في الدرجات الوظيفية كانت فئة (C)، حيث بلغت 57.1%، في حين توزعت النسبة الباقية على الفئات الأخرى (جدول 9.3).

جدول 9.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
C	160	57.1	0
B	44	15.7	
A	41	14.6	
A4	35	12.5	
المجموع	280	%100	

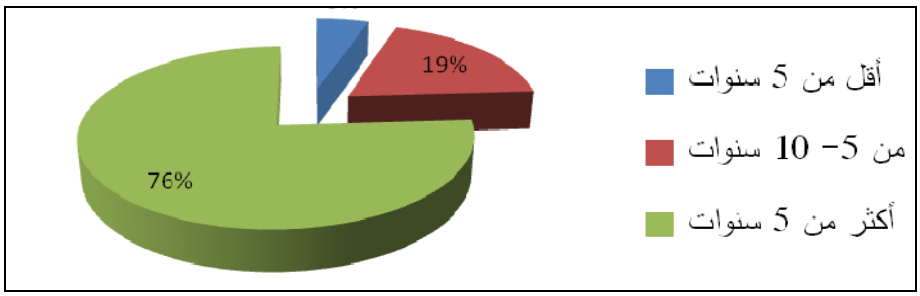


شكل 8.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

- سنوات الخبرة : أظهرت النتائج الخاصة بالخصائص الديمغرافية للعينة، وفي موضـوع الخبرة أن أكثر من 75%منهم من ذوي الخبرة ما فوق 10 سنوات، وأن حوالي 5% فقط منهم من ذوي الخبرة ما دون 5 سنوات، كما هو واضح في الجدول (10.3).

جدول 10.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم النافصة
أقل من 5 سنوات	14	5.09	5
5 - 10	52	18.90	
أكثر من 10 سنوات	209	76.00	
المجموع	275	99.99	



شكل 9.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

6.3 أداة جمع البيانات

إستخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، والاستبانة أداةً لجمع البيانـات، فبـالرجوع إلـى الأدبيات السابقة، ولفحص واقع الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، طور الباحث إستبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية، إشتمل القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والتخـصص، والوزارة، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، في حين ضم القسم الثاني مقياس الإصلاح الإداري الذي تكون من (73) فقرة، وزعت على أربعة محاور وهي: واقع إصـلاح العمليـات الجوهريـة لادارة الموارد البشرية، واقع إصلاح البيئة المؤسسية، واقع إصلاح القـوانين والأنظمـة، وواقـع إصلاح عمليات الرقابة الداخلية، وضم القسم الثالث مقياس الحكم الرشيد الـذي تكـون مـن (50) فقرة، وزعت على ستة محاور وهي: الشفافية، النزاهة، المـساءلة، العدالـة، المـشاركة وحـسن

الاستجابة، والفاعلية، إضافة لسؤال مفتوح يتعلق برؤية المبحوثين لمعيقات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية، علماً بأن طريقة الاجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم ثلاثي على نمط ليكرت Likert Scale، وذلك كما يأتي: اتفق، نوعا ما، لا أتفق.

1.6.3. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات أداة الإصلاح الإداري وفقرات الحكم الرشيد، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11.3) والجدول رقم (12.3) على التوالي.

جدول 11.3-أ: نتائج التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات أداة الإصلاح الإداري

الفقرات	قيمةAlpha	الفقرات	قيمةAlpha	الفقرات	قيمةAlpha
1	0.67	26	0.68	51	0.72
2	0.68	27	0.68	52	0.60
3	0.60	28	0.60	53	0.61
4	0.63	29	0.62	54	0.71
5	0.63	30	0.67	55	0.63
6	0.62	31	0.66	56	0.69
7	0.69	32	0.61	57	0.65
8	0.70	33	0.63	58	0.71
9	0.62	34	0.60	59	0.64
10	0.60	35	0.60	60	0.67
11	0.67	36	0.62	61	0.66
12	0.62	37	0.66	62	0.65
13	0.64	38	0.63	63	0.65
14	0.60	39	0.60	64	0.70
15	0.60	40	0.65	65	0.64
16	0.68	41	0.65	66	0.67

جدول 11.3-ب: نتائج التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات أداة الإصلاح الإداري

الفقرات	قيمةAlpha	الفقرات	قيمةAlpha	الفقرات	قيمةAlpha
17	0.65	42	0.62	67	0.68
18	0.65	43	0.84	68	0.60
19	0.69	44	0.90	69	0.67
20	0.64	45	0.86	70	0.67
21	0.63	46	0.67	71	0.64
22	0.72	47	0.61	72	0.60
23	0.68	48	0.63	73	0.66
24	0.68	49	0.70		
25	0.68	50	0.63		

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن التحليل العاملي لجميع قيم فقرات أداة الدراسة مقبول إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس واقع الإصـلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية على ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

جدول 12.3-أ: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الحكم الرشيد

الفقرات	قيمةAlpha	الفقرات	قيمةAlpha	الفقرات	قيمةAlpha
1	0.60	18	0.65	35	0.72
2	0.68	19	0.60	36	0.67
3	0.61	20	0.66	37	0.60
4	0.64	21	0.60	38	0.69
5	0.64	22	0.64	39	0.72
6	0.60	23	0.72	40	0.71
7	0.60	24	0.68	41	0.60
8	0.78	25	0.61	42	0.60
9	0.83	26	0.72	43	0.72
10	0.70	27	0.72	44	0.62
11	0.60	28	0.63	45	0.68
12	0.60	29	0.75	46	0.60

جدول 12.3-ب: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الحكم الرشيد

الفقرات	قيمةAlpha	الفقرات	قيمةAlpha	الفقرات	قيمةAlpha
13	0.69	30	0.65	47	0.60
14	0.72	31	0.60	48	0.65
15	0.62	32	0.60	49	0.72
16	0.65	33	0.61	50	0.68
17	0.60	34	0.66		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.3) أن التحليل العاملي لجميع قيم فقرات أداة الدراسة مقبول إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية على ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

2.6.3. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (13.3).

جدول 13.3: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لأداة الإصلاح الإداري بأبعادها المختلفة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	واقع إصلاح العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية	21	0.92
2	واقع إصلاح البيئة المؤسسية	21	0.95
3	واقع إصلاح القوانين والأنظمة	15	0.94
4	واقع إصلاح عمليات الرقابة على الأداء	16	0.93
	الدرجة الكلية	73	0.98

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13.3) أن أداة الإصلاح الإداري بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

جدول 14.3: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفاCronbach Alpha لأداة الحكم الرشـيد بأبعادهـا المختلفة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	الشفافية	12	0.89
2	النزاهة	8	0.90
3	المساءلة	10	0.93
4	العدالة	8	0.91
5	المشاركة وحسن الاستجابة	6	0.89
6	الفاعلية	6	0.91
	الدرجة الكلية	50	0.98

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.3) أن أداة الحكم الرشيد بأبعادها المختلفة تتمتـع بدرجـة عالية جداً من الثبات.

7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسـوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيـت الإجابـة اتفـق 3 درجات، نوعا ما درجتين، وأعطيت الإجابة لا اتفق درجة واحدة، بحيث كلما ازدادت الدرجة كان واقع الإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية أفضل والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنـسب المئويـة، والمتوسـطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المـستوى $\alpha \leq 0.05$، عـن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت t-test، واختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance، واختبار توكي tukey test، ومعامـل الارتبـاط بيرسـون Pearson correlation، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وذلـك باسـتخدام الحاسـوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية وذلك كما هو واضح في الجـدول رقم (15.3).

جدول 15.3: مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الاجابة.

المتوسط الحسابي	الدرجة
1 – 1.66	قليلة
1.67 – 2.33	متوسطة
2.34 – 3	كبيرة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لتحليل بيانات الدراسة، حول دور الإصـلاح الإداري في الوزرات الفلسطينية في تعزيز مبادىء الحكم الرشيد وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 أسئلة الدراسة:

النتائج ذات العلاقة باسئلة الدراسة ملخصة ادناه:

1.2.4. السؤال الرئيس الأول:

ما واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال إستخرجت التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافـات المعيارية لواقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية في المحافظات الـشمالية مـن وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1.4).

جدول 1.4: التكرارات، المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لواقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين

الأبعاد	التكرار	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
واقع إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية	280	1.93	64.3	0.43
واقع إصلاح البيئة المؤسسية	280	1.89	63.0	0.47
واقع إصلاح القوانين والأنظمة	280	1.87	62.3	0.52
واقع إصلاح عمليات الرقابة على الأداء	280	1.92	64.0	0.49
الدرجة الكلية	280	1.90	63.5	0.43

يوضح الجدول 1.4 أن واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (1.90)، وبنسبة 63.5 حسب مقياس سلم الإجابة مع إنحراف معياري (0.43). وقد جاء في مقدمة هذه العمليات: محور إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، بمتوسط حسابي مقداره (1.93)، بنسبة 64.3% وبإنحراف معياري (0.43)، تلاه محور إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، بمتوسط حسابي مقداره (1.92)، ونسبة 64.0% وإنحراف معياري (0.49)، ثم محور إصلاح البيئة المؤسسية، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور إصلاح القوانين والأنظمة بمتوسط حسابي (1.87)، وبنسبة 62.3% وإنحراف معياري (0.52)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (1.4).

2.2.4. الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيسي الأول:

نتائج الأسئلة الفرعية للسؤال الأول ملخصة أدناه:

1.2.2.4. السؤال الفرعي الأول:

ما واقع إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال إستخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لواقع إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لمحور إصلاح العمليـات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظـر المـديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
تلتزم الوزارة بالاعلان عن الشواغر الوظيفية	2.49	83.0	0.59
يتم توضيح مواصفات كل وظيفة يتم الإعلان عنها	2.44	81.3	0.65
يتم الإعلان عن الوظائف بناء على حاجة الوزارة	2.39	79.6	0.68
شروط التعاقد واضحة في الوزارة	2.36	78.6	0.71
التوظيف يتم وفقاً للمؤهلات المطلوبة	2.13	71.0	0.71
يوجد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة في الوزارة	2.09	69.6	0.73
تركز برامج التدريب على تطوير أداء الموظفين	1.99	66.3	0.72
تعمل الوزارة على تدريب الموظفين على استخدام وسـائل التكنولوجيـا الحديثة	1.97	65.6	0.74
تتم المفاضلة بين المتقدمين على أساس الكفاءة	1.96	65.3	0.71
تراعي الوزارة أن يكون متوسط أعمار الموظفين متوافقا مع متطلبـات العمل	1.92	64.0	0.71
تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة قبل اعتمـاد أي برنـامج تدريبي	1.88	62.6	0.73
تساعد برامج التدريب على مواجهة ضغوط العمل بنجاح	1.86	62.0	0.66
توفر الوزارة العدد الكافي من الموظفين	1.85	61.6	0.70
سياسة التوظيف المتبعة في الوزارة تقلل من التضخم الوظيفي	1.80	60.0	0.72
تهتم الوزارة بتعزيز قدرات الموظفين على استيعاب التغيرات المحيطة	1.79	59.6	0.69
تنجح الوزارة في إستقطاب الموظفين المتميزين	1.77	59.0	0.68
سياسة التوظيف المتبعة في الوزارة تساعد على ضبط النفقات	1.73	57.6	0.70
الترقيات في الوظائف تتم وفقاً للأحقية	1.70	56.6	0.72
تهتم الوزارة بالمحافظة على الكادر المتميز الذي ينضم إلى العمل فيها	1.68	56.0	0.67
هناك متابعة لمستوى تطبيق الموظفين لما تم تناوله في برامج التدريب	1.55	51.6	0.63
تقدم الوزارة حوافز مناسبة للموظفين بناء على أدائهم الوظيفي	1.34	44.6	0.57
الدرجة الكلية	1.93	64.5	0.43

يوضح الجدول (2.4) واقع إصلاح العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية في الوزارات

الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها مدى إلتزام الوزارة بالاعلان عن الشواغر الوظيفية، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.49) مرتفعاً، وبنسبة بلغت 83.0% وإنحراف معياري (0.59)، تلتها الفقرة المتعلقة بتوضيح مواصفات كل وظيفة يتم الإعلان عنها، ثم الفقرة الخاصة بالإعلان عن الشواغر الوظيفية بناء على حاجة الوزارة، وبنسبة مرتفعة بلغت 79.6% وجاءت الفقرات المتعلقة بالترقية حسب الأحقية ومتابعة برامج التدريب والحوافز المقدمة في مواقع متأخرة بأقل متوسطات حسابية وبنسب مئوية تراوحت بين 56.6% و44.6%، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.4).

2.2.2.4. السؤال الفرعي الثاني:

للإجابة عن هذا السؤال "ما واقع إصلاح البيئة المؤسسية في الوزارات الفلسطينية؟ إستخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لواقع إصلاح البيئة المؤسسية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.4).

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لمحور إصلاح البيئة المؤسسية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
توضح الوزارة رسالتها لموظفيها	2.21	73.6	0.69
توضح الوزارة رسالتها للمواطنين	2.17	72.3	0.71
تهتم الوزارة باستخدام التقنيات الحديثة تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية	2.09	69.6	0.73
يشارك موظفو الوزارة في خطط العمل (على قدر تعلق الأمر بهم)	1.99	66.3	0.68
تحرص الوزارة على توعية المواطنين حول آليات عملها	1.95	65.0	0.68
تحرص الوزارة على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل	1.93	64.3	0.70
هناك اهتمام في الوزارة بشرح أهدافها للموظفين للمشاركة في تحقيقها	1.92	64.0	0.70
تتوفر آليات مناسبة في الوزارة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة فيها	1.91	63.6	0.66
الهيكل التنظيمي للوزارة يوفر قنوات اتصال سريعة	1.90	63.3	0.68
هناك تعاون واضح بين موظفي الوزارة في تنفيذ العمل	1.89	63.0	0.65
تعمل الوزارة على تعميق الثقافة التنظيمية التي تنسجم مع أهدافها	1.88	62.6	0.68

جدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لمحور إصلاح البيئـة المؤسسية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
الوظائف التي يتم تسكينها على الهيكلية تغطي جميع مهام الوزارة	1.87	62.3	0.72
الهيكل التنظيمي للوزارة واضح يبين الأدوار المختلفة للموظفين	1.86	62.0	0.68
خطوط المسؤوليات/ الصلاحيات في الوزارة واضحة	1.85	61.6	0.69
توفر الوزارة فرصا متعددة للتطوير الذاتي لموظفي الوزارة	1.84	61.3	0.68
تهتم الوزارة بتعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات	1.80	60.0	0.71
تهتم الوزارة بحل مشكلات موظفي الوزارة التي تواجههم داخل العمل	1.79	59.6	0.71
يمتاز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة	1.78	59.3	0.69
تهتم الوزارة بتعزيز تفويض الصلاحيات	1.71	57.0	0.66
تسمح الوزارة للموظفين باتخاذ مواقف ناقدة لسياساتها	1.66	55.3	0.66
هناك تركيز في الوزارة على بناء روح معنوية عالية لدى موظفيها	1.65	55.0	0.68
الدرجة الكلية	1.89	**63.0**	0.47

يوضح الجدول (3.4) واقع إصلاح البيئة المؤسسية في الوزارات الفلـسطينية مـن وجهـة نظـر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: توضيح الوزارة رسالتها لموظفيهـا بـأعلى متوسط حسابي مقداره (2.21) وإنحراف معياري (0.69)، وبنسبة مئوية 73.6% تلا ذلك الفقـرة المتعلقة بتوضيح الوزارة رسالتها للمواطنين بمتوسط حسابي (2.17) وإنحـراف معيـاري قـدره (0.71)، وبنسبة 72.3% % وهي مرتفعة، أما الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وسياسة الوزارة في جانب تفويض الصلاحيات فقد جاءات في مراتب متأخرة، فكانت الفقرة التـي تـشير لمرونـة الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قليل (1.78) ونـسبة مئويـة بلغـت 59.3% وفقـرة تفـويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (1.71)، وبنسبة مئوية 55.3% وإنحراف معياري (0.66)، كذلك فإن الفقرة المتعلقة بتعزيز وتنمية الروح المعنوية لدى الموظفين في الوزارة جاءت في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (1.69) وبإنحراف معياري قدره (0.68)، وذلـك كمـا هـو واضـح مـن المتوسطات الحسابية في الجدول (3.4).

3.2.2.4. السؤال الثالث:

للإجابة عن هذا السؤال "ما واقع إصلاح القوانين والأنظمة في الوزارات الفلسطينية؟ استخرجت

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لواقع إصلاح القوانين والأنظمة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية والنسبة المئوية لواقع إصلاح القوانين والأنظمة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
تصدر القوانين من الجهات صاحبة الاختصاص	2.22	74.0	0.73
توضح أنظمة الوزارة آليات الاتصال بين المستويات المختلفة	1.99	66.3	0.71
تهتم الوزارة بتطوير اللوائح الداخلية بما يحقق متطلبات العمل	1.94	64.6	0.70
تحرص الوزارة على تطوير الأنظمة الداخلية بما يتوافق مع متطلبات العمل	1.93	64.3	0.73
تشرك الوزارة ذوي العلاقة عند إقرار اللوائح الداخلية	1.92	64.0	0.71
تتم مقارنة القوانين المعتمدة في الوزارة مع ما هو متبع في مؤسسات مشابهة	1.91	63.6	0.74
تقوم الوزارة بتوضيح جميع القوانين ذات العلاقة للموظفين	1.89	63.0	0.73
تقوم الوزارة بتوضيح جميع اللوائح ذات العلاقة للموظفين	1.86	62.0	0.72
تقوم الوزارة بتوضيح جميع الأنظمة ذات العلاقة للموظفين	1.85	61.6	0.71
الأنظمة واللوائح المتبعة تساعد على فهم الإجراءات الإدارية	1.82	60.6	0.66
تعمل الوزارة على تبسيط الإجراءات لتجاوز الروتين	1.80	60.0	0.71
يتوفر في الوزارة آليات فاعلة لحل خلافات العمل المختلفة	1.75	58.3	0.69
تهتم الوزارة بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية	1.74	58.0	0.69
تحرص الوزارة على مراجعة الأساليب الإدارية المتبعة بشكل دوري	1.72	57.3	0.69
اشعر بالرضا عن الطريقة التي تتخذ فيها القرارات في هذه الوزارة	1.71	57.0	0.69
الدرجة الكلية	**1.87**	**62.2**	**0.52**

يوضح الجدول السابق واقع إصلاح القوانين والأنظمة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وهو كان بشكل عام متوسطاً حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور (1.87) وبنسبة مئوية بلغت 62.2% وجاء في مقدمة فقرات هذا المحور الفقرة المتعلقة بإصدار القوانين من الجهات صاحبة الاختصاص، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا الفقرة هو

الأعلى (2.22)، وبنسبة مئوية 74.0% وهي مرتفعة وبإنحراف معياري (0.73) تلا ذلك الفقـرة الفقرة المتعلقة بآليات الإتصال في الوزارة، ثم الفقرة المتعلقة بتطوير اللوائح الداخلية في الـوزارة، وجاء في المراتب الأخيرة الفقرات المتعلقة بمراجعة الإجراءات الإدارية والأساليب الإدارية المتبعة في الوزارة، وكانت متوسطاتها الحسابية متدنية وكذلك النسبة المئوية والتي كانت أقل مـن 60%، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة بشعور الموظف بالرضا عن الطريقة التي تتخـذ فيهـا القرارات، حيث كان المتوسط الحسابي هو الأقل بين الفقرات بمقدار (1.71) وبإنحراف معياريـة (0.69)، وبنسبة مئوية 57.0% وهي ضعيفة، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.4).

4.2.2.4. السؤال الرابع:

للإجابة عن هذا السؤال "ما واقع إصلاح عمليات الرقابة على الأداء فـي الـوزارات الفلـسطينية؟ إستخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لواقـع إصـلاح عمليـات الرقابة على الأداء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضـح فـي الجدول (5.4).

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إصلاح عمليـات الرقابة على الأداء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبـة حـسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
تراقب الوزارة التزام الموظفين بساعات العمل الرسمي	2.59	86.3	0.61
هناك تقارير دورية حول أعمال الوزارة	2.31	77.0	0.71
هناك رقابة دورية تتم في أوقات محددة من السنة	2.06	68.6	0.70
هناك رقابة تتم بشكل مفاجئ على دوائر الوزارة	2.01	67.0	0.72
تتم متابعة نشاطات جميع الدوائر في الوزارة	1.95	65.0	0.74
هناك رقابة خارجية فاعلة تتم على أعمال الوزارة	1.93	64.3	0.72
تنظر الوزارة باهتمام في الشكاوى	1.92	64.0	0.73
هناك مراجعة فعلية لما يحصل للتأكد أن جميـع الأنـشطة تمـت وفـق المطلوب	1.91	63.6	0.65
هناك رقابة داخلية فاعلة في الوزارة	1.88	62.6	0.76

جدول 5.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إصلاح عمليات الرقابة على الأداء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
يناقش كل مسئول الموظفين المشرف عليهم في نتائج تقويم الأداء الدوري	1.82	60.6	0.74
الرقابة في الوزارة تضمن قيام الموظفين بواجباتهم	1.81	60.6	0.71
تتم مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعايير الإنجاز بصورة دورية	1.78	59.3	0.74
نظام تقييم الأداء المستخدم يساعد الموظفين في تحسين أدائهم في العمل	1.70	56.6	0.69
تجري معالجة الأخطاء وفق أنظمة الوزارة دون محاباة	1.69	56.3	0.70
تشجع الوزارة الموظفين على أسلوب النقد الإيجابي في كل مستويات العمل	1.68	56.0	0.70
تربط الوزارة حاجة الموظفين للتدريب بتقييم الأداء	1.64	54.6	0.68
الدرجة الكلية	**1.92**	**63.9**	**0.49**

يوضح الجدول: (5.4) محور إصلاح عمليات الرقابة على الأداء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: الفقرة المتعلقة بمراقبة الوزارة التزام الموظفين بساعات العمل الرسمي، حيث كان المتوسط الحسابي هو الأعلى بين فقرات هذا المحور بمقدار (2.59)، وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت 86.3% حسب مقياس سلم الإجابة وبإنحراف معياري (0.61)، ثم فقرة التقارير الدورية في الوزارة ففقرة الرقابة الدورية التي تتم في الوزارة بمتوسط حسابي قدره (2.06)، وانحراف معياري (0.70)، أما الفقرة المتعلقة بالتدريب وضرورة ربط حاجة الموظفين للتدريب بمسألة تقييم الأداء فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، بأقل متوسط حسابي (1.64)،وبنسبة مئوية ضعيفة بلغت 54.6% وبانحراف معياري قدره (0.68)، كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (5.4).

3.2.4. السؤال الرئيس الثاني:

للإجابة عن هذا السؤال "ما واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين؟ استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجداول (6.4 ...12.4).

جدول 6.4: التكرارات، المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية والإنحرافات المعيارية لواقع الحكـم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين

الأبعاد	التكرار	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
الشفافية	280	1.92	64.0	0.49
النزاهة	280	1.83	61.0	0.54
المساءلة	280	2.14	73.3	0.55
العدالة	280	1.77	59.0	0.55
المشاركة وحسن الاستجابة	280	1.87	62.3	0.56
الفاعلية	280	2.06	68.8	0.58
الدرجة الكلية	280	1.94	64.7	0.48

يوضح الجدول (6.4) أن تطبيقات الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية هي تطبيقات متوسـطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (1.94)، وبنسبة مئوية بلغت مع إنحراف معياري (0.48). وقد جاء في المقدمة المحور الخاص بالمساءلة وبنسبة 73.3% وهي جيدة إلى حد ما، ثـم محـور الفاعلية، محور الشفافية، فالمشاركة وحسن الاستجابة، محور النزاهة، ثم في المرتبة الأخيرة محور العدالة، وبنسبة مئوية دون 60% وذلك كما هو واضح في الجدول (6.4).

4.2.4. الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيس الثاني:

نتائج اجابات الاسئلة الفرعية للسؤال الثاني ملخصة ادناه:

1.4.2.4. السؤال الفرعي الأول:

للإجابة عن هذا السؤال "ما واقع الشفافية في الوزارات الفلسطينية؟ إستخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لواقع الشفافية في الوزارات الفلسطينية مـن وجهـة نظـر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7.4).

يوضح الجدول (7.4) واقع الشفافية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في المقدمة: إعلان الوزارة عن الشواغر المتاحة في ضوء الأنظمة ذات العلاقة،

بمتوسط حسابي (2.27)، وبنسبة مئوية بلغت 75.6% وإنحراف معياري (0.66) تلا ذلك الفقـرة المتعلقة بحرية الصحافة في كتابة التقارير عن أعمال الوزارة بمتوسط حسابي (2.10) ونسبة مئوية 70.0% وإنحراف معياري (0.73)، ثم الفقرة المتعلقة بالصفحة الإلكترونية الخاصـة بـالوزارة، تلاها الفقرة المتعلقة بالإفصاح عن برامج الوزارة.

أما الفقرة المتعلقة بالإفصاح عن المزايا التي يتقاضاها جميع موظفي الوزارة فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.67)، وبنسبة مئوية 56.0% وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقـرة المتعلقة بتعريف كل موظف بحقوقه في الوزارة بأقل متوسط حسابي بمقدار (1.67)، وبـإنحراف معياري (0.67)، وبنسبة مئوية 55.6% وذلك كما هو واضح في الجدول (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعياريـة لواقـع الـشفافية فـي الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
تعلن الوزارة عن الشواغر المتاحة في ضوء الأنظمة ذات العلاقة	2.27	75.6	0.66
تتيح الوزارة المجال لوسائل الإعلام لكتابة التقارير الـصحفية عـن أعمال الوزارة دون تحفظات	2.10	70.0	0.73
يتم تحديث الصفحة الالكترونية للوزارة لتغطي المستجدات	2.08	69.3	0.70
تفصح الوزارة عن برامجها بصورة دورية	2.02	67.3	0.70
لا يجد الموظفون أية عوائق لنقل وجهات نظرهم إلى المديرين فـي الوزارة	1.98	66.0	0.72
تفصح الوزارة عن إيراداتها المالية المختلفة	1.96	65.3	0.81
تفصح الوزارة عن نفقاتها المختلفة	1.95	65.0	0.79
تتيح الوزارة للموظفين مراجعة اللوائح المنظمة للعمل	1.89	63.0	0.75
تعتمد الوزارة دليلاً واضحاً بإجراءات العمل	1.82	60.6	0.73
يجري إطلاع الموظفين على خطط التغيير في الوزارة	1.69	56.3	0.67
تفصح الوزارة عن المزايا المالية التي يتقاضـاها جميـع مـوظفي الوزارة	1.68	56.0	0.76
يتم تعريف كل موظف في الوزارة بحقوقه	1.67	55.6	0.67
الدرجة الكلية	**1.92**	**64.1**	**0.49**

2.4.2.4. السؤال الفرعي الثاني:

للإجابة عن هذا السؤال ما واقع النزاهة في الوزارات الفلسطينية؟ استخرجت والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لواقع النزاهة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لواقع النزاهة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
تنجح الآليات المعتمدة في الوزارة في منع استغلال المال العام	2.05	68.3	0.73
تركز الوزارة على تعزيز التزام الموظفين بقيم العمل التي تحقق رسالتها	1.99	66.3	0.66
تهتم الوزارة بتطوير آليات واضحة لتطبيق قوانين محاربة الفساد	1.94	64.6	0.70
تقوم الوزارة بمعالجة حالات سوء استخدام السلطة	1.83	61.0	0.70
لدى الوزارة أنظمة واضحة لمكافحة سوء الإدارة	1.79	59.6	0.74
تنظم الوزارة برامج تدريبية لتعزيز أخلاقيات المهنة لدى الموظفين	1.73	57.6	0.73
تستخدم الوزارة دليلاً واضحاً لمعايير أخلاقيات المهنة	1.70	56.6	0.70
تلزم الوزارة جميع الموظفين بالإفصاح عن أية مصالح خاصة تتعارض مع مصلحة العمل في الوزارة	1.63	54.3	0.69
الدرجة الكلية	**1.83**	**61.0**	**0.54**

يوضح الجدول (8.4) واقع النزاهة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاءت الفقرة المتعلقة بالآليات المعتمدة في الوزارة لمنع استغلال المال العام في المقدمة بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.05)، وبنسبة مئوية 68.3% وبانحراف معياري (0.73)، تلا ذلك الفقرة المتعلقة بتعزيز قيم العمل التي تساعد على تحقيق رسالة الوزارة، ثم في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة المتعلقة بتطوير أليات واضحة لمحاربة الفساد بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.70)، أما الفقرة الخاصة بضرورة الإفصاح عن المصالح خاصة التي تتعارض مع مصلحة العمل فقد حلت في المرتبة الأخيرة وبأقل متوسط حسابي (1.63)، وبنسبة مئوية بلغت 54.3% وبإنحراف معياري قدره (0.69، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية والنسب المئوية في الجدول (8.4).

3.4.2.4. السؤال الفرعي الثالث:

للإجابة عن سؤال الدراسة ما واقع المساءلة في الوزارات الفلسطينية؟ استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المساءلة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول (9.4).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لواقع المساءلة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
تقوم الوزارة بمراجعة دقيقة لجميع المصروفات	2.25	75.0	0.71
هناك إجراءات فاعلة للتدقيق المالي في الوزارة	2.24	74.6	0.70
تضمن سياسات الوزارة المحافظة على الأملاك العامة	2.23	74.3	0.70
تكفل سياسات الوزارة المحافظة على موجوداتها	2.22	74.0	0.70
تتم مساءلة الموظفين المعنيين عن أي خلل في إجراءات التحصيل	2.16	72.0	0.71
تتأكد الوزارة من استخدام الأموال العامة بصورة صحيحة	2.12	70.6	0.72
تعتمد الوزارة سياسات محاسبية فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة	2.06	68.6	0.74
تعزز الوزارة المساءلة على الأنشطة التي ورد عليها تحفظات من طواقم الرقابة	2.05	68.3	0.70
هناك مساءلة في الوزارة للمخالفين للقانون	2.04	68.0	0.68
هناك إجراءات فاعلة للتدقيق الإداري في الوزارة	2.00	66.6	0.71
الدرجة الكلية	**2.14**	**71.2**	**0.55**

يوضح الجدول (9.4) واقع المساءلة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها فقرة قيام الوزارة بمراجعة دقيقة لجميع المصروفات، وكان المتوسط الحسابي لها هو الأعلى (2.25)، وبنسبة مئوية بلغت 75.0% وهي مرتفعة على مقياس سلم الإجابة،، تلاها الفقرة الخاصة بإجراءات التدقيق المالي في الوزارة بمتوسط حسابي (2.24)، وبنسبة مئوية 74.6% وانحراف معياري (0.70)، ثم الفقرة المتعلقة بضمان الوزارة المحافظة على الأملاك العامة، وجاءت فقرة مساءلة الوزارة للمخالفين للقانون في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.04)، وبنسبة مئوية ضعيفة بلغت 68.0% ثم الفقرة الخاصة بإجراءات التدقيق الإداري في الوزارة، بأقل متوسط حسابي بلغ (2.00)، وبانحراف معياري (0.55)، (جدول 9.4).

4.4.2.4. السؤال الفرعي الرابع:

للإجابة عن هذا السؤال ما واقع العدالة في الوزارات الفلسطينية؟ إستخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لواقع العدالة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (10.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع العدالة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
ليس هناك تمييز في معاملة الموظفين في الوزارة على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمي اليها الموظفين	1.99	66.3	0.78
يتم التعامل مع الموظفين بعدالة دون تمييز على أساس الجنس	1.94	64.6	0.81
لا يتم التمييز في معاملة الموظفين على أساس الانتماء السياسي	1.93	64.3	0.76
تتم معاملة الموظفين في الوزارة دون تمييز بصرف النظر عن الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف في الوزارة	1.77	59.0	0.72
لا يشعر الموظفون في الوزارة بالظلم من معاملة رؤسائهم لهم	1.73	57.6	0.66
تطبق الوزارة القرارات الإدارية بعدالة على جميع الموظفين	1.68	56.0	0.69
أمام الموظفين نفس الفرص للترقية إذا تساوت الشروط المطلوبة لهذه الفرص	1.59	53.0	0.69
أمام الموظفين نفس الفرص للحصول على أية امتيازات عندما تتساوى الشروط المطلوبة لذلك	1.58	52.6	0.69
الدرجة الكلية	**1.77**	**59.1**	**0.55**

يوضح الجدول (10.4) واقع العدالة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها تأكيدهم أنه ليس هناك تمييز في معاملة الموظفين في الوزارة على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظفين، بمتوسط حسابي (1.99)، ونسبة مئوية 66.3% وانحراف معياري (0.78) ثم تأكيدهم أنه لا يوجد تمييز في التعامل على أساس الجنس، تلا ذلك الفقرة: لا يتم التمييز في معاملة الموظفين على أساس الانتماء السياسي، بمتوسط حسابي (1.93)، وانحراف معياري (0.76)، وفي المراتب المتأخرة جاءت الفقرات المتعلقة بالترقية والامتيازات، حيث جاءت الفقرة: أمام الموظفين نفس الفرص للترقية إذا تساوت الشروط لذلك في

المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.59)، والفقرة: أمام الموظفين نفس الفرص للحصول على الامتيازات عندما تتساوى الشروط لذلك في المرتبة الأخيرة، بأقل متوسط حسابي قـدره (1.58)، وذلك كما هو واضح في الجدول (10.4).

5.4.2.4. السؤال الفرعي الخامس:

للإجابة عن هذا السؤال ما واقع المشاركة وحسن الاستجابة في الوزارات الفلسطينية؟ اسـتخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لواقع المشاركة وحسن الاستجابة فـي الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول (11.4).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لواقع المشاركة وحـسن الاستجابة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
تتعامل الوزارة بايجابية مع المقترحات المقدمة اليها	2.01	67.0	0.70
لدى الوزارة وسائل محددة فاعلة للتعامل مع شكاوى المواطنين	1.99	66.3	0.74
تسهل الوزارة للمواطنين عملية الحصول علـى المعلومـات المتعلقـة بالخدمات المقدمة	1.98	66.0	0.69
تقوم الوزارة بتقييم مستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين	1.88	62.6	0.70
تهتم الوزارة باستطلاع آراء المواطنين حول جودة خدماتها المقدمة	1.78	59.3	0.73
تتم مشاركة المواطنين في وضع معايير واضحة لخدماتها المختلفة	1.63	54.3	0.70
الدرجة الكلية	**1.87**	**62.5**	**0.56**

يوضح الجدول (11.4) المحور المتعلق بواقع المشاركة وحسن الاستجابة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيدهم أن الـوزارة تتعامـل بايجابية مع المقترحات المقدمة اليها بمتوسط حـسابي (2.01)، وبنـسبة مئويـة بلغـت 67.0% وانحراف معياري (0.70)، ثم الفقرة المتعلقة بآليات التعامل مع شكاوى المواطنين، تلا ذلك الفقرة الخاصة بتسهيل الوزارة عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (1.98)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة إشراك المواطنين في وضع معايير واضـحة لخـدماتها المختلفة، بمتوسط حسابي هو الأقل وبمقدار (1.63)، وبنسبة مئوية 54.3% (جدول 11.4).

6.4.2.4. السؤال الفرعي السادس:

للإجابة عن هذا السؤال ما واقع الفاعلية في الوزارات الفلسطينية؟ إستخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لواقع الفاعلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول (12.4)

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية لواقع الفاعلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	%	الإنحراف المعياري
يتم التركيز على تحقيق أهداف الوزارة	2.21	73.6	0.68
تعمل الوزارة وفقا لخطة إستراتيجية متكاملة	2.09	69.9	0.71
تركز الوزارة على تبسيط إجراءات العمل بما يخدم أهدافها	2.05	68.3	0.73
تركز الوزارة في ممارساتها على تحقيق التنمية المستدامة	2.04	68.0	0.72
تمتلك الوزارة القدرات الكافية لإدارة عمليات التطوير بنجاح	2.03	67.6	0.70
تركز الوزارة على تحسين عمليات صنع القرار	1.93	64.3	0.71
الدرجة الكلية	**2.06**	**68.6**	**0.58**

يوضح الجدول (12.4) محور واقع الفاعلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: التركيز على تحقيق أهداف الوزارة، تلاه الفقرة التي تشير إلى أن الوزارة تعمل وفقاً لخطة إستراتيجية متكاملة، وجاءت الفقرة: تمتلك الوزارة القدرات الكافية لإدارة عمليات التطوير بنجاح في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.03)، وفقرة تركيز الوزارة على تحسين عمليات أو آليات صنع القرار في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (1.93)، وإنحراف معياري (0.71)، كما هو واضح في الجدول أعلاه.

3.4 فرضيات الدراسة

1.3.4. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في

الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين وفقاً لمتغيـرات: الجـنس، والحالـة الاجتماعيـة، والتخصص والعمر، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبـرة. ويتفـرع عـن هـذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

1.1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس. تم إستخدام اختبار ت (t-test) للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13.4).

جدول 13.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس

واقع الإصلاح	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية	ذكر	209	1.95	0.44	278	0.938	0.349
	أنثى	71	1.89	0.40			
البيئة المؤسسية	ذكر	209	1.90	0.48	278	1.100	0.272
	أنثى	71	1.83	0.46			
القوانين والأنظمة	ذكر	209	1.89	0.53	278	1.097	0.274
	أنثى	71	1.81	0.48			
الرقابة على الأداء	ذكر	209	1.91	0.51	278	-0.015	0.988
	أنثى	71	1.92	0.42			
الدرجة الكلية	ذكر	209	1.92	0.44	278	0.884	0.377
	أنثى	71	1.86	0.40			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13.4) إلى عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهـة نظـر المديرين تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. تم استخدام اختبار ت (t-test) للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، (جدول 14.4).

جدول 14.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

واقع الإصلاح	الحالة الاجتماعية	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية	متزوج	249	1.93	0.43	278	0.045	0.964
	أعزب	31	1.93	0.43			
البيئة المؤسسية	متزوج	249	1.89	0.48	278	0.750	0.454
	أعزب	31	1.82	0.45			
القوانين والأنظمة	متزوج	249	1.88	0.52	278	0.750	0.454
	أعزب	31	1.80	0.46			
الرقابة على الأداء	متزوج	249	1.91	0.50	278	-0.739	0.460
	أعزب	31	1.98	0.42			
الدرجة الكلية	متزوج	249	1.90	0.43	278	0.131	0.802
	أعزب	31	1.88	0.40			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير

التخصص. تم استخدام اختبار ت (t-test) للفروق في واقـع عمليـات الإصـلاح الإداري فـي الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير التخصص، (جدول 15.4).

جدول 15.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير التخصص

واقع الإصلاح	التخصص	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية	علوم إدارية ومصرفية	93	1.92	0.41	268	-0.251	0.802
	غير ذلك	177	1.94	0.44			
البيئة المؤسسية	علوم إدارية ومصرفية	93	1.88	0.48	268	0.050	0.960
	غير ذلك	177	1.88	0.47			
القوانين والأنظمة	علوم إدارية ومصرفية	93	1.89	0.52	268	0.499	0.618
	غير ذلك	177	1.85	0.52			
الرقابة على الأداء	علوم إدارية ومصرفية	93	1.94	0.47	268	0.664	0.507
	غير ذلك	177	1.89	0.49			
الدرجة الكلية	علوم إدارية ومصرفية	93	1.91	0.42	268	0.230	0.818
	غير ذلك	177	1.89	0.43			

شير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظـر المـديرين تعزى لمتغير التخصص. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

4.1.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى $\alpha \leq 0.05$ فـي واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعـزى لمتغيـر

العمر. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر

واقع الإصلاح	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية	بين المجموعات	3	0.766	0.255	1.341	0.261
	داخل المجموعات	272	51.825	0.191		
	المجموع	275	52.591	-		
البيئة المؤسسية	بين المجموعات	3	0.453	0.151	0.657	0.579
	داخل المجموعات	272	62.535	0.230		
	المجموع	275	62.988	-		
القوانين والأنظمة	بين المجموعات	3	0.326	0.109	0.395	0.757
	داخل المجموعات	272	74.779	0.275		
	المجموع	275	75.106	-		
الرقابة على الأداء	بين المجموعات	3	0.146	0.049	0.196	0.899
	داخل المجموعات	272	67.221	0.247		
	المجموع	275	67.367	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	0.274	0.091	0.476	0.699
	داخل المجموعات	272	52.173	0.192		
	المجموع	**275**	**52.448**	**-**		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

الجدول (17.4) يوضح أن المتوسطات الحسابية متقاربة وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر.

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع عمليات الإصـلاح الإداري فـي الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر

واقع الإصلاح	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
العمليات الجوهرية لادارة المـ ـ ـوارد البشرية	ثلاثين سنة فأقل	22	1.77	0.38
	40-31	92	1.92	0.46
	50-41	115	1.96	0.42
	51 سنة فأكبر	47	1.98	0.43
البيئة المؤسسية	ثلاثين سنة فأقل	22	1.75	0.45
	40-31	92	1.89	0.50
	50-41	115	1.90	0.46
	51 سنة فأكبر	47	1.91	0.46
القوانين والأنظمة	ثلاثين سنة فأقل	22	1.85	0.51
	40-31	92	1.83	0.52
	50-41	115	1.91	0.52
	51 سنة فأكبر	47	1.85	0.52
الرقابة على الأداء	ثلاثين سنة فأقل	22	1.93	0.42
	40-31	92	1.88	0.50
	50-41	115	1.93	0.49
	51 سنة فأكبر	47	1.91	0.52
الدرجة الكلية	ثلاثين سنة فأقل	22	1.82	0.36
	40-31	92	1.88	0.45
	50-41	115	1.93	0.43
	51 سنة فأكبر	47	1.92	0.44

5.1.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهـل العلمي. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعـزى لمتغيـر المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

واقع الإصلاح	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2	0.075	0.037	0.196	0.822
	داخل المجموعات	277	52.807	0.191		
	المجموع	279	52.881	-		
البيئة المؤسسية	بين المجموعات	2	0.012	0.006	0.026	0.975
	داخل المجموعات	277	63.479	0.229		
	المجموع	279	63.491	-		
القوانين والأنظمة	بين المجموعات	2	0.128	0.064	0.234	0.791
	داخل المجموعات	277	75.476	0.272		
	المجموع	279	75.603	-		
الرقابة على الأداء	بين المجموعات	2	0.146	0.073	0.299	0.742
	داخل المجموعات	277	67.636	0.244		
	المجموع	279	67.782	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.010	0.005	0.026	0.975
	داخل المجموعات	277	52.642	0.190		
	المجموع	279	52.652	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. والجدول (19.4) يوضح أن المتوسطات الحسابية متقاربة وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6.1.3.4. الفرضية الفرعية السادسة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance للفروق في

واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعـزى لمتغيـر الدرجة الوظيفية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13.4).

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع عمليات الإصـلاح الإداري فـي الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

واقع الإصلاح	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
العمليات الجوهرية لادارة المـ ـ ـوارد البشرية	أقل من بكالوريوس	24	1.93	0.46
	بكالوريوس	171	1.92	0.43
	دراسات عليا	85	1.96	0.42
البيئة المؤسسية	أقل من بكالوريوس	24	1.88	0.56
	بكالوريوس	171	1.89	0.46
	دراسات عليا	85	1.88	0.48
القوانين والأنظمة	أقل من بكالوريوس	24	1.84	0.56
	بكالوريوس	171	1.88	0.51
	دراسات عليا	85	1.84	0.53
الرقابة على الأداء	أقل من بكالوريوس	24	1.94	0.54
	بكالوريوس	171	1.93	0.50
	دراسات عليا	85	1.88	0.46
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	24	1.90	0.50
	بكالوريوس	171	1.91	0.42
	دراسات عليا	85	1.89	0.43

جدول 20.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

واقع الإصلاح	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية	بين المجموعات	3	1.125	0.375	1.999	0.114
	داخل المجموعات	276	51.757	0.188		
	المجموع	279	52.881	-		

جدول 20.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع عمليات الإصـلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

واقع الإصلاح	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
البيئة المؤسسية	بين المجموعات	3	2.117	0.706	3.173	0.025
	داخل المجموعات	276	61.374	0.222		
	المجموع	279	63.491	-		
القوانين والأنظمة	بين المجموعات	3	2.491	0.830	3.135	0.026
	داخل المجموعات	276	73.112	0.265		
	المجموع	279	75.603	-		
الرقابة على الأداء	بين المجموعات	3	2.399	0.800	3.376	0.019
	داخل المجموعات	276	65.383	0.237		
	المجموع	279	67.782	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	1.729	0.576	3.123	0.026
	داخل المجموعات	276	50.923	0.185		
	المجموع	279	52.652	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد المـستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظـر المـديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وكانت الفروق في محاور: البيئة المؤسسية، القوانين والأنظمة، والرقابة على الأداء، ولايجاد مصدر هذه الفروق اسـتخدم اختبـار توكي (tukey test) للفروق في اقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (21.4).

جدول 21.4-أ: نتائج اختبار توكي tukey test للفروق في واقع عمليات الإصـلاح الإداري فـي الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	المقارنات	C	B	A	A4
البيئة المؤسسية	C		0.21431*	0.17052	0.05497
	B			-0.04379	-0.15934
	A				-0.11555
	A4				

جدول 21.4-ب: نتائج اختبار توكي tukey test للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	المقارنات	C	B	A	A4
القوانين والأنظمة	C		0.21610*	0.20645	0.08887
	B			-0.00965	-0.12723
	A				-0.11758
	A4				
الرقابة على الأداء	C		0.17085	0.23477*	0.02762
	B			-0.06392	-0.20714
	A				0.20714
	A4				

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول (21.4) أن الفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية كانت كما يلي: بالنسبة لبعدي واقع الإصلاح في البيئة المؤسسية، والقوانين والأنظمة كانت الفروق بين المديرين درجة C ودرجة B لصالح الفئة الأولى، الذين اكدوا بدرجة أكبر على واقع الإصلاح في البيئة المؤسسية، والقوانين والأنظمة في الوزارات الفلسطينية. أما في بعد الرقابة على الأداء، فكانت الفروق بين المديرين درجة C ودرجة A لصالح الفئة الأولى، الذين اكدوا بدرجة أكبر على واقع الإصلاح في الرقابة على الأداء، (جدول 22.4).

جدول 22.4-أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

واقع الإصلاح	الدرجة الوظيفية	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية	C	160	1.95	0.42
	B	44	1.81	0.41
	A	41	1.89	0.42
	A4	35	2.03	0.48
البيئة المؤسسية	C	160	1.95	0.46
	B	44	1.74	0.45
	A	41	1.78	0.43
	A4	35	1.90	0.55

جدول 22.4-ب: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

واقع الإصلاح	الدرجة الوظيفية	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
القوانين والأنظمة	C	160	1.94	0.52
	B	44	1.73	0.46
	A	41	1.74	0.46
	A4	35	1.85	0.58
الرقابة على الأداء	C	160	1.98	0.49
	B	44	1.81	0.42
	A	41	1.75	0.43
	A4	35	1.95	0.56
الدرجة الكلية	C	160	1.96	0.42
	B	44	1.77	0.39
	A	41	1.80	0.38
	A4	35	1.94	0.51

7.1.3.4. الفرضية الفرعية السابعة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (23.4).

جدول 23.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

واقع الإصلاح	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العمليات الجوهرية لادارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2	0.144	0.072	0.376	0.687
	داخل المجموعات	272	52.203	0.192		
	المجموع	274	52.347	-		

جدول 23.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع عمليات الإصـلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

واقع الإصلاح	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
البيئة المؤسسية	بين المجموعات	2	1.097	0.548	2.419	0.091
	داخل المجموعات	272	61.660	0.227		
	المجموع	274	62.756	-		
القوانين والأنظمة	بين المجموعات	2	1.934	0.967	3.598	0.029
	داخل المجموعات	272	73.096	0.269		
	المجموع	274	75.030	-		
الرقابة على الأداء	بين المجموعات	2	1.723	0.861	3.594	0.029
	داخل المجموعات	272	65.195	0.240		
	المجموع	274	66.918	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.859	0.429	2.279	0.104
	داخل المجموعات	272	51.242	0.188		
	المجموع	274	52.101	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وكانت الفروق في محوري: القوانين والأنظمة، والرقابة على الأداء، ولايجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في اقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (24.4).

جدول 24.4-أ: نتائج اختبار توكي tukey test للفروق في اقع عمليات الإصـلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المقارنات	أقل من 5 سنوات	10-5	اكثر من 10 سنوات
القوانين والأنظمة	أقل من 5 سنوات		0.37949*	0.38198*
	10-5			0.00249
	اكثر من 10 سنوات			

جدول 24.4-ب: نتائج اختبار توكي tukey test للفروق في اقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المقارنات	أقل من 5 سنوات	10-5	اكثر من 10 سنوات
الرقابة على الأداء	أقل من 5 سنوات		0.31817*	0.36062*
	10-5			0.04246
	اكثر من 10 سنوات			

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول (24.4) أن الفروق في اقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت بين المديرين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات، و5-10 سنوات، والأكثر من 10 سنوات، لصالح المديرين في الفئة الأولى (أقل من سنوات) الذين اكدوا بدرجة أكبر على واقع الإصلاح في القوانين والأنظمة، والرقابة على الأداء في الوزارات الفلسطينية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لاجاباتهم في الجدول رقم (25.4).

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

واقع الإصلاح	سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	14	2.03	0.48
	10-5	52	1.95	0.46
	اكثر من 10 سنوات	209	1.92	0.42
البيئة المؤسسية	أقل من 5 سنوات	14	2.12	0.54
	10-5	52	1.80	0.45
	اكثر من 10 سنوات	209	1.89	0.47
القوانين والأنظمة	أقل من 5 سنوات	14	2.23	0.52
	10-5	52	1.85	0.53
	اكثر من 10 سنوات	209	1.85	0.51
الرقابة على الأداء	أقل من 5 سنوات	14	2.25	0.50
	10-5	52	1.93	0.49
	اكثر من 10 سنوات	209	1.89	0.48
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	14	2.14	0.42
	10-5	52	1.88	0.44
	اكثر من 10 سنوات	209	1.89	0.43

2.3.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين وفقاً لمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، التخصص، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

1.2.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

للتحقق من صحة الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس. استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (26.4).

جدول 26.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	ذكر	209	1.95	0.48	278	1.495	0.136
	أنثى	71	1.85	0.49			
النزاهة	ذكر	209	1.85	0.55	278	1.109	0.268
	أنثى	71	1.76	0.52			
المساءلة	ذكر	209	2.18	0.55	278	2.055	0.041
	أنثى	71	2.02	0.54			
العدالة	ذكر	209	1.80	0.56	278	1.555	0.122
	أنثى	71	1.69	0.50			
المشاركة وحسن الاستجابة	ذكر	209	1.90	0.58	278	1.491	0.137
	أنثى	71	1.79	0.53			
الفاعلية	ذكر	209	2.09	0.59	278	1.604	0.110
	أنثى	71	1.96	0.56			
الدرجة الكلية	ذكر	209	1.97	0.48	278	1.757	0.080
	أنثى	71	1.85	0.46			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (26.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وكانت الفروق في محور المساءلة لصالح أفراد العينة الذكور، الذين أكدوا بدرجة أكبر على تطبيق المساءلة في الوزارات الفلسطينية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

للتحقق من صحة هذ الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. تم استخدام اختبار ت (t-test) للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (27.4).

جدول 27.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الأبعاد	الحالة الاجتماعية	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الشفافية	متزوج	249	1.92	0.48	278	-0.498	0.619
	أعزب	31	1.96	0.55			
النزاهة	متزوج	249	1.82	0.55	278	-0.552	0.581
	أعزب	31	1.88	0.51			
المساءلة	متزوج	249	2.13	0.55	278	-0.553	0.581
	أعزب	31	2.19	0.57			
العدالة	متزوج	249	1.77	0.55	278	-0.015	0.988
	أعزب	31	1.77	0.56			
المشاركة وحسن الاستجابة	متزوج	249	1.87	0.56	278	-0.094	0.925
	أعزب	31	1.88	0.59			
الفاعلية	متزوج	249	2.06	0.58	278	0.129	0.897
	أعزب	31	2.04	0.59			
الدرجة الكلية	متزوج	249	1.93	0.48	278	-0.347	0.729
	أعزب	31	1.96	0.50			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) إلى عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

3.2.3.4. لفرضية الفرعية الثالثة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعـزى لمتغيـر التخـصص. تـم استخدام اختبار ت (t-test) للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير التخصص، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (28.4).

جدول 28.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير التخصص

الأبعاد	التخصص	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الشفافية	علوم إدارية ومصرفية	93	1.93	0.45	268	0.464	0.643
	غير ذلك	177	1.91	0.50			
النزاهة	علوم إدارية ومصرفية	93	1.91	0.54	268	1.913	0.057
	غير ذلك	177	1.78	0.54			
المساءلة	علوم إدارية ومصرفية	93	2.18	0.58	268	0.928	0.354
	غير ذلك	177	2.12	0.53			
العدالة	علوم إدارية ومصرفية	93	1.75	0.55	268	-0.361	0.718
	غير ذلك	177	1.78	0.55			
المشاركة وحسن الاستجابة	علوم إدارية ومصرفية	93	1.87	0.56	268	-0.030	0.976
	غير ذلك	177	1.87	0.57			
الفاعلية	علوم إدارية ومصرفية	93	2.04	0.58	268	-0.270	0.787
	غير ذلك	177	2.06	0.58			
الدرجة الكلية	علوم إدارية ومصرفية	93	1.96	0.47	268	0.564	0.573
	غير ذلك	177	1.92	0.48			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (28.4) إلى عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير التخصص. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

4.2.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر. تـم اسـتخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance للفروق في واقع الحكم الرشـيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضـح فـي الجدول رقم (29.4).

جدول 29.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع الحكم الرشيد في الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	3	0.260	0.087	0.357	0.784
	داخل المجموعات	272	66.067	0.243		
	المجموع	275	66.327	-		
النزاهة	بين المجموعات	3	0.303	0.101	0.331	0.803
	داخل المجموعات	272	82.827	0.305		
	المجموع	275	83.130	-		
المساءلة	بين المجموعات	3	0.493	0.164	0.527	0.664
	داخل المجموعات	272	84.725	0.311		
	المجموع	275	85.218	-		
العدالة	بين المجموعات	3	0.631	0.210	0.683	0.563
	داخل المجموعات	272	83.695	0.308		
	المجموع	275	84.325	-		
المشاركة وحسن الاستجابة	بين المجموعات	3	1.030	0.343	1.055	0.369
	داخل المجموعات	272	88.449	0.325		
	المجموع	275	89.478	-		

جدول 29.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع الحكم الرشيد في الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفاعلية	بين المجموعات	3	0.938	0.313	0.989	0.443
	داخل المجموعات	272	94.696	0.348		
	المجموع	275	95.634	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	0.374	0.125	0.532	0.661
	داخل المجموعات	272	63.786	0.235		
	المجموع	275	64.161	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (29.4) إلى عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول 30.4-أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع الحكم الرشيد فـي الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الشفافية	30 سنة فأقل	22	1.89	0.37
	40-31	92	1.88	0.48
	50-41	115	1.94	0.51
	51 سنة فأكبر	47	1.96	0.49
النزاهة	30 سنة فأقل	22	1.72	0.36
	40-31	92	1.85	0.55
	50-41	115	1.82	0.55
	51 سنة فأكبر	47	1.83	0.59
المساءلة	30 سنة فأقل	22	2.00	0.51
	40-31	92	2.15	0.56
	50-41	115	2.15	0.54
	51 سنة فأكبر	47	2.15	0.60

جدول 30.4-ب: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
العدالة	30 سنة فأقل	22	1.65	0.46
	40-31	92	1.74	0.57
	50-41	115	1.79	0.55
	51 سنة فأكبر	47	1.83	0.54
المشاركة وحسن الاستجابة	30 سنة فأقل	22	1.71	0.56
	40-31	92	1.84	0.57
	50-41	115	1.93	0.59
	51 سنة فأكبر	47	1.88	0.49
الفاعلية	30 سنة فأقل	22	1.87	0.54
	40-31	92	2.05	0.58
	50-41	115	2.08	0.58
	51 سنة فأكبر	47	2.10	0.61
الدرجة الكلية	30 سنة فأقل	22	1.82	0.39
	40-31	92	1.92	0.48
	50-41	115	1.95	0.49
	51 سنة فأكبر	47	1.97	0.49

5.2.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (31.4)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (31.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت

جدول 31.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع الحكم الرشـيد فـي الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	2	0.328	0.164	0.676	0.509
	داخل المجموعات	277	67.216	0.243		
	المجموع	279	67.544	-		
النزاهة	بين المجموعات	2	0.413	0.207	0.686	0.505
	داخل المجموعات	277	83.452	0.301		
	المجموع	279	83.866	-		
المساءلة	بين المجموعات	2	0.363	0.181	0.585	0.558
	داخل المجموعات	277	85.909	0.310		
	المجموع	279	86.272	-		
العدالة	بين المجموعات	2	0.242	0.121	0.392	0.676
	داخل المجموعات	277	85.526	0.309		
	المجموع	279	85.768	-		
المشاركة وحسن الاستجابة	بين المجموعات	2	0.017	0.009	0.026	0.974
	داخل المجموعات	277	90.508	0.327		
	المجموع	279	90.525	-		
الفاعلية	بين المجموعات	2	0.035	0.017	0.050	0.951
	داخل المجموعات	277	96.607	0.349		
	المجموع	279	96.642	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.077	0.039	0.165	0.848
	داخل المجموعات	277	64.927	0.234		
	المجموع	279	65.004	-		

جدول 32.4-أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع الحكم الرشيد فـي الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الشفافية	أقل من بكالوريوس	24	2.01	0.53
	بكالوريوس	171	1.90	0.46
	دراسات عليا	85	1.94	0.53

جدول 32.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الحكم الرشيد في الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
النزاهة	أقل من بكالوريوس	24	1.85	0.53
	بكالوريوس	171	1.85	0.54
	دراسات عليا	85	1.77	0.55
المساءلة	أقل من بكالوريوس	24	2.19	0.60
	بكالوريوس	171	2.16	0.54
	دراسات عليا	85	2.09	0.55
العدالة	أقل من بكالوريوس	24	1.83	0.63
	بكالوريوس	171	1.75	0.55
	دراسات عليا	85	1.80	0.54
المشاركة وحسن الاستجابة	أقل من بكالوريوس	24	1.90	0.63
	بكالوريوس	171	1.87	0.55
	دراسات عليا	85	1.87	58.
الفاعلية	أقل من بكالوريوس	24	2.09	0.61
	بكالوريوس	171	2.05	0.58
	دراسات عليا	85	2.06	0.59
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	24	1.99	0.53
	بكالوريوس	171	1.93	0.46
	دراسات عليا	85	1.93	0.50

6.2.3.4. الفرضية الفرعية السادسة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. تـم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (33.4).

جدول 33.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع الحكم الرشـيد فـي الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	3	1.982	0.661	2.781	0.041
	داخل المجموعات	276	65.562	0.238		
	المجموع	279	67.544	-		
النزاهة	بين المجموعات	3	1.593	0.531	1.781	0.151
	داخل المجموعات	276	82.273	0.298		
	المجموع	279	83.866	-		
المساءلة	بين المجموعات	3	0.630	0.210	0.677	0.567
	داخل المجموعات	276	85.642	0.310		
	المجموع	279	86.272	-		
العدالة	بين المجموعات	3	2.215	0.738	2.439	0.065
	داخل المجموعات	276	83.553	0.303		
	المجموع	279	85.768	-		
المشاركة وحسن الاستجابة	بين المجموعات	3	1.598	0.533	1.653	0.177
	داخل المجموعات	276	88.927	0.322		
	المجموع	279	90.525	-		
الفاعلية	بين المجموعات	3	1.187	0.396	1.145	0.331
	داخل المجموعات	276	95.454	0.346		
	المجموع	279	96.642	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	1.229	0.410	1.773	0.153
	داخل المجموعات	276	63.776	0.231		
	المجموع	279	65.004	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (33.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد المـستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعـزى لمتغيـر الدرجة الوظيفية. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وكانت الفروق في محور الـشفافية، ولايجـاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في واقـع الحكـم الرشـيد فـي الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية (جدول رقم 34.4).

جدول 34.4: نتائج اختبار توكي للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	المقارنات	C	B	A	A4
الشفافية	C		0.14602	0.15960	-0.09673
	B			0.01358	-0.24275
	A				-0.25633*
	A4				

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (34.4) أن الفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في محو الشفافية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، كانت بين المديرين درجة A وحملة درجة A4، لصالح الفئة الثانية، الذين أكدوا بدرجة أكبر على تطبيق الشفافية في الوزارات الفلسطينية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الجدول رقم (35.4).

جدول 35.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	الدرجة الوظيفية	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الشفافية	C	160	1.96	0.48
	B	44	1.81	0.44
	A	41	1.80	0.43
	A4	35	2.05	0.57
النزاهة	C	160	1.88	0.54
	B	44	1.74	0.50
	A	41	1.69	0.54
	A4	35	1.87	0.59
المساءلة	C	160	2.14	0.53
	B	44	2.07	0.53
	A	41	2.12	0.57
	A4	35	2.24	0.66

جدول 35.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الحكم الرشيد في الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	الدرجة الوظيفية	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
العدالة	C	160	1.76	0.54
	B	44	1.73	0.51
	A	41	1.67	0.54
	A4	35	1.99	0.61
المشاركة وحسن الاستجابة	C	160	1.91	0.55
	B	44	1.78	0.58
	A	41	1.75	0.58
	A4	35	1.96	0.55
الفاعلية	C	160	2.10	0.57
	B	44	1.93	0.61
	A	41	2.00	0.55
	A4	35	2.09	0.64
الدرجة الكلية	C	160	1.96	0.47
	B	44	1.85	0.45
	A	41	1.84	0.46
	A4	35	2.05	0.55

7.2.3.4. الفرضية الفرعية السابعة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبـرة. تـم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance للفروق في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كمـا هو واضح في الجدول رقم (36.4).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (36.4) إلى عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول 36.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع الحكم الرشـيد فـي الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	2	1.064	0.532	2.229	0.110
	داخل المجموعات	272	64.935	0.239		
	المجموع	274	65.999	-		
النزاهة	بين المجموعات	2	0.915	0.457	1.514	0.222
	داخل المجموعات	272	82.200	0.302		
	المجموع	274	83.115	-		
المساءلة	بين المجموعات	2	1.495	0.748	2.419	0.091
	داخل المجموعات	272	84.060	0.309		
	المجموع	274	85.555	-		
العدالة	بين المجموعات	2	0.292	0.146	0.468	0.627
	داخل المجموعات	272	84.819	0.312		
	المجموع	274	85.111	-		
المشاركة وحسن الاستجابة	بين المجموعات	2	0.393	0.197	0.604	0.547
	داخل المجموعات	272	88.498	0.325		
	المجموع	274	88.891	-		
الفاعلية	بين المجموعات	2	0.885	0.443	1.281	0.279
	داخل المجموعات	272	93.967	0.345		
	المجموع	274	94.852	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.723	0.361	1.550	0.214
	داخل المجموعات	272	63.386	0.233		
	المجموع	274	64.109	-		

3.3.4. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليـات الإصـلاح الإداري فـي الوزارات الفلسطينية والحكم الرشيد من وجهة نظر المديرين. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيـسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

جدول 37.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع الحكـم الرشـيد فـي الـوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الشفافية	اقل من 5 سنوات	14	2.17	0.49
	10-5	52	1.86	0.46
	اكثر من 10 سنوات	209	1.92	0.49
النزاهة	اقل من 5 سنوات	14	2.07	0.52
	10-5	52	1.84	0.56
	اكثر من 10 سنوات	209	1.80	0.54
المساءلة	اقل من 5 سنوات	14	2.40	0.52
	10-5	52	2.04	0.53
	اكثر من 10 سنوات	209	2.15	0.56
العدالة	اقل من 5 سنوات	14	1.90	0.58
	10-5	52	1.80	0.57
	اكثر من 10 سنوات	209	1.76	0.55
المشاركة وحسن الاستجابة	اقل من 5 سنوات	14	2.03	0.65
	10-5	52	1.84	0.53
	اكثر من 10 سنوات	209	1.87	0.57
الفاعلية	اقل من 5 سنوات	14	2.25	0.70
	10-5	52	1.97	0.63
	اكثر من 10 سنوات	209	2.07	0.56
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	14	2.15	0.50
	10-5	52	1.89	0.49
	اكثر من 10 سنوات	209	1.93	0.47

1.3.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المـستوى $\alpha \leq 0.05$ بـين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والشفافية من وجهة نظر المديرين. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation للعلاقة بين عمليـات الإصـلاح الإداري فـي الوزارات الفلسطينية والشفافية من وجهة نظر المديرين، (جدول رقم 38.4).

جدول 38.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الـوزارات الفلسطينية والشفافية من وجهة نظر المديرين

المتغيرات	التكرار	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الإصلاح الإداري	280	*0.808	0.000
الشفافية			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (38.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالـة إحـصائية عنـد المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والشفافية مـن وجهـة نظر المديرين، بحيث كلما ازدادت عمليات الإصلاح الإداري، ازدادت الشفافية والعكس صـحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

2.3.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

للتحقق من صحة الفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والنزاهة من وجهة نظر المـديرين. اسـتخدم معامـل الارتباط بيرسون Pearson correlation للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري فـي الـوزارات الفلسطينية والنزاهة من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (39.4).

جدول 39.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الـوزارات الفلسطينية والنزاهة من وجهة نظر المديرين

المتغيرات	التكرار	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الإصلاح الإداري	280	*0.797	0.000
النزاهة			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (40.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالـة إحـصائية عنـد المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والنزاهة من وجهة نظر المديرين، بحيث كلما ازدادت عمليات الإصلاح الإداري، ازدادت النزاهة والعكس صحيح، وبـذلك تكون الفرضية قد رفضت.

3.3.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والمساءلة من وجهة نظر المديرين. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والمساءلة من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (40.4).

جدول 40.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والمساءلة من وجهة نظر المديرين

المتغيرات	التكرار	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الإصلاح الإداري	280	*0.704	0.000
المساءلة			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (40.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والمساءلة من وجهة نظر المديرين، بحيث كلما ازدادت عمليات الإصلاح الإداري، ازدادت المساءلة والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.3.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والعدالة من وجهة نظر المديرين. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والعدالة من وجهة نظر المديرين، كما هو واضح في الجدول (41.4).

تشير معطيات الجدول (41.4) لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والعدالة من وجهة نظر المديرين، بحيث كلما ازدادت عمليات الإصلاح الإداري، ازدادت العدالة والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

جدول 41.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الـوزارات الفلسطينية والعدالة من وجهة نظر المديرين

المتغيرات	التكرار	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الإصلاح الإداري	280	*0.730	0.000
العدالة			

5.3.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

للتحقق من صحة الفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والمشاركة وحسن الاستجابة من وجهة نظر المـديرين. استخدم معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation للعلاقة بين عمليات الإصـلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والمشاركة وحسن الاستجابة من وجهة نظر المديرين، وذلـك كمـا هـو واضح في الجدول رقم (42.4).

جدول 42.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الـوزارات الفلسطينية والمشاركة وحسن الاستجابة من وجهة نظر المديرين

المتغيرات	التكرار	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الإصلاح الإداري	280	*0.743	0.000
المشاركة وحسن الاستجابة			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (42.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالـة إحـصائية عنـد المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلـسطينية والمـشاركة وحـسن الاستجابة من وجهة نظر المديرين، بحيـث كلمـا ازدادت عمليـات الإصـلاح الإداري، ازدادت المشاركة وحسن الاستجابة والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

6.3.3.4. الفرضية الفرعية السادسة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المـستوى $\alpha \leq 0.05$ بـين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والفاعلية من وجهة نظر المديرين. تم استخدام

معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والفاعلية من وجهة نظر المديرين، (جدول 43.4).

جدول 43.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والفاعلية من وجهة نظر المديرين

المتغيرات	التكرار	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الاصلاح الادارى			
الفاعلية	280	*0.795	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (43.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والفاعلية من وجهة نظر المديرين، بحيث كلما ازدادت عمليات الإصلاح الإداري، ازدادت الفاعلية والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

7.3.3.4. نتيجة اختبار الفرضية الكلية:

للتحقق من صحة الفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والحكم الرشيد من وجهة نظر المديرين. استخدم معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والحكم الرشيد من وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (44.4).

جدول 44.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والحكم الرشيد من وجهة نظر المديرين

المتغيرات	التكرار	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الإصلاح الإدارى			
الحكم الرشيد	280	*0.860	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (44.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والحكم الرشيد من وجهة نظر المديرين، بحيث كلما ازدادت عمليات الإصلاح الإداري، ازداد الحكم الرشيد والعكس

صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.3.4. إجابة السؤال المفتوح:

أجاب على هذا السؤال 155 من المبحوثين، وقد اشاروا إلى مجموعـة مـن المعيقـات لعمليـات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية، وفيما يأتي أهم هذه المعيقات مرتبـة حـسب درجـة تكرارها في إجابات هؤلاء المبوحثين، كما هو موضح في الجدول (45.4).

جدول 45.4: إجابات المبوحثين حول رأيهم بمعيقات الإصلاح الاداري

الرقم	الموضوع	العدد
1	غياب الشفافية والعدالة	32
2	مركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات	26
3	الواسطة والمحسوبية	25
4	ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين	24
5	عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	22
6	ضعف أجهزة الرقابة	14
7	سوء التخطيط وعدم وضوح الأهداف	14
8	غياب الكفاءات والمهارات التي تلزم لتطبيق برامج الإصلاح	13
9	ضعف وعدم مرونة الهياكل التنظيمية	12
10	غياب المساءلة والمحاسبة	12
11	ضعف برامج التدريب والتطوير وتقييم الأداء	12
12	ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات	8
13	التعيينات والترقيات السياسية	7
14	الفساد وسوء الإدارة	6
15	قلة الإمكانيات البشرية والمادية	5
16	تضخم الجهاز الحكومي	5
17	لا يوجد معيقات	5
	المجموع	242

تشير المعطيات في الجدول (45.4)، إلى أهم المعيقات أمام برامج الإصلاح في وزارات الـسلطة الوطنية الفلسطينية، وكان من أهمها بحسب المبحوثين: غياب الشفافية والعدالة، مركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات، الواسطة والمحسوبية، ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يعالج الفصل الحالي نتائج الدراسة واستنتاجاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها، وأهدافها، إضافة لتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجـدت، وبلـورة بعـض التوصيات استنادا لنتائج الدراسة.

2.5 ملخص نتائج الدراسة

ملخص لأهم النتائج فيما أدناه:

1.2.5. أولاً: ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة المـوارد البـشرية فـي الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.93)، وأظهـرت النتائج أن المتوسط الحسابي كان مرتفعاً لبعض الفقرات، كالتزام الوزارة بـالإعلان عـن الشواغر الوظيفية، وتوضيح مواصفات كل وظيفة يتم الإعلان عنها، وأن التوظيف يتم وفق المؤهلات المطلوبة، وأنه يوجد وصف وظيفي لكل وظيفة في الـوزارة، حيـث تـراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين (2.49-2.0)، وبنسبة مئوية (83%-70%)، كذلك أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لبعض الفقرات كان متدنياً، خاصة الفقرات المتعلقـة

بالترقية وأنها تتم وفق الأحقية، فقد كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.70)، كذلك الأمر فيما يتعلق بمتابعة البرامج التدريبية، وموضوعة الحوافز التي تقدمها الوزارة جاءت في المرتبة الأخيرة. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الوزارات تهتم ببعض المبادئ المتعلقة بالحكم الرشيد وتغفل بعضها خاصة العدالة ومبدأ تساوي الفرص.

- أظهرت النتائج وفيما يتعلق بالبيئة المؤسسية للوزارات الفلسطينية أن الاهتمام بها كان متوسطاً بشكل عام حسب وجهة نظر المديرين والمديرين العامون، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.89)، وكان الاهتمام برسالة الوزارة وتوضيحها للموظفين والمواطنين على حد سواء مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.21)، (2.17) على التوالي، تلاه موضوع إشراك الموظفين في خطط العمل، أما الاهتمام بالهيكل التنظيمي للوزارة وموضوع تفويض الصلاحيات فقد كان ضعيفاً، وهذه النتيجة توافقت مع نتيجة (الرقب، 2008)، الذي اشار إلى ضعف الهياكل التنظيمية وأن الهيكل المعدل أقدر على تطوير أداء الوزارات، كذلك موضوع تعزيز الروح المعنوية الإيجابية لدى الموظفين. ويرى الباحث أن ذلك يشكل أحد أهم العقبات والتحديات أمام أية عملية للإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية، حيث كان ذلك واضحاً في إجابة المبحوثين على السؤال المباشر المتعلق بمعيقات الإصلاح الإداري.
- الاهتمام بالقوانين والأنظمة في الوزارات الفلسطينية وبحسب وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور كان (1.87)، وأكدت النتائج أن القوانين تصدر من الجهات ذات العلاقة وأن الأنظمة المعمول بها في الوزارات توضح آليات الاتصال وأن الوزارات الفلسطينية تهتم بتطويرها بما يخدم مصلحة العمل، ولكن وفي ذات الوقت أشارت النتائج إلى ضعف في مراجعة الأساليب والإجراءات الإدارية المتبعة.
- أشارت نتائج الدراسة أن الاهتمام بإصلاح عمليات الرقابة في الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً، وهو جاء في المرتبة الثانية بعد إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (1.92)، جاءت الفقرة المتعلقة بمراقبة التزام الموظفين بالدوام في المقدمة وبمتوسط حسابي مرتفع، والباحث يرى أن ذلك جاء نتيجة العمل على منع التسيب الوظيفي الذي كان سائداً سابقاً، ونتيجة لتدخل ديوان الموظفين العام في الرقابة على الدوام، واتخاذ إجراءات عقابية بحق من لا يلتزم بدوامه اليومي، تلى ذلك موضوع التقارير الدورية، وأن هناك رقابة مفاجئة في الوزارات، ولكن النتائج أظهرت أيضاً أنه وفي موضوع الرقابة وتقييم الأداء أن ربطها بمعايير واضحة

وأنها تساعد على تحسين أداء الموظفين وأنه يأخذ بها عند تصميم برامج التدريب كان ضعيفاً إلى متوسط، حيث جاءت هذه الفقرات في المراتب الأخيرة.

- فيما يتعلق بالحكم الرشيد، وفي محور الشفافية، أظهرت النتائج أن واقع الشفافية في الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (1.92)، وكانت فقرة إعلان الوزارة عن الشواغر الوظيفية المتاحة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.27)، وبنسبة مئوية بلغت 75.6%، ثم تتيح الوزارة لوسائل الإعلام كتابة التقارير عن أعمال الوزارة دون تحفظات، ففقرة يتم تحديث الصفحة الإلكترونية للوزارة لتغطي المستجدات، ثم جاءت الفقرة المتعلقة بإفصاح الوزارة عن برامجها بصورة دورية، ولكن الفقرة المتعلقة باعتماد دليل بإجراءات العمل في الوزارة جاءت في مرتبة متأخرة نوعاً ما وبمتوسط حسابي (1.82)، ثم الفقرات المتعلقة باطلاع الموظفين على خطط التغيير، والإفصاح عن المزايا المختلفة التي يتقاضاها الموظفين وإطلاع كل موظف على حقوقه، هذه الفقرات جاءت في المراتب الأخيرة.
- أظهرت النتائج أن الاهتمام بتطبيق مبدأ النزاهة في الوزارات الفلسطينية كان متوسطاً، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (1.83)، وهذه النتيجة مطابقة لنتيجة دراسة (الحلبية،2009)، وجاءت الفقرة: تتيح الأليات المعتمدة في الوزارة منع استغلال المال العام في المقدمة، ثم تعمل الوزارة على تعزيز قيم العمل التي تحقق رسالتها، تلاها تهتم الوزارة بتطوير آليات واضحة لتطبيق قوانين مكافحة الفساد وسوء استخدام السلطة، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة بضرورة إلزام الوزارة للموظفين بالإفصاح عن مصالحهم الخاصة التي تتعارض مع مصلحة العمل، بمتوسط حسابي هو الأقل (1.63) وبنسبة مئوية 54.3%، ويعزو الباحث ذلك لضعف تطبيق آليات الرقابة والتدقيق، كذلك ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين وعدم تعديلها، كذلك فإن الحديث عن هذه المفاهيم ما زال حديثاً لحد ما.
- أظهرت النتائج أن واقع المساءلة كان جيداً إلى حد ما في الوزارات الفلسطينية، من وجهة نظر المبحوثين، وجاء محور المساءلة في مقدمة المحاور المتعلقة بالحكم الرشيد بمتوسط حسابي هو الأعلى (2.14)، ورغم هذه النتيجة فإن المبحوثين وفي إجابتهم على السؤال المباشر المتعلق بمعيقات الإصلاح الإداري فقد أشاروا إلى أن غياب المساءلة من المعيقات المهمة التي تقف في وجه أية عمليات للإصلاح الإداري في الوزارات، ويعزو الباحث ذلك إلى ربط الكثيرين المساءلة بالمحاسبة التي قد تكون ضعيفة ولا يتم تطبيقها بشكل فعلي لغاية الآن.
- أظهرت النتائج أنه لا يتم التعامل مع الموظفين في الوزارات الفلسطينية على أساس الجنس أو الانتماء السياسي أو الجغرافيا، ولكن وبشكل أخر أظهرت النتائج أن هناك محاباة في

التعامل، وأن الواسطة والمحسوبية ما زالت تؤثر في القرارات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالترقيات.

- المشاركة وحسن الاستجابة كانت وبحسب نتائج الدراسة متوسطة في الوزارات الفلسطينية، وهي تتعلق بنوعية تقديم الخدمات للمواطنين من خلال الوزارات الفلسطينية، ورغم أن النتائج أظهرت أنه يتم التعامل مع المقترحات المقدمة بشكل إيجابي، إلا أن مشاركة المواطنين في وضع معايير واضحة ومحددة للخدمات ما زال ضعيفاً.
- أظهرت نتائج الدراسة وفي موضوع فاعلية الوزارات الفلسطينية أن واقع الفاعلية كان متوسطاً وفي المرتبة الثانية ضمن محاور الحكم الرشيد وبمتوسط حسابي (2.06)، ولكن النتائج أشارت إلى عدم امتلاك الوزارات المختلفة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة عمليات التطوير والإصلاح بنجاح.

2.2.5. ثانياً: ملخص النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين:

- بينت النتائج أن 74.6% من المديرين والمديرين العامين في الوزارات الفلسطينية كانوا من الذكور، في مقابل 25.4% من الإناث، والباحث يعزو ذلك لأسباب عديدة أهمها العدد الكبير من الأسرى الفلسطينيين الذين أمضو سنوات عديدة في السجون الإسرائيلية، وكان لهم نصيباً في الحصول على وظائف في مناصب عليا، كذلك الأمر لعدد كبير من أعضاء منظمة التحرير الفلسطينية والذين كانوا في الخارج ملتحقين بالثورة الفلسطينية.
- الفئة العمرية ما فوق 40 سنة كان لهم النصيب الأكبر في شغل المناصب العليا وبنسبة 75%، وهذه نتيجة منطقية وطبيعية حيث الوصول لهذه الدرجات الوظيفية يحتاج للكثير من الوقت.
- أظهرت النتائج كذلك أن من يحملون درجات علمية عليا (دكتوراه، وماجستير) شكلوا أكثر من 30% من مجموع المديرين والمديرين العامين وهي نسبة مرتفعة برأي الباحث، خاصة إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار العدد الكبير من المديرين والمديرين العامين الذين أمضو سنوات طويلة في الأسر، كذلك كانت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس حوالي 61%.
- في موضوع التخصص العلمي أظهرت النتائج أن ما نسبته 34.4% يحملون مؤهلات علمية في حقلي الإدارة والعلوم المالية والباقي في تخصصات أخرى مختلفة.
- كذلك أظهرت النتائج أن 76.% من المديرين والمديرين العامين يتمتعون بخبرة في العمل تزيد عن عشر سنوات، وهو وضع طبيعي إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار أن عمر السلطة

الوطنية الفلسطينية تجاوز (16 عام)، وأن ما نسبته فقط 5% من المديرين والمديرين العامين كانت سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات.

3.2.5. ثالثاً: ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات: الجنس، الحالة الإجتماعية، التخصص العلمي، العمر، المؤهل العلمي.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المديرين والمديرين العامون في الوزارات الفلسطينية، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وكانت الفروق في محاور إصلاح البيئة المؤسسية، القوانين والأنظمة والرقابة وجاءت هذه الفروق لصالح المديرين في الفئة (C)، ويرى الباحث أن ذلك طبيعي إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفئة هم الأقرب للموظفين في الوزارات الفلسطينية، ومن خلالهم تتم عمليات تنفيذ الأوامر الإدارية والقوانين والأنظمة، كذلك فإنهم، أي المديرين في هذه الفئة، هم من يقوم بعمليات المتابعة ومراقبة الأداء الوظيفي والتقييم، وهم من يرفع التقارير الإدارية المختلفة للجهات العليا، إضافة لذلك فإنهم يشكلون الفئة الأكبر بين المديرين والمديرين العامون في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمديرين العامون تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق في محوري القوانين والأنظمة والرقابة على الأداء، ولصالح فئة المديرين ذوي سنوات الخبرة الأقل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة من المديرين هم بالغالب في الدرجة (C)، وهذا يتفق مع نتيجة الفرضية السابقة الخاصة بمتغير الدرجة الوظيفية، حيث أن هذه الفئة هم على صلة مباشرة بالموظفين ومن خلالهم تتم معظم عمليات المتابعة والرقابة وتنفيذ القوانين والأنظمة والأوامر والإجراءات الإدارية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمديرين العاملون تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق في محور المساءلة، حيث أكد المبحوثين الذكور بدرجة أكبر أن هناك مساءلة في الوزارات الفلسطينية، ويفسر الباحث بما يلي: أولاً أن

نسبة الذكور هي ثلاث اضعاف نسبة الإناث، وذلك يعني أن الذكور موجودين في مواقـع تحمل المسؤولية بشكل أكبر، وكذلك فإن الإناث ولأسباب طبيعية يلتزمن بالأنظمة والقوانين وينفذن التعليمات الإدارية بشكل أكبر من الذكور.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ فـي واقـع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمديرين العامون تعـزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، التخصص العلمي، العمر،المؤهل العلمي، وأتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحلبية،2010) في متغيرات:الحالة الإجتماعية، الدرجـة العلمية،التخـصص، سنوات الخبرة والتي أشارت لعدم فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق مبادىء الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لهذه المتغيرات.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقـع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمديرين العامون تعـزى الدرجة الوظيفية وذلك في محور الشفافية، وكانت الفروق لصالح المدرين العامين في الفئة (A4) الذين أكدوا بدرجة أكبر على تطبيق مبدأ الـشفافية فـي العمـل فـي الـوزارات الفلسطينية، ويفسر الباحث ذلك إلى أن المديرين العامون وهم نسبة قليلـة مـن مجمـوع المبحوثين لهم مصلحة في الحديث عن تطبيق الشفافية حيث أنهـم يخـضعون للمـساءلة الخارجية، ويراقب عملهم كل من مؤسسات العمل الأهلي ووسائل الإعلام المختلفـة، فـي حين أن الموظفين في الدرجات الوظيفية الأقل يخضعون للمساءلة الداخلية ولا علاقة لهـم بمنظمات المجتمع المدني أو وسائل الإعلام، وهم من يشعرون في كثير من الأحيان بالظلم وغياب الشفافية والمساواة والعدالة وينتقدون بشدة المركزية وعدم تفـويض الـصلاحيات، وكان ذلك واضحاً في إجابات المبحوثين على السؤال المباشر المتعلق بمعيقات الإصـلاح الإداري.
- تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عن المـستوى $\alpha \leq 0.05$ بـين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والشفافية من وجهة نظـر المـديرين والمديرين العامون، بحيث كلما ازداد الاهتمام بإصلاح البيئة المؤسـسية وإدارة المـوارد البشرية في الوزارات بكل ما يشمله من إجراءات، وكلما ازداد الاهتمام بتطبيـق القـوانين والأنظمة والمراقبة على الأداء ازدادت الشفافية والعكـس صـحيح، بمعنـى إذا اسـتطاع المعنين تطبيق مبدأ الشفافية في العمل فإن ذلك سيؤدي لتطوير وإصلاح العمل الإداري في الوزارات الفلسطينية، وهذا يتطابق مع نتائج دراسـة البنـك الـدولي (2004)، ودراسـة الشهوان (2004)، واللتان أشارتا إلى أن الإصلاح يقود لتطبيق مبادئ الحكـم الجيـد وأن تطبيق مبادئ الحكم الجيد يؤدي لعمليات إصلاح شاملة تقود لتحقيق التنمية المستدامة.

- تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عن المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والنزاهة من وجهة نظر المديرين والمديرين العامون، بحيث كلما ازداد الاهتمام بالإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ازدادت النزاهة في العمل والعكس صحيح، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (النزاهة والشفافية والإدارة العربية، 2006).
- تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عن المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والمساءلة من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، بحيث كلما ازداد الاهتمام بالإصلاح الإداري ازدادت المساءلة والعكس صحيح.
- تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عن المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والعدالة من وجهة نظر المديرين والمديرين العامون، بحيث كلما ازداد الاهتمام بالإصلاح الإداري ازدادت العدالة والعكس صحيح.
- تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عن المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والمشاركة وحسن الاستجابة من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، بحيث كلما ازداد الاهتمام بالإصلاح الإداري ازدادت المشاركة وحسن الاستجابة والعكس صحيح.
- تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عن $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية والفاعلية من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، بحيث كلما ازداد الاهتمام بالإصلاح الإداري ازدادت الفاعلية والعكس صحيح.

3.4 الاستنتاجات

بالاستناد لنتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات:

- يوجد عمليات تغيير وتطوير في الوزارات الفلسطينية المختلفة تساعد في عمليات الإصلاح الإداري المنشودة، ولكنها كانت متوسطة ودون المستوى المأمول في ظل ما يجري من جهود لبناء وتهيئة المؤسسات المختلفة لإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة.
- هناك اهتمام بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد، من خلال أجراءات عديدة يتم تنفيذها، ولكن بصورة غير كافية في كثير من الأحيان، فعلى سبيل المثال أظهرت النتائج أن هناك مساءلة

في الوزارات الفلسطينية، ولكن في ذات الوقت لم تشر النتائج إلى وجود محاسـبة فعليـة، كذلك فإن عمليات الرقابة وتقييم الأداء ما زالت ضعيفة.

- ما زالت الوزارات الفلسطينية تعاني من ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين، لا سيما في ظل الغياب الواضح لدور المؤسسة التشريعية وتعطلها، حيث يتم تعديل القوانين بقرارات، دون مشاركة من ذوي العلاقة أو مؤسسات المجتمع االمدني بمـا فيهـا النقابـات والجمعيـات والأحزاب السياسية المختلفة.
- كان واضحاً أن هناك ضعفاً في الإهتمام بالموارد البشرية، من عدة جوانب أبرزها التطوير والتدريب، حيث لا يتم ربط برامج التدريب بإحتياجات الموظفين أو حتى متابعـة تطبيـق البرامج التدريبية بشكل مقبول.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ما بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشـيد، ورغم أن هذه العمليات لا زالت دون المستوى المطلوب، غير أنها تـؤدي الـى الالتـزام بمبادئ الحكم الرشيد.
- لا تتسم الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بالمرونة المطلوبة، ولا يتم تعديلها بمـا يتناسب مع مقتضيات العمل وعمليات الإصلاح المنشودة.
- رغم إدراك المبحوثين لأهمية الرقابة الادارية ودورها في تحسين الأداء غيـر أن الرقابـة ركزت على بعض الجوانب مثل الرقابة على الدوام وأغفلت جوانب متعـددة أخـرى ذات أهمية كبيرة، منها أن الرقابة على الأداء يجب أن ترتبط ببـرامج التـدريب المنفـذة فـي الوزارات، وأن تقييم الأداء يجب أن ينعكس سلباً أو إيجاباً على الموظفين فـي موضـوع الترقيات والحوافز المختلفة.
- ان الشفافية في الوزارات الفلسطينية لا تزال دون المستوى المـأمول، ورغـم أن هنـاك إفصاحاً عن بعض الجوانب، خاصة المتعلقة بالشواغر الوظيفية، ولكن وبحسب المبحـوثين فإن التعيينات والترقيات والإفصاح عن الجوانب المالية والامتيازات لا يتم التعامـل معهـا بشفافية كافية.
- ما زالت الوزارات الفلسطينية المختلفة تعـاني مـن مركزيـة القـرار وعـدم تفـويض الصلاحيات، وهذا بالتأكيد يشكل أحد أهم العقبات أمام تحقيق عمليات إصلاح في الوزارات الفلسطينية ذات قيمة ومغزى.

4.4 التوصيات:

استنادا لنتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- ضرورة الإستمرار في تنفيذ برامج التطوير والإصلاح في الوزارات الفلسطينية، من خلال وضع إستراتيجات واضحة قابلة للتحقق ومرتبطة بفترات زمنية، ليـتمكن المعنيـين مـن مراجعتها وتقيمها.
- تعديل القوانين والأنظمة وجعلها أكثر توافقاً مع خطط وبرامج الإصلاح، من خلال الهيئات التشريعية المختصة وبمشاركة كل الهيئات ذات العلاقة.
- إستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصـلاح، مـن خلال تفعيل الهيئات القائمة وتعزيز دورها.
- العنصر البشري أهم العناصر الأساسية في الإدارة، وعليه يوصي الباحث بالإهتمام به بكل الوسائل وتوفير كل الإمكانيات لتطويره وتدريبه.
- ضرورة تعزيز دور هيئات الرقابة الخارجية والداخلية على عمل الوزارات، وأن لا يقتصر دورها في الرقابة على دوام الموظفين أو مراجعة التقارير الإدارية والمالية، بل يجـب أن يشمل كل جوانب العمل، بما فيه أداء الموظفين الإداري، لما لذلك من أهمية فـي معرفـة نقاط الخلل والضعف لتجاوزها، ونقاط القوة لتعزيزها.
- تعديل الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بمـا يخـدم خطـط التغييـر والتطـوير والإصلاح الإداري، وأن تمتاز بالمرونة الكافية لتسهيل وتـسريع اجـراءات العمـل فـي الوزارات المختلفة، كذلك الأمر بالنسبة للموظفين لمعرفة واجباتهم وحقوقهم بشكل واضـح ومقبول.
- التخفيف من المركزية، والعمل على تعزيز مبدأ تفـويض الـصلاحيات بدرجـة كافيـة، فالمركزية من أهم العقبات أمام عمليات التطوير والإصلاح.
- المشاركة في غاية الأهمية من أجل إنجاح عمليات التطوير والإصلاح، من خلال مـشاركة المستويات الإدارية المختلفة في خطط التطوير والإصلاح، ومشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- المساءلة في الوزارات الفلسطينية لا تكفي لوحدها، وهنا فإن الباحث يوصي بـضرورة أن يعقب المساءلة محاسبة، من أجل تعزيز النزاهة ومحاربة الفساد وسوء الإدارة.
- تطبيق الحكم الرشيد، يتطلب ثقافة داعمة وإيماناً من كل الأطراف، وعليه يوصي الباحـث بالعمل بكل السبل من أجل ترسيخ هذه الثقافة وتعزيز هذا الايمان، لما لـذلك مـن أهميـة كبرى في تحقيق أهداف الشعب الفلسطيني بإقامة دولتهم المستقلة، الحرة، دولة المؤسـسات والقانون، دولة العدالة.
- موضوع الإصلاح، سواء الإداري أو الإقتصادي، الإجتماعي، السياسي، وموضوع الحكـم الرشيد، من المواضيع ذات الأهمية وذات الإنعكاسات الجوهريـة،وتحتاج إلـى دراسـات

دورية للتعرف على آفاقها وإنعكاساتها، في ضوء ذلك يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول هذه المواضيع بالتركيز على البيئة الفلسطينية.

- الإصلاح الإداري ينبغي أن يترافق مع إصلاح سياسي وإجتماعي وإقتصادي في ذات الوقت، وبدون ذلك تبقى كل المحاولات للتطوير والإصلاح الإداري محاولات ضعيفة ومنقوصة، ولا يمكن الحديث عن تنمية حقيقة ومستدامة دون ذلك.

المراجع

- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (2010): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، رام الله، فلسطين.
- أبو بكر، مصطفى (2005): الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- أبو نعمة، عادل (2009): مبادئ تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- آل سمير، فيصل (2007): استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الأمم المتحدة (2005): مبادئ الإدارة الرشيد لخدمة التنمية،برنامج إدارة الحكم في الدول العربية.
- الأيوبي، نزيه (1995): الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- البرغوثي، سناء (2010): دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- البنك الدولي (2004): إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، دار الساقي، بيروت، لبنان.
- الحكومة الفلسطينية (2009): وثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة الفلسطينية، مجلس الوزراء الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- الحلبية، منور (2010): واقع تطبيق مبادىء الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الدعيس، نعمان (2007): الحكم الصالح ودوره في التطوير والتنمية، مقال منشور على شبكة الإنترنت.
- ديوان الموظفين العام (2010): أعداد موظفي الفئات العليا في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- الرقب، حماد (2008): واقع إدارة التغير لدى وزارات السلطة الوطنية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الزبيدي، باسم (2005): الإصلاح جذوره ومعانيه وأوجه استخداماته في الحالة الفلسطينية، معهد أبو لغد للدراسات الدولية، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
- زحايكة، سمر (2008): واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- السالم، مؤيد (2009): ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السيد، مصطفى (2003): الحكم الرشيد والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- شريف، علي (2003): إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- شعبان، عبد المحسن (2007): الحكم الصالح والتنمية، مركز دمشق للدراسات النظرية والحقوق المدنية، دمشق، سوريا.
- الشهوان، نوفل (2004): مقومات الحكم الراشد في استدامة التنمية العربية، مركز الدراسات الإقليمية، جامعة الموصل، العراق.
- الصيرفي، محمد (2006): التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- طرابلسي، عدنان (2006): تقويم فعالية تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- الطراونة، محمد (2005): أثر الإصلاح الإداري في التنمية في التجربة الأردنية، دار اليراع، عمان، الأردن.
- عاشور، أحمد (1995): إصلاح الإدارة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الحافظ، شفيق وعبد الرزاق، وسام (2007): دور الحوكمة في الإصلاح الإداري، وزارة الصناعة والمعادن السورية، دمشق، سوريا.
- عبوي، زيد (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، الأردن.
- العطيات، محمد (2006): إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد، عمان، الأردن.

- عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليان، حمد (2009): دور ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القـدس الشرقية، جامعة القدس، القدس، فلسطين
- عوض، عيسى (2008): واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة جنـوب الضفة الغربية، من وجهة نظر إداراتها العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عياد، شرف (2007): برامج الإصلاح الاداري ودورها في تنمية لموارد البـشرية فـي مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط في الجمهورية اليمنية فـي الفتـرة(1990-2005)، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.
- الفرحان، أمل والسكر، عبد الكريم (2002): الإدارة العامة فـي الأردن، دار الـشروق، عمان، الأردن.
- فوزي، سامح (2006): الحكم الرشيد، نهضة مصر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- القريوتي، محمد (2001): الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائـل، عمـان، الأردن.
- قصراوي، سناء (2008): مبادئ وتطبيقات الحكم الصالح في المنظمات غيـر الحكوميـة التنموية الفلسطينية العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية، جامعـة القـدس، القـدس، فلسطين.
- الكايد، زهير (2003): الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربيـة للتنميـة الإداريـة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- كشك، تغريد (2007): نحو إصلاح إداري ناجح، دراسة منشورة على شبكة الإنترنت.
- لوتز، جورج و ليندر، وولف (2004): البنى التقليدية في الحكم المحلي للتنمية المحليـة، معهد العلوم السياسية، جامعة بيرن، سويسرا.
- اللوزي، موسى (2002): التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن.
- مؤسسة الملتقى المدني (2003): الإصلاح وجهة نظر فلسطينية بين الواقع والطموح، رام الله، فلسطين.
- المجذوب، طارق (1998): الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامـة والإصـلاح الإداري، دار الشروق، عمان، الأردن.
- المخلافي، عبد الواسع (2006): إدارة الجودة الشاملة ودورهـا فـي تحقيـق الإصـلاح الإداري، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

- مركز الديمقراطية وحقوق الإنسان (2006): الحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية، رام الله، فلسطين.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2002): تجارب التنمية والإصلاح الإداري في الـوطن العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2006): النزاهة والشفافية والإدارة العربيـة، الـشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- المومني، علاء الدين (2005): تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصـلاح القطاع العام، واثرها على الخدمة المدنية الأردنية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- النجار، فريد (2007): التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الدار الجامعيـة، الإسـكندرية، جمهورية مصر العربية.
- وزارة التخطيط الفلسطينية (2008): خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية، السلطة الوطنيـة الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

- Http//www.grec.com 14/3/2010
- Http://www.pogr.org/Arabic/governance/transparenc/gfd/service.aspx
- Http://www.nabanews.net/2009/11222.htm1
- Http://Info.wordbank.org/governance/wgi/Indx.asp/2009
- Http://www.undp.porgar.org/Arabic/governance/2009
- Http://www.hrdisscussion.com/hr6800.html/2009

ملحق 1: الإستبانة

جامعـة القدس

كلية الدراسات العليا - معهـد التنمية المستدامة

أخي المدير / أختي المديرة

تحية طيبة وبعد،،،

قام الباحث بإجراء دراسة حول:

"واقع الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد"

وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منـك التعـاون بتعبئة هذه الاستبانة وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً أن بيانات الدراسـة هـي لأغراض البحث العلمي فقط، وستتم المحافظة على سريتها، ولا يطلـب منـك كتابـة اسمك أو ما يشير إليك، مع الشكر المسبق على حسن تعاونك.

إعداد الطالب: أشرف جمعة

بإشراف د. يوسف أبو فارة

القسم الأول: البيانات العامة:

1. الجنس:

□ ذكر □ أنثى

2. العمر:

□ 30 سنة فأقل □ 31 - 40 سنة □ 41 – 50 سنة □ 51 سنة فأكبر

3. الحالة الاجتماعية:

□ متزوج/ة □ أعزب/ عزباء □ غير ذلك (مطلق/ة، أرمل/ة)

4. آخر مؤهل علمي حصلت عليه:

□ أقل من بكالوريوس □ بكالوريوس □ دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

5. التخصص:

.....

6. مكان العمل (الوزارة.....

7. الدرجة:

□ (C) □ (B) □ (A) □ (A4) □ (A3)

8. سنوات الخبرة في العمل:

□ اقل من 5 سنوات □ من 5-10 سنوات □أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: المتغيرات الرئيسة للدراسة:

الجزء الأول: الإصلاح الإداري: أرجو قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة ✓ تحت مقيـاس الإجابة الذي يتوافق مع وجهة نظرك:

1) واقع إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية:

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
1	تلتزم الوزارة بالإعلان عن الشواغر الوظيفية.			
2	يتم الإعلان عن الوظائف بناء على حاجة الوزارة.			
3	يتم توضيح مواصفات كل وظيفة يتم الإعلان عنها.			
4	يوجد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة في الوزارة.			

5	تنجح الوزارة في إستقطاب الموظفين المتميزين.			
6	شروط التعاقد واضحة في الوزارة.			
7	التوظيف يتم وفقاً للمؤهلات المطلوبة.			
8	تتم المفاضلة بين المتقدمين على أساس الكفاءة.			
9	الترقيات في الوظائف تتم وفقاً للأحقية.			
10	سياسة التوظيف المتبعة في الوزارة تقلل من التضخم الوظيفي.			
11	سياسة التوظيف المتبعة في الوزارة تساعد على ضبط النفقات.			
12	تقدم الوزارة حوافز مناسبة للموظفين بناء على أدائهم الوظيفي.			
13	توفر الوزارة العدد الكافي من الموظفين.			
14	تهتم الوزارة بالمحافظة على الكادر المتميز الذي ينـضم إلـى العمل فيها.			
15	تراعي الوزارة أن يكون متوسط أعمار الموظفين متوافقـا مـع متطلبات العمل.			
16	تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة قبـل اعتمـاد أي برنامج تدريبي.			
17	تركز برامج التدريب على تطوير أداء الموظفين.			
18	هناك متابعة لمستوى تطبيق الموظفين لما تم تناوله في بـرامج التدريب.			
19	تعمل الوزارة على تدريب الموظفين علـى اسـتخدام وسـائل التكنولوجيا الحديثة.			
20	تهتم الوزارة بتعزيز قدرات الموظفين على استيعاب التغيـرات المحيطة.			
21	تساعد برامج التدريب على مواجهة ضغوط العمل بنجاح.			

2) واقع إصلاح البيئة المؤسسية:

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
22	توضح الوزارة رسالتها لموظفيها.			
23	توضح الوزارة رسالتها للمواطنين.			
24	هناك اهتمام في الوزارة بشرح أهدافها للموظفين للمشاركة فـي تحقيقها.			

25	تحرص الوزارة على توعية المواطنين حول آليات عملها.			
26	تحرص الوزارة على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل.			
27	تعمل الوزارة على تعميق الثقافة التنظيمية التي تنسجم مع أهدافها.			
28	يشارك موظفو الوزارة في خطط العمل (على قدر تعلق الأمر بهم).			
29	توفر الوزارة فرصا متعددة للتطوير الذاتي لموظفي الوزارة.			
30	تهتم الوزارة بحل مشكلات موظفي الوزارة التي تواجههم داخل العمل.			
31	هناك تركيز في الوزارة على بناء روح معنوية عالية لدى موظفيها.			
32	هناك تعاون واضح بين موظفي الوزارة في تنفيذ العمل.			
33	تسمح الوزارة للموظفين باتخاذ مواقف ناقدة لسياساتها.			
34	الهيكل التنظيمي للوزارة واضح يبين الأدوار المختلفة للموظفين.			
35	تهتم الوزارة بتعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات.			
36	تهتم الوزارة بتعزيز تفويض الصلاحيات.			
37	الهيكل التنظيمي للوزارة يوفر قنوات اتصال سريعة.			
38	يمتاز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة.			
39	الوظائف التي يتم تسكينها على الهيكلية تغطي جميع مهام الوزارة.			
40	خطوط المسؤوليات/ الصلاحيات في الوزارة واضحة.			
41	تتوفر آليات مناسبة في الوزارة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة فيها.			
42	تهتم الوزارة باستخدام التقنيات الحديثة تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية.			

3) واقع إصلاح القوانين والأنظمة:

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
43	تقوم الوزارة بتوضيح جميع القوانين ذات العلاقة للموظفين.			
44	تقوم الوزارة بتوضيح جميع الأنظمة ذات العلاقة للموظفين.			

45	تقوم الوزارة بتوضيح جميع اللوائح ذات العلاقة للموظفين.			
46	تحرص الوزارة على تطوير الأنظمة الداخلية بما يتوافـق مـع متطلبات العمل.			
47	تهتم الوزارة بتطوير اللوائح الداخلية بما يحقق متطلبات العمل.			
48	تحرص الوزارة على مراجعة الأساليب الإدارية المتبعة بـشكل دوري.			
49	تهتم الوزارة بمراجعة الإجراءات الإداريـة المتبعـة بـصورة دورية.			
50	الأنظمة واللوائح المتبعة تساعد على فهم الإجراءات الإدارية.			
51	توضح أنظمة الوزارة آليات الاتصال بين المستويات المختلفة.			
52	تعمل الوزارة على تبسيط الإجراءات لتجاوز الروتين.			
53	تشرك الوزارة ذوي العلاقة عند إقرار اللوائح الداخلية.			
54	تتم مقارنة القوانين المعتمدة في الوزارة مع ما هـو متبـع فـي مؤسسات مشابهة.			
55	تصدر القوانين من الجهات صاحبة الاختصاص.			
56	اشعر بالرضا عن الطريقة التي تتخذ فيها القرارات فـي هـذه الوزارة.			
57	يتوفر في الوزارة آليات فاعلة لحل خلافات العمل المختلفة.			

4) واقع إصلاح عمليات الرقابة على الأداء

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
58	هناك رقابة داخلية فاعلة في الوزارة.			
59	هناك رقابة خارجية فاعلة تتم على أعمال الوزارة.			
60	هناك رقابة دورية تتم في أوقات محددة من السنة.			
61	هناك رقابة تتم بشكل مفاجئ على دوائر الوزارة.			
62	هناك تقارير دورية حول أعمال الوزارة.			
63	تتم مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعـايير الإنجـاز بـصورة دورية.			
64	يناقش كل مسؤول الموظفين الذين يشرف عليهم في نتائج تقويم الأداء الدوري.			

65	نظام تقييم الأداء المستخدم يساعد الموظفين في تحسين أدائهم في العمل.			
66	تتم متابعة نشاطات جميع الدوائر في الوزارة.			
67	الرقابة في الوزارة تضمن قيام الموظفين بواجباتهم.			
68	تنظر الوزارة باهتمام في الشكاوى.			
69	تراقب الوزارة التزام الموظفين بساعات العمل الرسمي.			
70	هناك مراجعة فعلية لما يحصل للتأكد أن جميع الأنـشطة تمـت وفق المطلوب.			
71	تجري معالجة الأخطاء وفق أنظمة الوزارة دون محاباة.			
72	تربط الوزارة حاجة الموظفين للتدريب بتقييم الأداء.			
73	تشجع الوزارة الموظفين على أسلوب النقد الإيجـابي فـي كـل مستويات العمل.			

الجزء الثاني: الحكم الرشيد:

أرجو قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة ✓ تحت مقياس الإجابة الذي يتوافق مع وجهة نظرك:

1) الشفافية:

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
74	تعلن الوزارة عن الشواغر المتاحة فـي ضـوء الأنظمـة ذات العلاقة.			
75	تفصح الوزارة عن برامجها بصورة دورية.			
76	يجري إطلاع الموظفين على خطط التغيير في الوزارة.			
77	يتم تعريف كل موظف في الوزارة بحقوقه.			
78	تعتمد الوزارة دليلاً واضحاً بإجراءات العمل.			
79	تتيح الوزارة للموظفين مراجعة اللوائح المنظمة للعمل.			
80	يتم تحديث الصفحة الالكترونية للوزارة لتغطي المستجدات.			
81	تفصح الوزارة عن إيراداتها المالية المختلفة.			
82	تفصح الوزارة عن نفقاتها المختلفة.			
83	تفصح الوزارة عن المزايا المالية التي يتقاضاها جميع مـوظفي			

	الوزارة.			
84	لا يجد الموظفون أية عوائق لنقل وجهات نظرهم إلى المـديرين في الوزارة.			
85	تتيح الوزارة المجال لوسائل الإعلام لكتابة التقارير الصحفية عن أعمال الوزارة دون تحفظات.			

2) النزاهة:

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
86	تهتم الوزارة بتطوير آليات واضحة لتطبيق قوانين محاربة الفساد.			
87	لدى الوزارة أنظمة واضحة لمكافحة سوء الإدارة.			
88	تركز الوزارة على تعزيز التزام الموظفين بقيم العمـل التـي تحقـق رسالتها.			
89	تقوم الوزارة بمعالجة حالات سوء استخدام السلطة.			
90	تنجح الآليات المعتمدة في الوزارة في منع استغلال المال العام.			
91	تنظم الوزارة برامج تدريبية لتعزيز أخلاقيات المهنة لدى الموظفين.			
92	تلزم الوزارة جميع الموظفين بالإفصاح عـن أيـة مـصالح خاصـة تتعارض مع مصلحة العمل في الوزارة.			
93	تستخدم الوزارة دليلاً واضحاً لمعايير أخلاقيات المهنة.			

3) المساءلة:

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
94	هناك إجراءات فاعلة للتدقيق الإداري في الوزارة.			
95	هناك إجراءات فاعلة للتدقيق المالي في الوزارة.			
96	تكفل سياسات الوزارة المحافظة على موجوداتها.			
97	تضمن سياسات الوزارة المحافظة على الأملاك العامة.			
98	هناك مساءلة في الوزارة للمخالفين للقانون.			
99	تقوم الوزارة بمراجعة دقيقة لجميع المصروفات.			
100	تتأكد الوزارة من استخدام الأموال العامة بصورة صحيحة.			
101	تتم مساءلة الموظفين المعنيين عن أي خلل في إجراءات التحصيل.			
102	تعتمد الوزارة سياسات محاسبية فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة.			

103	تعزز الوزارة المساءلة على الأنشطة التي ورد عليها تحفظات مـن طـواقم الرقابة.			

4) العدالة:

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
104	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة دون تمييز على أساس الجنس.			
105	لا يتم التمييز في معاملة الموظفين على أساس الانتماء السياسي.			
106	ليس هناك تمييز في معاملة الموظفين في الوزارة على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظفين.			
107	تتم معاملة الموظفين في الوزارة دون تمييز بصرف النظر عن الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف في الوزارة.			
108	أمام الموظفين نفس الفرص للترقية إذا تساوت شروط هذه الفرص.			
109	أمام الموظفين نفس الفرص للحصول على أية امتيازات عندما تتساوى الشروط المطلوبة لذلك.			
110	لا يشعر الموظفون في الوزارة بالظلم من معاملة رؤسائهم لهم.			
111	تطبق الوزارة القرارات الإدارية بعدالة على جميع الموظفين.			

5) المشاركة وحسن الاستجابة

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
112	تهتم الوزارة باستطلاع آراء المواطنين حول جودة خدماتها المقدمة.			
113	تقوم الوزارة بتقييم مستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين.			
114	تتم مشاركة المواطنين في وضع معايير واضحة لخدماتها المختلفة.			
115	تسهل الوزارة للمواطنين عملية الحصول على المعلومـات المتعلقـة بالخدمات المقدمة.			
116	تتعامل الوزارة بإيجابية مع المقترحات المقدمة إليها.			
117	لدى الوزارة وسائل محددة فاعلة للتعامل مع شكاوى المواطنين.			

6) الفاعلية:

الرقم	الفقرات	أتفق	نوعا ما	لا أتفق
118	يتم التركيز على تحقيق أهداف الوزارة.			

119	تمتلك الوزارة القدرات الكافية لإدارة عمليات التطوير بنجاح.			
120	تعمل الوزارة وفقا لخطة إستراتيجية متكاملة.			
121	تركز الوزارة على تحسين عمليات صنع القرار.			
122	تركز الوزارة على تبسيط إجراءات العمل بما يخدم أهدافها.			
123	تركز الوزارة في ممارساتها على تحقيق التنمية المستدامة.			

الجزء الثالث: معيقات الإصلاح الإداري:

برأيك ما أهم المعيقات (إن وجدت) التي تقف في وجه تحقيق عمليات الإصلاح الإداري في الوزارة؟

مع الشكر والتقدير لحسن التعاون في تعبئة هذه الإستبانة

ملحق 2: خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس			
ذكر	209	74.6	-
أنثى	71	25.4	
الفئة العمرية			
30-	22	8.0	4
40-31	92	33.3	
50-41	115	41.7	
+51	47	17.0	
الحالة الاجتماعية			
متزوج	249	88.9	-
أعزب	31	11.1	
المؤ هل العلمي			
أقل من بكالوريوس	24	8.6	-
بكالوريوس	171	61.1	
دراسات عليا	85	30.4	
التخصص			
علوم إدارية ومصرفية	93	34.4	10
غير ذلك	177	65.6	
الدرجة الوظيفية			
C	160	57.1	-
B	44	15.7	
A	41	14.6	
A4	35	12.5	
سنوات الخبرة			
5-	14	5.1	5
10-5	52	18.9	
+10	209	76.0	

ملحق 3: قائمة المحكمين

الرقم	الإسم	التخصص	مكان العمل
1	د. زياد قنام	علوم بيئية	جامعة القدس
2	د. عبد الرحمن الحاج	علوم سياسية	جامعة بيرزيت
3	د. سمير أبو زنيد	إدارة	جامعة الخليل
4	د. بسام بنات	مناهج وإحصاء	جامعة القدس
5	د. راتب الجعبري	قانون	جامعة الخليل
6	د. شريف أبو كرش	إدارة	جامعة الخليل
7	د. محمد الجعبري	ادارة	جامعة الخليل
8	د. فدوى اللبدي	دراسات نسوية	جامعة القدس
9	د. عدنان قباجة	اقتصاد	جامعة القدس المفتوحة
10	د. ماجد ملحم	اقتصاد	جامعة القدس المفتوحة
11	د. جمال حلاوة	ادارة	جامعة القدس
12	د.علي صلاح	ادارة	جامعة القدس
13	د. جمال ابو السباع	ادارة واقتصاد	جامعة القدس
14	د. احمد الطميزي	لغة عربية	جامعة الخليل

فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات