عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

نحو استراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية

تيسير محمود فارس قبلاوي

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1432 هـ/2011 م

نحو استراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية

إعداد

تيسير محمود فارس قبلاوي

المشرف: د. فيصل سباعنة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات والتنمية الريفية- معهد التنمية المستدامة- جامعة القدس

1432هـ/2011 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

نحو استراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية

إعداد الطالب: تيسر محمود فارس قبلاوي
الرقم الجامعي: 20812373

المشرف: د. فيصل سباعنه

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2011/2/5 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. فيصل سباعنه التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. عبد الوهاب الصباغ التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. حسين الأعرج التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1432 هـ / 2011 م

الإهداء

إلى كل من له فضل علي بعد الله عز وجل في إنجاز هذه الرسالة

أقدم هذا الجهد المتواضع سائلاً المولى العلي القدير أن ينفع به

تيسير محمود فارس قبلاوي

إقرار

اقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة، مسار بناء المؤسسات والتنمية الريفية وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

تيسير محمود فارس قبلاوي

التاريخ:2011/2/5

شكر وعرفان

يسرني أن أتقدم بشكري الجزيل إلى جامعة القدس معهد التنمية المستدامة وإلـى كافـة الأسـاتذة والإداريين في هذا المعهد.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل د. فيصل سباعنة لما بذله من جهـد وحـسن متابعة في إشرافه على إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنـة المناقـشة الـدكتور حسين الأعرج والدكتور عبد الوهاب الصباغ لما قدموه من ملاحظات واقتراحات مهمة قيمة وإلـى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حكموا الاستبانة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع مبحوثي هذه الرسالة الإخوة والزملاء فـي وزارة الاقتـصاد الوطني الفلسطينية لما قدموه من معلومات وتعاون.

وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدني من الأهل والأصدقاء والزملاء.

تيسير محمود فارس قبلاوي

المفاهيم والمصطلحات

تتضمن هذه الدراسة عدداً من المفاهيم والمصطلحات والمسميات المتعلقة بها ويمكن تعريفها على النحو الآتي:

الاستراتيجية : مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (Strategies) التي تعني فن قيادة القوات (الركابي،2004 م:22).وارتبطت الاستراتيجية بالمفهوم العسكري وهو موطنها وفيه ترعرعت وانتقلت إلى المجال الإداري، وعرفت بأنها "نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب ". (كلاوزفيتز،Clawzovitz، ب ت:218).

وإجرائياً عرفت بأنها: "الرؤى والتطلعات والتصورات المستقبلية التي تستحضرها القيادات العليا في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لاستشراف واستحضار غور المستقبل ومواجهته والتعامل مع تحدياته وتهيئة مستلزماته، وقد توضع في شكل أهداف أو خطط أو سياسات عامة أو تترجم عن طريق الآليات والتقنيات والممارسات، وقد تكون هذه الاستراتيجيات مدونة وموثقة أو منظمة، وقد تكون حصيلة نقاشات وحوارات بين القياديين في الوزارة ليتم الالتزام بها في إدارة العمل والأنشطة اليومية للتغلب على نقاط الضعف، والمهددات، والسعي إلى تقوية نقاط القوة واستغلال الفرص".

التطوير الإداري : "عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الاخرى في المجتمع من جهة، وبين عناصر البيروقراطية من جهة اخرى، فمعناه البسيط أن التطوير الاداري يقتضي تغيير لبعض ملامح البيروقراطية وبمعناه الشامل فإن تأسيس التطوير الاداري يعني الريادة، الإبداع وإنشاء العلاقات الجديدة ما بين الوظائف والتنظيمات الهيكلية الحكومية بزيادة قدرات البيروقراطية من أجل الوصول الى الهدف النهائي لبناء". (القحطاني، 2006: 54)

وإجرائياً عرف بأنه "الجهد المخطط والشامل، الذي يهدف إلى رفع

كفاءة الجهاز الإداري وفاعليته في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات الـسلوكية والآليـات والتقنيـات المعاصرة لإحداث التغير الجذري والشامل في إدارة دوائـر الـوزارة وتعزيزها".

الإصلاح الإداري : "جهد هادف لتنمية وتطوير القدرة الإدارية في بناء وتنمية وتطوير الهياكل والنظم والمهارات لمقابلة الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية". (الأيوبي،1986م:840)

وإجرائياً:"هو تلك الجهود الموجهة إلى معالجة المشكلات والنظر بالتظلمات والحد من الفساد وإجراء التعديلات في الهياكل والنظم، وتبسيط الإجراءات، ومعالجة القصور، وسد النقص في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. وقد تميزت هذه الجهود بتركيزها على البيئة الداخلية، وتبنيها للنظرة الجزئية ولاردود الفعل حرصا على الاستقرار والاستمرار والحفاظ على ما هو قائم طالما أنه مقبول ويحقق الحد الأدنى من الأداء الإداري".

القيادات : اصطلاحاً هي "قدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها"(الأزهري، 1993م:86).

يقصد بالقيادات العليا في هذه الدراسة إجرائياً: "كل من يشغل وظيفـة قيادية إدارية يقع تصنيفها من رئيس قسم فأعلى وفقا للتصنيف النافـذ في نظام الخدمة المدنية بالسلطة الوطنية الفلسطينية، فهم من يقع علـى عاتقهم حاليا وضمن مسؤولياتهم المباشرة كيفيـة ملاحقـة الأحـداث العالمية، وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجيـة عـن طريق توظيف منهجيات ومداخل وتقنيات مفهومي الإصلاح والتطوير الإداري لتحقيق أهداف منظماتهم ومواكبة ركـب التطـوير والتغيـر السريع".

الاتجاهات : عرف جون مون (Mowen) الاتجاه بأنه: "مجموع الأحاسيس السالبة والموجبة تجاه شيء معين ".(الغامدي،1995م:20)

و إجرائياً عرف بأنه "الاستعداد والتصور لدى القيادات العليا في دوائر الوزارة نحو ربط مداخل الإصلاح والتطوير الإداري بما يعزز مواجهة التحديات العالمية الحالية والقادمة ويقود إلى التنمية المستدامة".

اختبار ت (t- test) : اختبار يستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين طبقات مجتمع الدراسة في آرائهم التي تتناول موضوع الدراسة ومحاورها، عندما يراد المقارنة بين مجموعتين مستقلتين فقط (ذكور وإناث).

تحليـــل التبـــاين الأحادي : يستخدم لمعرفة الفروق بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة، حيث يستخدم في حالات المقارنة بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر (المؤهل العلمي، الأقدمية).

اختبار LSD : اختصار لـ Least Significant difference (أي الفرق المعنوي الأصغر) وهذا الاختبار يتبع لاختبار ANOVA أو t-test في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وذلك لمعرفة المجموعات التي بينها فروق ولصالح من هذه الفروق.

قائمة المختصرات

المختصر		المدلول بالإنجليزية		المدلول بالعربية
SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences	:	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.
ANOVA	:	Analysis of Variance	:	تحليل البيانات
LSD	:	Least Significant Difference	:	الفرق المعنوي الأصغر
t-test	:	Student test	:	اختبار ت
BPR	:	Buissence Process Reengineering	:	الهندرة
TQM	:	Total Qualty Management	:	إدارة الجودة الشاملة

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في عام 2010 في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وفروعها في الـضفة الغربية، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين،المديرين، رؤساء الأقسام في الـوزارة، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (236) موظفـاً أعيـد منهـا (195) استبانة، وتم اتباع المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة. أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبانة الميدانية وتكونت من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (إدارة الأفراد، الهيكل التنظيمي، التطوير المهني، صنع القرار، خدمة الجمهور). تم فحص صدقها بوساطة اختبار صدق المحكمين وثباتها باحتساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي والذي جاءت قيمته(0.95) مـشيرة إلى ثبات مرتفع. وقد هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (53.60%) كما تبـين أن الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (74.8%)، وأظهرت نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة وجود فروق دالة إحصائياً بين واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين ولصالح الحاجـة للتحـسين، وجاء ترتيب المجالات في الحاجة للتحسين تنازليا على النحو الآتـي: التطـوير المهنـي (78%)، مجالي خدمة الجمهور وصنع القرار بالتساوي (74%)، مجال الهيكل التنظيمي (73.80%)، مجال إدارة الأفراد (73.6%).

وهذا يشير إلى ضرورة الحاجة للتحسين في التطوير والاصلاح الاداري وأهميته من خلال الاهتمام بتثمين الخبرات المتميزة واعتماد برمجة التدريب وتوفير المعلومـات اللازمـة لـصناعة القـرار والمشاركة في صناعته والأخذ بتقارير الكفاءة وإلمام مقدمي الخدمات بالقوانين والأنظمة واللـوائح والتعليمات في سبيل التحسين المستمر في التطوير والإصلاح الاداري.

وخرجت الدراسة باستراتيجية مقترحة للتطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتـصاد الـوطني الفلسطينية عرضها الباحث ضمن منطلقات وأهداف، وسياسات ومقومات، وآليات عمل تقوم وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية على أساسها للنهوض بالتطوير والإصلاح الإداري. وهذه الاستراتيجية تتضمن صياغة دليل إجراءات عمل مناسبة ومرنة، يضمن هذا الدليل تبسيط الإجراءات وضـبطها

لجميع الدوائر والأقسام، وإعادة هيكلة الوزارة وفق رسالتها وأهدافها ومهامها واختصاصاتها، ووفق الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة، وضمان جودة التدريب من خلال تشخيص احتياجات التـدريب وبناء وحدة إدارية متخصصة للتطوير والتدريب تضمن تأهيل جميع العاملين وتدريبهم في الوزارة وتنفيذ عملية صناعة القرار بالأسلوب العلمي والمشاركة. وأخيراً وضع دليل لخـدمات الجمهـور وصياغته وتعميمه ليكون دليلاً لكافة الخدمات التي تقدمها الوزارة.

أما أهم توصيات الدراسة فتمثلت في: ضرورة اعتماد برمجة التدريب، وتثمين الخبـرات وتوعيـة مقدمي الخدمات، وإفساح المجال للمشاركة في صناعة القرار، وتطبيق اللامركزية، وعقد العديـد من الدورات التدريبية والورش والمؤتمرات اللازمة لعمل الوزارة، وتقييم الموظفين وفقاً لأدائهـم وأعمالهم ونشاطاتهم.

Towards a more effective strategy of development and administrative reform in the Palestinian Ministry of National Economy

Abstract

This study was conducted between 2010 and 2011, where all the general managers, managers and chiefs of the departments in the Ministry of National Economy and its branches in the West Bank, represented the population of the study, reached (236) employees out of which (195) answered the questionnaire. The descriptive method was adopted, and the questionnaire was the main tool of the study. The research tool was represented in the field questionnaire and consisted of (50) paragraphs. The Questionnaire consisted of five scopes:(individuals management, organizational structure, occupational structure, decision making and audience service). The tool was tested for its validity and reliability with the help of refrees validity and itsd realrabilty using cronbach alf test checked and proved to have a very good degree of reliability reached (0.95).

The research aimed at suggesting a strategy of development and administrative reform in the Palestinian Ministry of National Economy. The results of the research showed that the degree of the reality of development and administrative reform in the Palestinian Ministry of National Economy was low, the percentage of the total degree was (53.60%), and it also appeared that the need for improvement in the Palestinian Ministry of National Economy was high, the percentage of the total degree was (74.8%). The results of T test for independent samples showed that there were significant statistical differences between the reality of development and administrative reform and the need for improvement for the benefit of the need for improvement. The research scopes order was as follows: the occupational development (78%), the scopes of audience service and decision making equally (74%), organizational structure (73.80%), individuals management (73.6%).

This indicates the necessity and the importance of the need for improvement through concern of evaluating the distinguished expertise, the need to adopt training programming and to provide the necessary information for decision making and participating in decision making, the need to consider the efficiency reports and that the services providers should be acknowledged of laws, regulations and instructions in order to reach the continuous improvement in development and reform. The study proposed a strategy of development and administrative reform in the Palestinian Ministry of National Economy, the researcher showed it within perspectives, objectives, policies, ingredients and mechanisms of action on the basis of which the Palestinian Economy Ministry will seek development and administrative reform. The strategy includes the formulating of manual of appropriate work procedures, this manual guarantees simplification and control of the procedures of all the departments and sections, restructuring the Ministry according to its message, goals, functions and specializations, and according to the general strategy of the ministry, guaranteeing training quality through knowing the training needs, building an administrative unit specialized in development and training, executing the process of decision making by scientific method and participation and finally putting a manual for audience services and formulating and generalizing it as a manual for all the services provided by the ministry.

Consequently, the researcher made a set of recommendations including: The necessity to pay attention to training, evaluation of expertise, enlightening service providers, allowing

participation in decision making, applying decentralization and evaluating the employees according to their performance and activities.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

زاد الاهتمام بمراجعة وتطوير نهج وممارسات التطوير والإصلاح الإداري للمنظمات الحكومية وكذلك مؤسسات القطاع الخاص للاستفادة من تقنيات وأدوات المتغيرات الدولية لمواكبة المستجدات الجديدة بأداء فعال لهذه المنظمات ليعمل على تحقيق التنمية الإدارية المسئوولة والمستدامة. ومن هذا المنطلق فان بناء خطط وطنية للتطوير والإصلاح الإداري في ظل المستجدات المعاصرة والمستقبلية يتطلب التعرف إلى اتجاهات القيادات العليا في بعض منظمات القطاع العام للاستفادة منها في رفع مستوى الأداء في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

ونحن نعيش في عصر يشهد فيه العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة في شتى مناحي الحياة الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية، فمنذ العقد التاسع من القرن العشرين أصبحت المنظمات المدنية المعاصرة تعيش في محيط بيئي سريع التطور والتغيرات في شتى المجالات ومنها الإدارية، ويحمل في طياته انعكاسات كبيرة بمعدلات متسارعة لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية، مما جعل الدول وخاصة النامية في صراع مستمر لإصلاح منظماتها المدنية وتطويرها لتكون ذات فعالية في عمليات التنمية الشاملة. (سعد الدين،1992 :40)

وقد أصبحت التطورات والتغيرات المتلاحقة في بيئة الإعمال قاعدة أو سمة من سمات المنظمة الناجحة تفرض عليها تخطيطا وتوجيها مستمرين، فالتغير التنظيمي والتطور والتحديث المخطط والمدروس أصبح ضرورة ملحة في هذا العصر بعد أن كان من قبيل الترف الإداري، لذلك ينبغي

على المنظمات والمؤسسات والشركات العامة والخاصة أن تدرك التطور الكبير في مجال التقدم العلمي والتقني وتأخذ في تغيير أساليبها لتقديم خدماتها بصورة أفضل تتفق مع الأساليب الإدارية الجديدة القادرة على استيعاب المتغيرات والتحديات الجديدة والتعامل معها.

إن الدول المعاصرة ومن خلال أجهزتها ومنظماتها تسعى إلى توفير التطوير الإداري بمفهومه الشامل بما يضمن لشعوبها تحسين مستوى الأداء والتطور ويحافظ في الوقت نفسه على كيانها المعنوي والمادي، وحتى تكون المنظمات عصرية في أسلوبها من خلال الإصلاح والتطوير الإداري المستمرين وإيجاد برامج متخصصة تستجيب للمستجدات الحالية وذات بعد إداري خاص يتمثل في تشكيل فكر المواطن الفلسطيني على درجة فكرٍ عالمي يتطلب التوعية بمفهوم الإصلاح والتطوير الإداري كمنهجين لإيجاد منظمات حكومية على درجة عالية من الكفاءة والأداء والجودة. (يونس، 2002: 201)

سعت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ نشأتها في العام 1994 إلى وضع خطط متنوعة في مختلف المجالات والأصعدة في كافة مؤسساتها ووزاراتها الحديثة العهد، وذلك من أجل النهوض بها في سبيل وضع أساس علمي قادر على توفير متطلبات المواطن الفلسطيني واحتياجاته من منطلق تحقيق الأهداف العامة التي تسعى إليها والتي من أبرزها النهوض بالقطاعات المختلفة وتحسين نوعية العمل بهدف تحقيق الجودة في الأداء وزيادة الإنتاج في كافة المجالات.

ووزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية إحدى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية التي عملت على وضع خطط متنوعة من خلال بناء المقدرة الإدارية في إدارة المؤسسات. إلا أن خطط وزارة الاقتصاد السابقة كانت خططاً شاملة ولم تكن خطط خاصة للتطوير والإصلاح الإداري. وهذا يشكل أصعب التحديات التي تواجهها الوزارة. والملحق (1.1) يلقي الضوء على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية و يبرز أهم الأنشطة التي تقوم بها الوزارة من خلال إداراتها ودوائرها المختلفة.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التحليلية المقارنة لرؤية القيادات العليا وما تطرحه من خطط للتطويروالاصلاح الإداري بهدف إيجاد منظمات إدارية تتفق مع المستجدات الحديثة في ظل نظام عالمي يتطلب آليات جديدة تختلف عن الآليات التقليدية وبما لا يتعارض مع ثوابت وعقيدة المجتمع الفلسطيني وفي الوقت نفسه توضح العلاقة بين جهود التطويرالاداري وجهود الإصلاح الإداري المتمثلة في إعادة تقييم جميع العمليات الإدارية من خلال إنجاز سياسات التطوير والإصلاح الإداري. كما أنها تعمل على تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، وتساهم في بناء

استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من أجل تطوير كفاءة موظفي الوزارة وأدائهم ضمن مجالات محددة هي إدارة الأفراد، الهيكل التنظيمي، التطوير المهني، صنع القرار، خدمة الجمهور. كل هذه الجهود التطويرية سيكون لها انعكاس إيجابي على التطوير الإداري، لذلك تسعى هذه الدراسة للوقوف على رؤية القيادات العليا في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية بوضع خطط الإصلاح والتطوير الإداري في ظل المستجدات والمعطيات الحالية ولمواجهة المستقبل ومفاجآته وتحدياته، فالقرن الحادي والعشرون يفرض على قادة المنظمات أن يوجدوا وعياً استراتيجياً وعمليات متجددة حيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي.

2.1 مشكلة الدراسة

نظراً للظروف التي مرت بها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وخاصة في عام 2003 فيما يتعلق بموضوع دمج الوزارات حيث تم دمج وزارة الاقتصاد والتجارة مع وزارة الصناعة ووزارة التموين في وزارة واحدة هي وزارة الاقتصاد الوطني، مما أدى إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية وفي كافة المستويات، ومن هنا أصبح لا بد من عملية الإصلاح والتطوير الإداري في كافة المجالات، ونظراً للتطورات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات العلمية ومنها الإدارة فقد تبين وجود فجوة بين الواقع الإداري الحالي والواقع المرجو والمبتغى، فأصبح لزاماً علينا القيام بعملية الإصلاح والتطويمر الإداري، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات العربية والأجنبية مثل دراسة الطعامنة 2004، والقحطاني 2006، ومن خلال عمل الباحث في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمدة أكثر من 10 سنوات، لاحظ الباحث أهمية إجراء إصلاح وتطوير إداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

من هنا ظهرت مشكلة الدراسة المتمثلة في السؤال الرئيس التالي: "ما الاستراتيجية المرجوة والمبتغاة لتحقيق التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟"

3.1 مبررات الدراسة

تستند الدراسة إلى المبررات الآتية:

- ملاحظات الباحث من خلال عمله في الوزارة الفلسطيني كالازدواجية في العمل، وسوء الأداء الإداري، وعدم قياسه ومراقبته، وعدم تطبيق الخطط الوطنية وربطها مع الواقع.

- التطورات العلمية والعملية السريعة والمتلاحقة في كافة مجالات العلوم ومنها التطوير والإصلاح الإداري.
- استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة/ جامعة القدس أبو ديس.

4.1 أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

- تنبع أهمية الدراسة الحالية من الناحية العلمية كونها من الدراسات الحديثة في حدود علم الباحث في مجال التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني في السلطة الوطنية الفلسطينية.
- تساهم الدراسة الحالية في معرفة الواقع الحالي للتطوير والإصلاح الإداري ومدى الحاجة للتحسين، وبالتالي تساهم في معرفة جوانب القوة لتعزيزها، مثل الالتزام والاهتمام بالتطوير، وجوانب الضعف والعمل على علاجها، مثل الازدواجية في العمل، وتداخل الصلاحيات، وعدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- تساهم الدراسة الحالية في بناء استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وبالتالي مساعدة المسئوولين ومتخذي القرار في إعادة النظر للواقع الحالي والعمل على تطويره.
- تساهم الدراسة الحالية في تحديد دور بعض المتغيرات الديموغرافية وهي: الدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والتخصص العام للمؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والخبرة في الوزارة، وموقع العمل على واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة القراء والباحثين في موضوع التطوير والإصلاح الإداري.
- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في زيادة فاعلية العاملين وكفاءتهم في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وفي وزارات أخرى.

5.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إعادة هيكلة مناسبة وملائمة لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تتفق مع رؤية ورسالة وأهداف واختصاصات ومهام الوزارة وخططها الاستراتيجية.
- التعرف إلى واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- التعرف إلى الحاجة في التحسين للتطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني.
- تحديد الفروق بين الواقع والحاجة للتحسين في التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- تحديد الفروق في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً إلى متغيرات الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العام للمؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، موقع العمل.
- تحديد الفروق في الحاجة إلى التحسين للتطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً إلى متغيرات الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العام للمؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، موقع العمل.
- اقتراح استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

6.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية وفحص فرضياتها:

- ما واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية ؟
- ما الحاجة إلى التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية ؟
- ما الفرق بين واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى إلى متغيرات كل من الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العام للمؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، موقع العمل ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحاجة للتطوير ولإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى إلى متغيرات كل من الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العام للمؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، موقع العمل ؟

- ما إمكانية بناء استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع بناء استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى لمتغيرات كل من الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العام للمؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، موقع العمل؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) في الحاجة للتطوير والإصلاح الإداري تعزى لمتغير كل من الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العام للمؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، موقع العمل؟

7.1 منهج الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على دراسة ظاهرة معينة متمثلة في التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وبالتحديد في دراسة استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، فالمنهج المناسب لهذه الدراسة حسب أسس وقواعد البحث العلمي هو المنهج الوصفي والذي يقوم على وصف ظاهرة معينة ودراسة وتحليل نتائجها. (برنامج التعليم المفتوح، مناهج البحث العلمي، 1998، ص35-37)

8.1 حدود الدراسة

تتمحور حدود الدراسة في الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من رئيس قسم فأعلى في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في عام 2010م.
- الحدود المكانية: تم تنفيذ الدراسة في مقر ومديريات وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في الضفة الغربية.

9.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول، كما يأتي:

الفصل الأول : المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسـة، أهـداف الدراسة، أسئلة الدراسة وفرضياتها، وهيكلية الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات الـسابقة: ويتنـاول موضـوع التطـوير والإصلاح الإداري وكل المفاهيم ذات العلاقة، وأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وأدواتهـا، مجتمـع الدراسـة، ومجتمـع الدراسـة وخصائصه، ادوات الدراسة، صدق أداة الدراسـة والتحكـيم، ثبـات الأداة، والتحليل الإحصائي لخصائص مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع : يشتمل على التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن استخدام الاسـتبانة كأداة للدراسة، وكذلك عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الخامس : يشتمل على الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تمهيد

لم تعد الاستراتيجيات حصراً على علم دون آخر، بل انتقلت إلى العلوم الإدارية والاقتصادية والسياسية والأمنية وكافة الجوانب الحياتية الأخرى من منطلق البيئة التنافسية، وبهذا خرجت الاستراتيجية من المحدودية إلى الشمولية ومن الغموض إلى الوضوح، وأصبح لدى المنظمات استراتيجيات خاصة بالإصلاح والتطوير الإداري تسعى من خلالها إلى تعزيز قدرتها الوطنية.

2.2 مفهوم الاستراتيجية

الاستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (Strategies) التي تعني فن قيادة القوات (الركابي،2004:22). وارتبطت الاستراتيجية بالمفهوم العسكري وهو موطنها وفيه ترعرعت وانتقلت إلى المجال الإداري، وعرفت بأنها "نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب". (كلاوزفيتز، ب ت:218، Clouzfetz). وعرفها الكاتب العسكري البريطاني (Liddle Hart) بأنها "فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة". (هارت،1967م:396)

وانتقل مفهوم الاستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد سنة 1947 م ومن أولى المحاولات هي تلك التي بدأها (فون نويمان، ومور

جنسترن) في مؤلفهما عن نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي، وفيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها فإن اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي استراتيجية. (Von Neumann & Morgenstern:1947 ,48-79)

وفي مجال الإدارة عرف (دركر، Druker) الاستراتيجية بأنها "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد"، ويضع (دركر، Druker) بهذا المفهوم رابطة منطقية بين الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي لا جدال فيها، كما ركز على نوعية نشاط أعمال المنظمة الحالي والمستقبلي كبعد ضروري في اختيار الاستراتيجية. (الركابي،2004م:25)

ويقصد بالاستراتيجيات في هذه الدراسة "الرؤى والتطلعات والتصورات المستقبلية التي تستحضرها القيادات العليا في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لاستشراف واستحضار غور المستقبل ومواجهته والتعامل مع تحدياته وتهيئة مستلزماته، وقد توضع في شكل أهداف أو خطط أو سياسات عامة أو تترجم عن طريق الآليات والتقنيات والممارسات، وقد تكون هذه الاستراتيجيات مدونة وموثقة أو منظمة وقد تكون حصيلة نقاشات وحوارات بين القياديين والإداريين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية ليتم الالتزام بها في إدارة العمل والأنشطة اليومية للتغلب على نقاط الضعف والمهددات، والسعي إلى تقوية نقاط القوة واستغلال الفرص".

3.2 التطوير الإداري Administrative Development

التطوير لغةً يعني التجديد والتحديث والتعديل ويقال جد يجِد فهو جديد، واستجد أي صيره جديـداً، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه (الفيروزابادي، 1987: 346) وتطوير الإدارة تعبيـر عـام لأساليب تطوير كفاءة وأداء كل المديرين، وهذا يشمل التدريب أثناء العمل والتدريب خارج نطـاق العمل. (العلاق، 2002: 308)

وفي الاصطلاح: عرف التطوير الإداري على أنه "عملية سياسية صممت لتنظـيم العلاقـات بـين البيروقراطية والعناصر الاخرى في المجتمع من جهة، وبين عناصر البيروقراطية من جهة اخرى، فمعناه البسيط أن التطوير الاداري يقتضي تغيير لبعض ملامح البيروقراطية وبمعناه الشامل فـإن تأسيس التطوير الاداري يعني الريادة، الإبداع وإنشاء العلاقات الجديدة ما بين الوظائف والتنظيمات الهيكلية الحكومية بزيادة قدرات البيروقراطية من أجل الوصـول الـى الهـدف النهـائي لبنـاء". (القحطاني، 2006: 54)

كما عرف بأنه "التحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي، ويتضمن بعداً سـلوكياً وغالباً ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري. (العدوان، 1986م: 86)

وقد تناول العلماء والمفكرون موضوع التطوير من عدة وجهات منها:

- أنها تحسين فعالية المنظمة وكفاءتها أو الاثنين معاً. (عطية، 1988م: 273)
- وعرف التطوير الإداري بأنه: عملية متعددة الجوانب تشمل البشر والوسائل والأساليب ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية وبيئية. (عبد الوهاب، 1982م: 255)
- كما عرفت نشرات الأمم المتحدة التطوير الإداري بأنه: المجهودات المـصممة خصيـصاً لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسة مثل الهياكل الإدارية والأفـراد والإجراءات".
- عرف التطوير الإداري بأنه: التحديد للوظائف الذي يترافق مع درجة تحديد المهام وشمولية قواعد العمل وهيمنة اعتبارات الإنجاز.
- وعرف بأنه دفعة إلى الأمام تعطى الجهاز الإداري بقصد تحقيق الأهداف عن طريق رفـع كفاءة الجهاز ونظمه وموظفيه. (الضحيان، 1991: 59)

إن تعدد تعريفات التطوير يرجع دون شك إلى عدم وجود رؤية موحدة ومتفق عليها، ويعود ذلـك إلى أن الإدارة تظل نتاجاً للثقافة والمحيط الذي تعيش فيه، وتعكس قيم المجتمع وبالتالي تحـد مـن صلاحية أي معالجة شاملة.

أما إجرائياً فعرف التطوير الإداري بأنه الجهد المخطط والشامل الذي يهدف إلى رفع كفاءة الإدارة وفاعليتها في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من خلال تطبيق المفاهيم والنظريـات الـسلوكية والآليات والتقنيات المعاصرة لإحداث التغيير الجذري والشامل في إدارة دوائر الوزارة وتعزيزها.

1.3.2. استراتيجيات التطوير الإداري:

يعتمد التطوير الإداري على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئـة الخارجيـة لكونـه يـستخدم الإحصاء في تحليله للمشاكل الإدارية الحالية والمحتملة وتشخيصها علمياً باعتبار أن مـا يحـرص عليه رجال التطوير الإداري التغيير المستمر وصولاً إلى منظمات تستطيع أن تتعامل مع المستقبل

بعقلية علمية احترافية تعتمد على البعد الاستراتيجي، ولهذا فإن استخدام الاستراتيجيات مع التطوير الإداري يعد الأنسب وهو ما تبنته هذه الدراسة، ويمكن التعـرف عليهـا تبعـاً لمعيـارين همـا: (التويجري،2005: 9)

- نطاق التطوير الإداري: حيث تركز استراتيجيات التطوير الإداري على عنصر واحـد أو عناصر محددة، وقد تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسة التي تؤثر وتصيب في فعالية الأداء، فإذا انصبت إستراتيجيات التطوير على عنصر محدد أو التركيـز علـى تطـوير الهياكل التنظيمية والوصف والمواصفات الوظيفية وأهملـت نظـم الرواتـب والحـوافز والتدريب وقياس الأداء فتعتبر استراتيجيات قاصرة ومحددة الأثر.
- درجة شمولية التطوير الإداري: يقصد بهذا المعيار تركيز التطوير الإداري على عدد محدد من المنظمات أو على قطاعات محددة من الجهاز الإداري للدولة، كما يمكن أن يشتمل على جميع أو معظم منظمات الجهاز الإداري وقطاعاته.

واستناداً لهذين المعيارين السابقين يمكن التمييز بين أربعة بدائل استراتيجية لنطاق التطوير الإداري على النحو التالي: (التويجري،2005م:10)

- استراتيجية التطوير الجزئي: حيث تمثل هذه الاستراتيجية جهـود التطـوير الإداري التـي تنصب على عدد قليل من العناصر، ويختار فيها عدد محدود من المنظمات أو القطاعـات. فقد يتم في ضوء هذه الاستراتيجية إعادة تصميم الهياكل التنظيميـة، أو تـدريب الإدارات العليا، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمـات الحكوميـة. وتعتبـر هـذه الاستراتيجية أضيق الاستراتيجيات من حيث نطاقها، وعند استخدام هذه الاستراتيجية فـإن جهود التطوير غالباً ما تنبع من داخل المنظمة الحكومية ذاتهـا. ولأن هـذه الاسـتراتيجية محدودة النطاق فإن أثرها على تحسين مستوى الأداء يعتبر محدوداً.
- استراتيجية التطوير الأفقي: وتمثل جهود التطوير الإداري التي تنصب على عدد محدود من العناصر، لكن التطوير يؤثر على كل أو أغلب المنظمات أو قطاعات الجهـاز الحكـومي. وعلى الرغم من شمول جهود التطوير على عدد كبير من المنظمات؛ فـإن احتـواء هـذه الاستراتيجية على عدد قليل من العناصر يضع حدوداً على الفعالية النهائية لجهود التطوير. ومن أمثلة هذا النوع من الاستراتيجيات الجهود التطويرية التي تتضمن وصف وتوصـيف الوظائف في الجهاز الحكومي أو تطوير الهياكل التنظيمية لمنظماته، وحيث يتم هنا التركيز على عناصر قليلة (وصف وتوصيف الوظائف أو تطوير الهياكل التنظيمية) للتطوير لمعظم

المنظمات الحكومية. ومن دوافع تبني هذه الاستراتيجية شعور القيادات السياسية أو القيادات العليا للجهاز الحكومي بأن هناك جانباً معيناً من النظام الإداري يعاني من قـصور شـديد يقتضي علاجاً أفقياً عاماً يشتمل على معظم منظمات الجهاز الحكومي.

- استراتيجية التطوير القطاعي: حيث تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير التي تختار عدداً محدوداً من المنظمات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع مستوى أدائها. لـذلك تحتوي هذه الاستراتيجيات على أغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة للأداء المنظمـي من خلال تشخيص مواطن القصور والضعف في الأداء العام، وبهذا فان هذه الاسـتراتيجية تعتبر نموذجاً للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي ككل. ويمكن بالتالي أن يكون تطبيقها تمهيداً لتغيير وتطوير شامل فـي أنظمـة الإدارة الحكوميـة. ووفـق هـذه الاستراتيجية فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتـسع لتـشمل الهياكـل التنظيميـة والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجـور والحـوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل. إن فرصة نجاح هـذه الاسـتراتيجية تعتبـر أكبـر بالمقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى.
- استراتيجية التطوير الشامل: تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التـي تتنـاول بالتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية وكـذلك كـل أو أغلـب قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي، فهي شبيهة باستراتيجية التطوير القطاعي من حيـث شمول مختلف العناصر التي تؤثر في أداء الجهاز الحكومي.

2.3.2. نظريات التطوير الإداري:

إن الحديث عن نظريات التطوير الإداري يتطلب التركيز على فترتين من الزمن حتى يمكن معرفة كلاً منها والبعد الإداري لكل مرحلة وذلك على النحو التالي: (الدوري،1980م: 16)

- النظريات التقليدية تعد هذه النظريات جزئية في معالجتها للمشكلات الإدارية، فقد كانت كل نظرية تركز على جزء معين، ولهذا تظهر النظريات لمعالجة قصور المشكلات الـسابقة، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبارها تركز على الإصلاح الإداري أكثر من التطـوير الإداري لعدم اهتمامها بالبيئة الخارجية التي ظهر لها تأثير فعال في أداء المنظمة، كما أنه لم يظهر البعد الاستراتيجي فيها.
- النظريات المعاصرة بعد أن شغلت العلوم السلوكية مركزاً مرموقاً فـي دراسـات الإدارة العامة وغيرها من فروع العلوم الاجتماعية، كان طبيعياً ظهور اتجاهات جديدة في دراسـة

الجهاز الإداري وتحليله على أساس النظرة الشاملة والمتكاملة لعناصره، ومكوناته، وتلمس جوانب الخلل والقصور التي اشتملت عليها الاتجاهات التقليدية.

وقد جاءت المدرسة السلوكية ووضعت أسساً جديدة في النظرة إلـى الجهـاز الإداري ومكوناتـه الأساسية والمتغيرات المؤثرة في سلوك المنظمات الإدارية واعتبرتها نظماً اجتماعية مفتوحة تقـوم باتخاذ القرارات من خلال تتبع عملياتها وتحديد المؤثرات التي تتفاعل فيما بينها ومع البيئة المحيطة وأدت هذه الاتجاهات التطويرية إلى إدخال الاعتبارات الآتية: (الدوري، 1980م :17)

- الاعتراف المتزايد بأهمية الدور الذي تؤثر به القيم (values) في سلوك المنظمات الإدارية باعتبار أن القيم من مؤثرات التطوير الإداري ومحدداته الأساسية.
- النظر إلى المنظمة الإدارية على أنها مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتـأثر بالبيئـة الاجتماعيـة المحيطة، وبقدر استجابة المنظمة الإدارية وقدرتها على التأقلم بمدى تحقق الأهـداف مـن عدمه.
- النظر إلى المراكز والأدوار داخل المنظمات الإدارية بنوع من المرونة، حتى يتم الـتلاؤم المطلوب بين أوضاع المنظمات الإدارية وبين التغيير الذي قد يطرأ على وسـائل العمـل وأساليبه أو على السياسات الإدارية المعمول بها.
- الإقرار بوجود دوافع إنسانية أساسية تغذي سلوك الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية.

ومما تقدم يمكن تحديد الاتجاهات الحديثة للتطوير الإداري في الآتي:

- تهيئة المنظمة لتحقيق أهداف جديدة تتفق مع الخطة الوطنيـة ذات البـرامج الاقتـصادية والاجتماعية.
- رفع كفاءة المنظمة الإدارية وفاعليتها بصورة عامة عن طريق إدخال التقنيـات الإداريـة الحديثة. (الأعرجي، 1987م: 155)

إن التأكيد على السمة الميدانية في التطوير الإداري لم ينف التأكيد على أهمية التحليلات والعمليات المكتبية ضمن العملية نفسها والتأكيد على المؤثرات البيئية الخارجية على العملية التطويرية في آن واحد. كما أن التطوير الإداري ليس فقط استخدام التكنولوجيا الحديثة والحاسب الآلي، بـل يتعـدي ذلك ليكون منهجية للتفكير والثقافة التي تتفنن في تقبل ما هو جديد ومفيد، والتطـوير الإداري هـو مطلب جوهري في العصر الحاضر للقضاء على البيروقراطية. وفي الوقت الراهن يتم فتح قنـوات

إلكترونية في التعامل مع المستخدمين من الخدمة فيما يسمى بـ (E-service) أو الخدمة الإلكترونية. (الأعرجي، 1987م: 156)

3.3.2. التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري:

يقوم التطوير الإداري على مبدأ الشمولية الإدارية في التنظيم، حيث يهدف إلى رفع كفاءة التنظيم وفعاليته من خلال العمل على تطوير التنظيم الإداري في نفس الوقت الذي يتم فيه تنفيذ برامج التطوير الكلي، والإلمام بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية، التي تؤثر على نجاح التطوير بشكل واضح. ويركز هذا المفهوم على الجانب الهيكلي والإجرائي والسلوكي، إضافة إلى الجانب البيئي الذي ينطلق من الافتراض القائل بوجود علاقة عضوية بين الجهاز الإداري والوسط البيئي الذي يعمل فيه، فهو جزء لا يتجزأ منه ولذلك فهي تؤثر به ويتأثر بها بصورة ديناميكية.(السلطان، 1998م: 19)

ولهذا فإن مفهوم التطوير الإداري يعنى بجميع جوانب التطوير في التنظيمات الإدارية، وبالتالي جاء شاملاً لجميع مفاهيم التطوير، وهي التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي والإصلاح الإداري والحصار الإداري وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

1.3.3.2. التنمية الإدارية Administrative Development:

إن مفهوم التنمية الإدارية يعود إلى العقود الأخيرة من القرن العشرين، وبالذات إلى مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية (عساف، 1983م: 269). وقد عرفت التنمية الإدارية بأنها عملية تدريب الإداريين، كما عرفت بأنها "الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدول، سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط أنظمته وإجراءاته، ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى العاملين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به، وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف". (الطويل، 1980م: 8)

أما فضل الله فقد أشار إلى أن التنمية الإدارية تعني تطوير النظام البيروقراطي، بتطوير وتحديث الإجراءات واللوائح والقوانين، وتحسين نظام الاتصال، وترشيد قنوات الاتصال الرسمية وتقصيرها، وإزالة الروتين والاختناقات في مجال الاتصال، كما تعني تطوير الإجراء الإداري،

وذلك باكتشاف الأسلوب الأمثل الذي يحقق إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أقصر وقت وأقل جهد، وتعني أيضاً الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، واعتبار الإنسان الرقم الصعب في المعادلة الإدارية، كما تعني أيضاً سلوك الفرد وأثر هذا السلوك على الإنتاجية وعلى انتمائه لأهداف المنظمة، وتعني تطوير نظام اتخاذ القرار، وتهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسات، وسلامة الإجراءات التي تستخدمها لتنفيذ أهدافها وتطوير هذه الإجراءات. (فضل الله، 1999م: 52). ويتضح من التعريفات السابقة للتنمية الإدارية أن معظمها تركز على ثلاث اتجاهات رئيسة هي: الاتجاه الهيكلي، والاتجاه الإجرائي، ثم الاتجاه السلوكي.

فالجانب الهيكلي يعرف التنمية الإدارية بأنها العملية التي يمكن من خلالها لقطر من الأقطار أن يبني المؤسسات والإدارات التنظيمية، القادرة على تعبئة الإمكانيات المتاحة والموارد التي يمكن أن تتاح لمواجهة المطالب والاحتياجات المطروحة، والتركيز على إصلاح الهيكل التنظيمي في المنظمة، لاستيعاب الوظائف الإدارية وقيام مكاتب ووحدات وأقسام ودوائر إدارية وفق نظام التخصص الوظيفي. (الكبيسي، 1998م: 9). أما الجانب الإجرائي فيعرف التنمية الإدارية بأنها عملية تغيير موجه ومنظم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العملية، وزيادة قدراتها ومهاراتها في حل المشاكل التي تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها للمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية. في حين نجد أن الجانب السلوكي يركز على تنمية المهارات الجماعية ومهارات فريق العمل (يوسف، 1992م: 81).

ويعتمد على معطيات العلوم السلوكية، من خلال التركيز على مشاكل الاتصال والمشاركة والوضوح والنمو والتغيير وتحقيق الذات والثقة والمشاعر والعلاقات الإنسانية، والسلوك والإحساس واستراتيجيات التدخل والمؤثر والاستجابة ومقاومة التغيير والتحفيز. وتشكل الإرادية متغيراً أصيلاً في وجود هذا المفهوم. (فضل الله،1999م: 52-59).

2.3.3.2. التطوير التنظيمي:

تعود جذور التطوير التنظيمي إلى حركة العلاقات الإنسانية، متمثلة في تجارب الهاوثورن التي أجراها إلتون مايو Elton- Mayo بين 1927م و 1932م وما تمخض عنها من اهتمام بالعمل الجماعي. (فضل الله، 1983م: 46). ولقد عرف بيكهارد Bechard التطوير التنظيمي بأنه "ذلك الجهد المخطط الذي يشمل المنظمة كلها، ابتداء من القمة، بهدف رفع الكفاءة الإدارية والتنظيمية، من خلال التدخل المخطط باستخدام المعلومات المتاحة من تطبيقات العلوم السلوكية". أما ورن

بنيس Bennis فقد عرفه بأنه: "استراتيجية متطورة للتعلم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مـع التحـديات التـي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية". (القريوتي، 1993م: 223). وعرفه علي أحمد بأنه "نشاط مستهدف يقوم على خطة مدروسة، ويكون نتيجة الشعور بالحاجة إلى التغيير الشامل لجميع عناصر التنظيم الإداري، وهو نابع من المنظمة، ويركز على الدور الذي تقوم به مجموعات العمل في إحداث التغيير، الذي يقوم على المعـارف الـسلوكية". (أحمـد، 1983م: 157-179). وقد حدد جون شيرود Sherwood، أهداف التطوير التنظيمي على النحـو الآتـي: (فضل الله، 1983م: 107-108)

- خلق مناخ من الثقة بين الأفراد والمجموعات عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- توفير مناخ مفتوح لمعالجة كافة قضايا التنظيم مع عدم إخفائها ووضعها على مائدة البحث.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار وضمان تدفقها دون تشويه أو انقطاع.
- العمل على إشاعة الإحساس بين العاملين في التنظيم بأن أهـداف التنظـيم هـي أهـدافهم والتنظيم جزء لا يتجزأ منهم.
- خلق علاقة تبادلية وتكاملية بين الأفراد والمجموعات، التنظيم وبناء علاقة تنافسية نظيفة.
- تعميق الوعي بالعمليات الجماعية كالاتصال بـين المجموعـات، والـصراع والمـشاعر، وأساليب القيادة.
- تشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية كأساس وكبديل للرقابة الخارجية.

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من تعدد تعريفات التطوير التنظيمي فإن جميعها يكاد يتفق علـى أن جوهر التطوير التنظيمي يتناول الإنسان والمنظمة كوحدة دراسة، والتأكيد على دور فريق العمل والإدارة الجماعية، ودور وكيل التغيير والعلوم السلوكية التطبيقية، واستخدام البحث العلمي كأسلوب لبحث المشاكل واعتبار تطوير التنظيم عملية مستمرة تبقى ما بقيت المشاكل التنظيمية. ومن خـلال هذا العرض يتضح أن التطوير التنظيمي يعد جزءاً من التنمية الإدارية، حيث يركز على الاتجـاه السلوكي، الذي يعد أحد الاتجاهات الثلاثة للتنمية الإدارية.

1.2.3.3.2. تقنيات التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري فـي السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وإن المحصلة النهائية

لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته". (عبد الوهاب،2000م: 274). وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية اسـتخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الطرق والأساليب يتطرق الباحثون إلى ما يأتي: (ويلـسون، 1999م :56)

1.1.2.3.3.2. تدريب الحساسية:

حيث المدرب لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأية معلومات (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية)، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه ويبدي شعوره تجاه الجماعـة، ثـم يطلـب مـن المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلاً، آراء الآخرين فيـه، ثـم تنتقـل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى آخر فـرد فـي المجموعـة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراهـا باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهـه، ويـسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيـراً يعـرض كـل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مـع المـشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية. (ولاس، 1991م: 7).

2.1.2.3.3.2. بناء الفريق:

ويعني تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلاً من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعـات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء فـي العمـل (القريـوتي، 2000م: 336). ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هـو انتمـاؤه إلـى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية. (اللوزي،2003م: 48)

3.1.2.3.3.2. الإثراء الوظيفي:

ويقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة بـه، وجعلهـا غنيـة بمـسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد

القيام به، ولذلك يعمل هذا الأسلوب على زيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشـرافية لزيـادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها. (الكبيسي، 1998م: 43)

4.1.2.3.3.2. الدراسات الميدانية وبحوث العمل:

وهي من الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسـات المـسح الاجتمـاعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيـداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، بالإضـافة إلى التعرف عن رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

5.1.2.3.3.2. شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية):

قام بوضع هذا الأسلوب "روبرت بليك" وزميله "جين موتون" (Blach & Meuton) عـام 1985، ويقوم هذا الأسلوب على أن يجمع المديرون بين هدفين رئيسين، هما: زيادة الإنتاجية مـن ناحيـة والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، دون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويهدف هـذا الأسلوب إلى الاهتمام بالإنتاج أو العمل، والاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الـشبكة، ويأخـذ تطبيق هذا الأسلوب سنتين إلى ثلاث سنوات، حيث يتم التعرف على المديرين وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المديرين ليأخذ شكله المثـالي إضـافة إلـى تطـوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهـدف تحـسينها وتطويرها. (حمور، 1998م: 27-29)

6.1.2.3.3.2. الإدارة بالأهداف:

ظهر هذا النوع من الإدارة كأسلوب حديث في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهو مـن أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجـه التنظـيم، حيـث يشارك المسؤولون في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم، ويقومون بتحديد الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيـاً لتحقيـق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر من قبل الإدارة فـي أعمـالهم اليوميـة. (الكبيـسي،

1998: 44). ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " بيتر دركـر" فـي كتابـه "The pracrice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه علـى أهميـة وضـع الأهـداف للمنظمة والفرد معاً. وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديـداً واضـحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداثته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إداريـة؛ ومـا يميـز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العـام البـسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها. أما أهداف الإدارة بالأهداف فيمكن إجمالها فيما يأتي:

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم. (انترنت1)

وتنطلق الإدارة بالأهداف من المبادىء الآتية:

- مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين فـي تحديـد أهـداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.
- مبدأ الالتزام: وهو الارتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخـاذ القرار.
- مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.
- مبدأ رفع الروح المعنوية : حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

وتتلخص خطوات الإدارة بالأهداف بالآتي: يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمـل يوضح فيه:

- الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها، وتحديد المشاكل المتوقعـة لبلوغهـا وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.
- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمرؤوس ووضع الإستراتجية و تخصيص الأموال.
- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها.

7.1.2.3.3.2. التدريب المخبري:

وهو تدريب يكون الهدف منه زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج المـشكلات الإداريـة ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات، والاتصالات والصراعات وذلـك مـن خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابيـة والسلبية، حتى يتمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل بعد انتهـاء التـدريب. (القريـوتي، 2000م: 345)

8.1.2.3.3.2. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

وهي فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصـول إلـى أفضل أداء ممكن. ويعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى، مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفـة تحـسين الأداء" (درباس، 1994م: 25). كما يعرف (جابلونسكي Jabloonskl) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مظهر تعاوني لأداء عمل ما، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في الميدان العلمي والمجال الإداري في سبيل توفير تحسين جودة مستمرة وإعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عاليـة". (سـعيد،1997م: ص72).

وهناك تعريف آخر وهو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "بعض المبادئ التوجيهيـة والفلـسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأسـاليب الإحـصائية والمـوارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة، بالإضافة إلى النظام الـداخلي الـذي يحكم عمل المنظمة والدرجة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقـت الحاضـر وفـي المستقبل، وهو خلاق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهريـة والجهـود الحاليـة لتحـسين الأداء والوسائل التقنية، وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد موجه لتحقيق التحسن المستمر"(القحطاني، 1992م: 17-18)

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تعد خطوة متقدمة على طريق تحسين الجودة الإنتاجية، وتهدف إلى الرقي بالخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية إلى مـستوى أفـضل يحقـق الكفاءة والفعالية المطلوبة، كما تعد أسلوباً حديثاً للتطوير، فهو يقوم على أهميـة التغييـر وقبولـه والاقتناع بأهمية المناخ المحيط، والاعتراف بأهمية الطلب على الخدمة، واستيعاب المفاهيم الإدارية واستخدامها والابتعاد عن الفردية والتشتت والاعتماد على العمل الجماعي، وإدراك أهمية المـستفيد وجعله معيار الاختيارات، إضافة إلى إدراك أهمية استثمار طاقات المنظمـة ووقتهـا، والاقتنـاع بأهمية الحركة ورفض الجمود في الهياكل والتنظيمات، واحترام العنصر البـشري كـأقوى وأهـم أساس في نجاح المنظمة وهي بذلك تعد من أحدث أساليب التطوير الإداري.(القحطـاني، 1992م، 339-340).

9.1.2.3.3.2. الحصار الإداري Administrative Barricad :

الحصار لغة هو تطويق الشيء بغرض حمايته أو الحفاظ على خصائصه، وحاصر الـشيء يعنـي أحاط به(الرمضي، 2000م: 122).

وهذا المصطلح مأخوذ من القاموس العسكري كغيره من النظريات الإدارية الأخرى، وهو في معناه العلمي عملية إحداث التغييرات والتعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، وفـي أي عنـصر مـن عناصر العمل التنظيمي لتحقيق هدفين هما ملاءمة أوضاع التنظيم ونشاطات وأساليب عمل الإدارة مع أوضاع وتغييرات جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم تميزاً عن غيره من التنظيمات الأخرى، فـي محاولـة لاسـتباق الأحداث واستثارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع إمكانيات الإدارة وأهدافها.

كما أنه يتمثل في محاصرة المسائل الإدارية القائمة التي تعاني منها نظم الخدمـة المدنيـة العامـة واحتوائها قبل أن تستفحل، ومعالجتها وفق زمن معلوم وطرق عملية في إطارها التنظيمـي، عـن طريق الإصلاح الكلي لكل تنظيم على حدة (الرمضي، 2000م: 123).

فالحصار الإداري هو استراتيجيات التغيير الهامة في تطوير التنظيمات، حيث يتناول عـدداً مـن جوانب التطوير، منها إصلاح الهياكل وتبسيط الإجراءات وتقنين أساليب العمل، ووضع التشريعات والقوانين واللوائح اللازمة لأداء العمل في التنظيم، وبناء قواعد سلوكية تحكم تـصرفات الأفـراد والجماعات داخل التنظيم. وينصب تركيز هذا المفهوم على الاتجاه الهيكلي والاتجاه السلوكي.

4.2 الإصلاح الإداري Administrative Reform

عرف خبراء الأمم المتحدة في الإدارة العامة في اجتماعهم المنعقد في نيويورك خلال الفترة من 10- 18 مارس 1975م الإصلاح الإداري بأنه "جهود مصممة خصيصاً لإدخال تغييرات جوهرية في نظم الإدارة العامة من خلال إصلاح شامل للنظام الإداري. أو على الأقل خلال إجراءات لتطوير واحد أو أكثر من عناصره الرئيسة كالترتيب التنظيمي والوظيفي والإجرائي"(فضل الله، 1999م: 64)

وعرفه (منتقمري Montgomery) بأنه "عملية سياسية تهدف لإصلاح العلاقات. إما بين الجهاز البيروقراطي والعناصر الأخرى لمجتمع ما، أو داخل البيروقراطية نفسها". (الطيب، 1988م: 9)

ويرى (جوزمان Guzman) أن الإصلاح الإداري بمعناه البسيط يتضمن تغيير مظاهر معينة في الجهاز البيروقراطي، وبمعناه المعقد يعني الإبداع وتطوير علاقات جديدة بين الهياكل والوظائف الجديدة، من أجل الوصول إلى الهدف النهائي وهو بناء الدولة.(الضحيان، 1991م: 59)

وقد استقر الرأي في اجتماع الخبراء الذي عقدته المنظمة العربية للعلوم الإدارية في الفترة من 15-20 فبراير 1986م، على اعتماد تعريف الإصلاح الإداري كما قدمه حسن أبشر الطيب (التويجري، 2005م :21).

فالإصلاح الإداري هو تحسين وفقاً للتعريفات الآتية:

- أنه سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري في التغيرات البسيطة في أساليب العمل، وكذلك أي تغيير أصلي في العمل وفي التنظيم الإداري للجهاز والأفراد ونظرة الناس لجميع هذه الأمور مما يدعو إلى تغير في أنماط سلوك الأفراد وأساليب التنظيم. (الساطي، 1974م: 97)
- وهو عبارة عن: تحسين الجوانب الإنسانية التي تهدف إلى زيادة كفاءة الجهاز الحكومي وإنتاجيته. (جاد، 1985م: 292)
- "إصلاح وتقويم وتحسين للأوضاع الراهنة وربطها بطموحات مستقبلية لتحسينها وتطويرها بالاعتماد على المنظور المستقبلي للجهاز والمحافظة على الأصل وتطويره (العدوان، 1986م: 786).

والإصلاح الإداري هو الاستخدام الأمثل المدروس وفقاً للتعريفات الآتية:

عرفته الأمم المتحدة في إحدى دراساتها عام 1983م بأنه "الاستخدام الأمثل والمـدروس للـسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على نظام إداري ما من أجل تغيير أهدافه وبيئته وإجراءاته بهـدف تطويره لتحقيق أهداف تنموية. (القحطاني، 1992 :463)

والإصلاح الإداري جهد هادف:

حيث عرف بأنه "الجهد الهادف إلى تقليص الفجوة بين درجة أداء النظام الإداري الراهنة وما ينبغي لها أن تكون عليه وفق الطموحات والآمال في مختلف جوانب التنمية". (كاظم، 1989م: 18). كما تم تعريفه بأنه شامل: فقد عرف بأنه الإصلاح الشامل لنظام الدولة، والذي يشتمل علـى إصـلاح سياسي واقتصادي بجانب الإصلاح الإداري. (Bresser, 1999: 73)

الإصلاح الإداري يتضمن أنواع مختلفة من العمليات المصممة لزيادة إمكانيات تـأقلم الحكومـات ولجعلها أداة تغيير فعالة، بمعنى زيادة استجابات الحكومات لطلبات المواطنين ومسايرة التغيير.

وهناك تعريف للإصلاح الإداري الحكومي على أنه مجموعة من التغييرات المقـصودة لهياكـل وعمليات المنظمات المختلفة، بهدف التشغيل بصورة أفضل وتحقيق عدة غايات، ومن ذلك: تحقيق وفرة في النفقات وتحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة الكفاءة، وضمان أن السياسات العامة سيتم تنفيذها بفاعلية. (Pollitt & Biuckaert, 2000: 8). وحسب تقرير منظمة التعاون الاقتـصادي والتنمية فإن أهم سمات الإصلاح الإداري تدور حول: تحسين جودة الخـدمات، والاعتمـاد علـى تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأداء، والمساءلة عن المخرجات والنتائج، والمرونة في إدارة الموارد البشرية، واللامركزية، والتوجه نحو التفكير الاستراتيجي من أجل دعم القدرة علـى التكيـف مـع المتغيرات. أما نشأة حركة الإصلاح الإداري فهناك من حددها بثلاث مراحل على النحـو الآتـي: (البرادعي، 2004م: 63)

- المرحلة الأولى الواقعة بين أواخر السبعينيات حتى أواخر الثمانينيات، وقد عنيـت بكيفيـة التحكم في الإنفاق الحكومي وظهرت أثناءها فكرة أن الحكومة يجب أن تعمل أكثر وبتكلفة أقل، وكان من سماتها السعي نحو تقليص الحجم والخصخصة، وهـذه الموجـة لا تـزال مستمرة عن طريق الترشيد المالي في معظم الدول.

- المرحلة الثانية تمتد من أواخر الثمانينيات إلى التسعينيات، وخلالها تغير هـدف الإصـلاح الإداري من الكم إلى الكيف، ومحاولة الوصول إلى حكومة أفضل والتركيز على تحـسين جودة الخدمات المقدمة والشفافية واللامركزية.
- المرحلة الثالثة: تهتم بالمحافظة على ما تم إنجازه والتصدي لبعض السلبيات التـي نـشأت أثناء الموجتين السابقتين، مثل قضية تفتيت المهام وقـضية أخلاقيـات الإدارة والإصـلاح الإداري عبر المراحل التي تباينت تطبيقاته وآلياته ومع ذلك يظل عملية صـعبة ومعقـدة تحتاج إلى ثقافة خاصة بمفاهيمها وعملية توجيـه وإدراك لأهميتهـا وتعريـف بالوسـائل المعتمدة في تنفيذها. وكان يطلق على المجهودات المصممة خصيـصاً لتحقيـق تغيـرات فرعية وتدريجية في نظام الإدارة العامة وإجراء التحسين لعنصر أو أكثر مـن الأجهـزة الإدارية فيها للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء وتقديم الخدمات.

ويكاد يتفق الكتاب والباحثون إن للإصلاح الإداري مفهومين مختلفين: (الضحيان، 1991م: 8-9)

- المفهوم التقليدي للإصلاح: يعتمد على اتباع مداخل إجرائية جزئية ومرحلية تتركز حـول الأشكال والهياكل التنظيمية وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات وتبسيط الإجـراءات فـي إطار البيئة الداخلية، وهذا هو التعريف الاجرائي للإصلاح الإداري.
- المفهوم المعاصر يختلف عن التقليدي في اعتماده على مداخل أخرى تهتم بالفرد والمجتمع، وتعنى بالعنصر البشري واهتمامها بالأشكال والهياكل وتنظر إلى الإصلاح نظرة اجتماعية أكثر منها إجرائية، ويترتب على هذا المفهوم مخاطبة البيئة الخارجية والنظرة للمستقبل من خلال اعتماد البعد الاستراتيجي وهنا يرى الباحث أن هذا المفهوم أقرب للتطـوير الإداري منه إلى الإصلاح الإداري.

يتضح من خلال التعريفات التي ورد ذكرها أن بعض الباحثين يؤيدون الاتجاه الهيكلي في الإصلاح الإداري من خلال الاهتمام بمقومات الإدارة وتقوية الهياكل التنظيمية الموجودة، أو إيجـاد هياكـل جديدة، أو تغيير الأساليب والإجراءات الإدارية بأخرى جديدة، لزيـادة كفـاءة العمليـات الحاليـة والمستقبلية، بينما يؤيد بعضهم الآخر الاتجاه السلوكي الذي يركز على العنصر الإنساني، وإيجـاد المناخ الإداري الملائم الذي يشجع على الإبداع. كما أن مفهوم الإصلاح الإداري يقوم على الإرادية التي تتطلب التدخل بالإصلاح والتعديل للأوضاع التي يعاني منها التنظيم (عساف، 1982م: 246). ومن خلال هذا العرض لمفهوم الإصلاح الإداري ومجالات تركيزه يتضح أنه يركز على الاتجـاه الهيكلي والاتجاه السلوكي، اللذين يشكلان بالإضافة إلى الاتجاه الإجرائي الاتجاهات الرئيسة لمفهوم التنمية الإدارية، وبالتالي نجد أن الإصلاح الإداري يعد جزءاً من التنمية الإدارية.

1.4.2. مبررات الإصلاح الإداري:

هناك العديد من المبررات التي يمكن الاستناد عليها للقيام بالإصلاح الإداري وتشمل:

- عوامل سياسية: عندما تواجه الدولة أحداثاً خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها عندها تنتشر موجة من التساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجته، وضرورة النهوض بأجهزة الإدارة العامة.
- عوامل اقتصادية: عندما تواجه الدولة أزمات اقتصادية حادة كالتضخم أو العجز الواضح أمام المنافسة العالمية أو عجز الميزان التجاري أو انخفاض مستوى الإنتاجية أو تدني مستوى الدخل الفردي يبدأ التفكير في الإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي ألقيت عليه.
- عوامل اجتماعية: عندما تواجه الدولة تغيرات اجتماعية (كانتشار الجرائم وفقدان الأمن وانتشار الرشوة والفساد وتفاقم نسبة الأمية والتغيير في الهيكل الطبقي) ينتشر في أذهان الناس الإحساس بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد فيه.
- التغيير الشامل: في هذه المرحلة يأتي الشعور بضرورة معالجة جميع الظواهر المرضية والثغرات الموجودة في الجهاز الإداري الحكومي.
- عوامل سكانية (ديمغرافية): عندما تواجه الدولة أزمات تتعلق بالسكان مثل الانفجار السكاني والهجرتان الداخلية والخارجية للعاملين فإن أعباءها تزيد إلى درجة تجعلها غير قادرة على تقديم الكثير من الخدمات الأساسية للمواطنين جميعاً، وهذا يؤدي إلى انتشار موجة المطالبة بالتغير والإصلاح والقضاء على الأزمات.

2.4.2. تقنيات الإصلاح الإداري:

للإصلاح الإداري العديد من التقنيات التي تتعامل مع الجزئيات والبيئة الداخلية ومن هذه المفاهيم إعادة التنظيم الإداري، تبسيط الإجراءات، تقارير الكفاءة السرية، التدريب على رأس العمل، سجل الحضور والغياب، المجالس التأديبية، إصدار النظم واللوائح، تشكيل اللجان الدائمة، الحوافز المادية الفردية، إحالة القضايا للتحقيق، صناديق الشكاوى، فصل الإدارة عن السياسة، تفويض الصلاحية، الترقية وفقاً للأقدمية، ساعات العمل الإضافية، مبدأ الثواب والعقاب، بعض هذه المفاهيم لا يغلب عليها النظرة المستقبلية، ولا تتعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة، وبدلاً من ذلك فإنها تهتم بالمشكلات والحد من المخالفات الداخلية. وفيما يلي عرض لبعض هذه التقنيات:

- إعادة التنظيم: تعد من بين الوسائل العلاجية التي تعتمد عادة لمواجهة الأخطاء التنظيمية المتعددة وأمراضها المتنوعة وهي عملية مجهدة وشاقة تكاد صعوبتها تفوق عملية التنظيم (الكبيسي، 1998م: 102). وتعني كذلك نقل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل، حيث يتم إعادة تقسيم المنظمة إلى إدارات ووحدات، وإعادة تحديد الصلاحيات والسلطات، وتعديل الهياكل بهدف الوصول إلى الأفضل.
- تبسيط الإجراءات: قد يساء استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان، فتتعقد وتكثر الشكوى منها، وتنقلب فوائدها إلى عيوب، وتصبح عبئاً على المنظمة فيتحتم القيام بدراسة تحليلية لإجراءات المنظمة بهدف تبسيطها (عصفور، 1999م: 243). ومن تعقيدات الإجراءات التي قد تحصل داخل المنظمة: كثرة عدد المراحل التي تمر بها المعاملة وكثرة حالات اللاف والدوران وتنقلها بين الموظفين وتعدد السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظتها وخضوعها لعمليات الرقابة والتدقيق.
- تشكيل اللجان
- الاستعانة بالخبراء الأجانب
- إنشاء هيئات فنية متخصصة في مسائل التنظيم

وهناك ثلاث جهات يمكن أن يلجأ لها الإداري عندما يشعر بأن إجراءات العمل في إدارته أصبحت معقدة (Maize, 1947: 518) وغير مناسبة وهي: تشكيل اللجان والاستعانة بخبراء التنظيم من خارج المنظمة، لإنشاء وحدة للتنظيم والإدارة في المنظمة، والاستفادة من المديرين والمشرفين لتبسيط الإجراءات: (عارف، 2003م: 49)

وأياً كانت التقنيات المستخدمة في الإصلاح الإداري فإنها جميعاً تهدف إلى تدعيم قدرة الجهاز الإداري ورفع مستوى كفاءته بتحسين موارده المالية، وإصلاح الخدمة المدنية فيه بتعديل اللوائح. كما تهدف إلى مراعاة وحدة المعاملة وتكافؤ الفرص بين العاملين والحد من الوساطات والمحسوبيات، وتعميق مفاهيم اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات، وتبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات. (السماحي، 2005م: 27)

ويرى الباحث أن المدخل الصحيح للإصلاح الإداري بمعناه الشامل يقوم على ركائز ودعائم أساسية مشتركة تبدأ من الفرد الذي هو جزء من المجتمع الكبير ومن ثم المؤسسات الاجتماعية والتعليمية والتربوية وأخيراً المؤسسات الإدارية.

3.4.2. استراتيجيات الإصلاح الإداري:

تدور استراتيجيات الإصلاح الإداري حول فكرتين أساسيتين هما: التغير الجزئي، أو التغير الشامل، ومن داخل الجهاز الإداري، حيث يقوم به الجهاز الإداري بنفسه نتيجة إحساسه بالحاجة إليه، أو من خارجه، حيث تفرضه متغيرات خارجية تشكل ضغط على المنظمة حتى تدرك الحاجة لعملية الإصلاح الإداري. ويتمثل الاتجاه الجزئي للإصلاح في النظر إلى الجهاز الإداري وتطويره على أنه عمليات ترميم للأجزاء المكونة له، والأخذ بمبدأ التراكمية التي ستؤدي في النهاية إلى إصلاح الجهاز الإداري لكونها أكثر أهمية أو تأثيراً في عمليات التطور الاقتصادي والاجتماعي ومن ذلك فإن مجموع التغييرات والإصلاحات الجزئية التي تتم وتتراكم ستشمل في مجموعها نوع التغيير الكلي لجهاز الإدارة، ويرتبط هذا الاتجاه ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التدرجية أو التراكمية، والمحافظة على البناء القائم وتواؤمه الجزئي مع الظروف كما تفرض نفسها. ويدعو أنصار هذا الاتجاه إلى تخلص المنظمة الإدارية من الإشكاليات التي تعيق نهوضها بمهامها التنموية، أو تحقيقها للأهداف المنوطة بها.

ولذلك فهم يرون أن مجالات الإصلاح تختلف من بلد لآخر حسب أوضاعه وظروفه، فهناك من ينطلق بتحديد هذه المجالات من خلال عناصر الإدارة ومعوقاتها، ويتناول كيفية تطوير كل عنصر وكل مقوم سواء كان تشريعي، تنظيمي، تمويلي، أو الأفراد العاملين. (درويش تكلا، 1986م: 545 - 547). وهناك أيضاً من يحدد هذه المجالات بتحديد العملية الإدارية نفسها أو ما أسماه بعضهم بوظائف المديرين وهي: (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة). (الطويل، 1987م: 22)

وهذا الاتجاه يتميز بالبساطة وسهولة الفهم والاستيعاب من الممارسين، إضافة إلى وضوحه وسهولة ترجمته إلى برامج وخطط للإصلاح، إلا أنه يعاني من الفصل وعدم الترابط بين أجزاء العملية الإدارية، ويتعامل مع الجهاز الإداري وكأنه نظام مغلق.

الاتجاه الثاني يتمثل في تبني اتجاهات أوسع للإصلاح الإداري تأخذ بمنهج أشمل، لا يحدد مجالات للإصلاح بقدر ما يحاول تحديد عمليات التغيير الكلية (الشاملة) في النظام الإداري من النواحي المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمجتمع، ويظهر الجهاز الإداري وحدة متكاملة لا يمكن النظر إليه أو معالجته جزئياً، بل يجب أن يحدث الإصلاح في جميع جزئياته ووحداته وهو ما يسمى بالاتجاه الكلي الشمولي الذي يأخذ بعين الاعتبار ضرورة تكامل إصلاح الجهاز الإداري ضمن منظور شامل يأخذ في اعتباره رفع قدرات الجهاز الإداري ككل.

ويوضح الباحث في هذه الدراسة المواقف المتباينة من الإصلاح الإداري حسب الرؤيـة الـشائعة والمستخدمة بين العاملين في الإدارات المختلفة عندما لا يفرقون بين الإصلاح الإداري والتطـوير الإداري والتغيير والتنمية وبين الرؤية غير الواضحة التي تـرى أن الإصـلاح الإداري مـرادف لمكافحة الفساد الإداري، فتلجأ إلى استخدام مصطلحات أخرى مثـل التطـوير الإداري والتغييـر الإداري والتنمية الإدارية، وأخيراً الرؤيا العلمية التي يراها أصحاب الاختصاص حول الإصـلاح الإداري. ويمكن تقسيم الإصلاح الإداري إلى ثلاثة أنواع كما يلي: (Caiden, 1994: p.85)

- الإصلاح الإداري وفقاً لنطاقه، وهناك مدخلان هما:

  - المدخل الجزئي: تتمثل جهود الإصلاح الإداري التي تنصب على بعض عناصر النظام الإداري، ومن أساليب هذا المدخل، تبسيط إجراءات العمل، أو تعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية، أو تدريب القيادات الإدارية، ويعد هذا المدخل قاصراً، وضيقاً مـن حيـث النطاق، حيث يتم استخدامه عندما تنبع جهود الإصلاح من داخل المنظمة ذاتها، ونتائجه ضيقة وتخدم مصالح واهتمامات ذاتية أو محددة.
  - المدخل الشامل: يمثل هذا المدخل جهود الإصلاح الإداري التي تتناول مختلف العناصر والعمليات والأنظمة والممارسات الإدارية، في كل قطاعات الجهاز الحكومي ومنظماته أو في أغلبها، ويتم عادة من قبل لجان مركزية أو هيئات لا مركزيـة موزعـة علـى الوزارات والقطاعات المختلفة، وتوضع له خطة شاملة ويحدد لها نطاق زمني للتنفيذ.

- الإصلاح الإداري وفقاً لأسلوبه، وهناك مدخلان هما:

  - الإصلاح السلمي أو الإقناعي: ويتم عن طريق الحوار والنقـاش والمـشاركة وعقـد الدورات التدريبية والندوات التي تتناول النظريات العلمية وأسـاليب الإصـلاح وفقـاً لمنهجيات التغيير دون قسر أو عنف أو إلزام، بحيـث يـتم فيـه تقبـل الإصـلاحات والمشاركة فيها، واعتبارها مطلوبة لتقويم الاعوجاج الموجود في المنظمة.
  - الإصلاح القسري أو الإلزامي: وبموجبه تتم التعديلات والتغيرات سـواء فـي تعيـين العاملين أو تسريحهم أو تعديل الهياكل بقرارات فوقية تفرض دون مناقـشة أو حـوار مسبق حولها.

- الإصلاح وفقاً لمصدره، وله مدخلان، هما:

- الإصلاح من الداخل (الذاتي): وبموجبه تتولى المنظمة ذاتها جهود الإصلاح عن طريق خبراء أو مستشارين متخصصين يتم الاستعانة بهم لهذا الغرض.
- الإصلاح من الخارج (الإلزامي): وبموجبه تتولى الجهات المركزية العليا اتخاذ قرارات التعديل والتغيير دون استشارة قيادة المنظمة أو العاملين فيها.

4.4.2. عوامل نجاح الإصلاح الإداري:

من أهم العوامل التي تساعد في نجاح الإصلاح الإداري ما يلي: (الكبيسي، 1998م: 111)

- الاهتمام بالتشريعات والنظم والتأكيد على ضرورة مراجعتها وتعديلها وإزالة الغموض والتداخل والتضارب بين نصوصها.
- المراجعة الدورية للهياكل الإدارية وللخرائط التنظيمية ومحاولة جعلها معبرة عن الواقع ومنسجمة مع نصوص القوانين وتقليل الفجوات بين الإدارات والأقسام.
- التركيز على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية ووضع النماذج وإصدار الأدلة التوضيحية والإرشادية التي تسهل إنجاز المعاملات للمواطنين.
- البدء بمعالجة المشاكل القائمة وإيجاد الحلول المناسبة لها وتشخيص الاختناقات في العمل ومعرفة الخطوات الزائدة لتقصير الوقت اللازم لأداء العمل.
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومعرفة المنحرفين والمفسدين وإحالتهم للجهات الإدارية والقضائية والأمنية لمحاسبتهم ومعاقبتهم.
- الحرص على المال العام وتقليل الممارسات السلبية في هدره وضياعه، أو عدم استثماره بالطرق الصحيحة، ووضع الإجراءات المالية والمحاسبية والتشدد في التدقيق والتفتيش على معاملات الصرف والإنفاق والجباية، وعلى الأشياء المشتراة، والمخازن وما تحتويه من موجودات بجردها دورياً، والتحفظ على معاملات الشراء المخالفة للأصول المعتمدة.
- تفعيل الرقابة على العاملين والتشدد في تعاملهم ومحاسبتهم للالتزام بالدوام الرسمي، وعدم تواطئهم مع بعضهم أو زبائنهم على حساب المصلحة العامة.

5.2 إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أحدث المفاهيم الإدارية التي برزت إلى حيز التطبيق سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، حيث تمت الإشارة إلى هذا المفهوم سابقاً.

6.2 الهندرة Business Process Reengineering (BPR)

الهندرة تعني إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويعد مفهوم الهندرة أحدث المفـاهيم الإداريـة التـي برزت إلى حيز التطبيق سواء في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص، حيث بدأت أولـى مراحـل تطبيقه في بداية التسعينيات.

وقد ظهر مفهوم الهندرة في عام 1990م على يد (مايكل هامر M.Hammer) في مقالتـه التـي نشرت في دورية هارفارد بزنس ريفيو عام 1990م ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سـريعة علـى الساحتين العلمية والعملية على حد سواء باعتباره اتجاهاً جديداً في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلـى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات تتناسب مع متطلبات هذا العصر. والهندرة كلمة عربية جديـدة مركبة من كلمتي (هندسة) و(إدارة).(السلطان، 1998م: 29)

ويعرف (السلطان، 1998) الهندرة بأنها "إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاسـتراتيجية التي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للتنظيم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات". وعرفها بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي مـن جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.

ويتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يعد خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة التي تشمل التكلفة والجـودة متقدمـة السرعة. ويهدف إلى التركيز على العملاء، وتوحيد الأعمال ودمجها ، كما يهدف إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء، وتطوير بيئة إدارية تعتمد على العمليات، وهو بذلك يعد أحدث أساليب التطـوير الإداري.

7.2. النماذج الإدارية

لقد أدى تزايد الوعي بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة العامة في تقدم الدولة ورقيها، إلـى بروز العديد من نماذج التطوير الإداري. تميز من بينها ستة نماذج وهي النمـوذج البيروقراطـي، والنموذج المنشوري، ونموذج بناء المؤسسات، ونموذج الحصار الإداري، ونمـوذج إدارة الجـودة الشاملة، ونموذج الهندرة. وفيما يلي عرض بسيط لهذه النماذج على النحو الآتي:

1.7.2. النموذج البيروقراطي: Bureaucratic Model

تعد البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإداريـة، فقـد أرجـع (مورسـتاين مـاركس M. Marx) البيروقراطية إلى أصل فرنسي، حيث أشار إلى أن أول من استعمل هذا المفهوم هو وزير التجـارة الفرنسي في القرن الثامن عشر حين كان يشير إلى عمل الحكومة، ومن ثم انتقل هذا المفهوم إلـى ألمانيا في القرن التاسع عشر، وهي كموضوع ترتبط بشكل رئيس بعالم الاجتماع الألماني مـاكس فيبر(Max Weber) (1864-1920م)، الذي تعتبر نظريته عن البيروقراطية من أكثر النظريـات شيوعا. (هيدي،1983م :42)

كما تعد من الظواهر السائدة اليوم والملازمة للمنظمات لأنها وسـيلتها فـي الاسـتمرار وتحقيـق الأهداف، إلا أن هناك من ينظر للبيروقراطية باعتبارها ظاهرة سلبية تؤدي إلـى تكـريس حالـة الروتين والجمود والتعقيد في الإجراءات. (حسن، 1989م: 64)

ومهما قيل عن البيروقراطية، فإنه يمكن القول بأنها إدارة لا يمكن الاستغناء عنها ولا العمل دونها، لأن بعض مهام الجهاز الإداري ووظائفه الحديث، لا يمكن إنجازها أو القيام بها على الوجه الأكمل إلا من خلال وجود تنظيم بيروقراطي. (حسن، 1989م: 64)

وقد تعددت الآراء حول المزايا الرئيسة للتنظيم البيروقراطي، إلا أن معظم الكتاب يجمعون علـى وجود درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل عن طريق تحديد كل وظيفة بمجموعة من القواعد والإجراءات، تبين مجالات التخصص وتقسيم العمل. وهناك تحديـد واضـح للإجـراءات الملائمة لكل مستوى من المستويات الهرمية. كما أن هناك وجـود تسلـسل رسـمي للمـستويات الإدارية، مع ربط درجات متفاوتة للسلطة بالمستويات المذكورة.

ويرى الباحث أنه على الرغم من عيوب النموذج البيروقراطي فإنه لا يمكن الاسـتغناء عنـه ولا العمل دونه، كما لا يمكن التقليل من أهميته في تطوير الفكر الإداري.

كل هذا، أكد الحاجة للتطوير والاصلاح الإداري وتبني طرق وأساليب ونظم إدارية حديثـة، وقـد بدأت تلك الجهود بتوجه السلطة الوطنية الفلسطينية إلى المؤسسات والمنظمـات الدوليـة طالبـة المساعدة الفنية والإدارية بغرض معالجة المشكلات المالية والتنظيمية والإدارية التي واجهها الجهاز الاداري، وقد كان لهذه المؤسسات والمنظمات الدولية دور بارز في جهـود الإصـلاح والتطـوير

الإداري في المؤسسات. وقد بدأت ملامح النموذج البيروقراطي تظهـر مـع بدايـة بنـاء الإدارة المركزية لمواجهة الزيادة المتنامية في حجم الخدمات التي تقدمها تلـك الأجهـزة ونوعهـا، ومـا صاحب ذلك من ظهور للعديد من المشكلات الإدارية والمالية.

2.7.2. النموذج المنشوري: Prismatic Society

يعد (فريد ريجز Fred Riggs) من أبرز علماء الإدارة الذين حاولوا أن يربطوا الإدارة بما يـدور في المجتمع، وتعتبر النماذج التي وضعها نماذج بيئية من حيث أنها تركز على وجهـة تتـصف بالانفتاح على المتغيرات المختلفة للنظام وقدرته على التعامل مع العوامل البيئية الخارجيـة، فهـي نماذج نظرية تستطيع أن تفسر أوصاف وتحليلات الأنماط التفاعلية الداخلية بين الأجهزة الإداريـة وبين ظروفها البيئية المحيطة، وقد أثبتت فعاليتها في فهم الظواهر في المجتمعات الواقعية كما أنها تساعد في فهم الـسلوك الإداري فـي المجتمعـات الناميـة.(محمـود، 1996م:139) (يوسـف، 1992م:97)

وفيما يخص التطوير الإداري فإن هناك أفكاراً أساسية في نموذج (ريجز Riggs) يمكن الاسـتعانة بها في محاولات التطوير الإداري في الدول النامية، وهو ما أشار إليه من وجود القديم مع الحديث في الممارسات الإدارية، وفكرة الاتجاه نحو التمايز في وظائف الأجهزة الإدارية التـي لا بـد أن تصبح أكثر تخصصاً، وضرورة التكامل والتنسيق بين الأجهزة المتخصصة، وفكرة تتبع المـدخل الوظائفي بدلاً من المدخل الهيكلي كأساس صالح لفحص سياسات التطوير الإداري في التحليل بدلاً من الاعتماد على هياكل قد لا تقدم سوى صورة خادعة لمؤسسات وهميـة. (حمـزاوي، 1984م :106-107)

3.7.2. نموذج بناء المؤسسات: Institutions Buildind Model

قدم (ملتون اسمان Milton Esman) نموذجاً لبناء المؤسسات وتعميق القيم التنموية التي تصاحب بناء المؤسسات، واستخدم هذا النموذج لدراسة وتحليل المنظمات في الدول النامية، ويعد من أهـم النماذج لدراسة المجتمعات والنظم الإدارية المقارنة، كما يستعان به في بناء المؤسسات وتطويرها. (فضل الله، 1999م:100). ويربط اتجاه بناء المؤسسات ما بـين التغيـر الاجتمـاعي المحـدث والمنظمات الجديدة أو المعاد تنظيمها والتي تظهر القدرة على احتواء الأفكار والطـرق المبتكـرة وتعزيزها وحمايتها.

ويهدف نموذج بناء المؤسسات إلى وضع إطار لتحليل الاستراتيجية اللازمة لاستقدام القيم الإبداعية بوساطة مؤسسات حديثة في الدولة، كما يهدف إلى إحداث تغيير شامل في بيئة العمـل. ويتحقـق هدف بناء المؤسسات بعد تعميق القيم الحضارية الحديثة وتأسيس عقلية التغيير وخلق علاقة تكاملية بين المؤسسة والمنظمات التي تتعامل معها في المجتمع. (فضل الله، 1999م: 105-106)

4.7.2. نموذج الحصار الإداري: Administrative Barricade Model

ظهرت دعوة قومية لمحاصرة المشاكل التي تعاني منها الخدمـة العامـة فـي الـسودان، وأهـم التوصيات التي خرج بها المؤتمر لهذا النموذج أن التقاليد والممارسات الإدارية الباليـة يجـب أن تذهب غير مأسوف عليها. (فضل الله، 1995: 121)

5.7.2. نموذج إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management Model

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي أصـبح محل اهتمام الكثير من الباحثين مقارنة بغيره من المفاهيم الإدارية التقليدية، وأصبحت مرتكزات هـذا المفهـوم وأساليبه تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء. (هيجان، 1994م: 412-413). ويقوم ثالوث الجودة على ثلاث ركائز إدارية يمكن إيجازها على النحو الآتي: (فضل الله،15:1999-18) (مصطفى، 1997م: ص47):

- تخطيط الجودة: تخطيط الجودة هو تحديد احتياجات المـستفيد وتطويرهـا لمقابلـة هـذه الاحتياجات.
- مراقبة الجودة: مراقبة الجودة هي الوسيلة التي تختبر بها أداء الجودة، وعما إذا تـم تنفيـذ مستويات الجودة وفقاً للأهداف المعلنة عن طريق منحنى التغذية العكسية.
- تحسين الجودة: تحسين الجودة هي تحقيق أفضل النتائج وأعلى مستويات الأداء عن طريق التغيير المدروس.

ويرى الباحث أن تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة فـي وزارة الاقتـصاد الـوطني الفلـسطينية كنموذج للتطوير الإداري يساعد على تحسين اتجاهات الموظفين وولائهم في مجال العمل وتفاعلهم مع بعضهم بعضاً مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمة أو المنـتج المقدمـة مـن هـؤلاء الموظفين، إلا أنه قبل الشروع في تطبيق هذا النموذج يجب على دوائر الوزارة العمل على تطوير هذا النموذج، مع ضرورة مراعاة القوانين والأنظمة واللوائح وواقع الوزارة بشكل عام.

8.2 الدراسات السابقة

تحظي موضوع التطوير والإصلاح الإداري باهتمام المفكرين والباحثين، وظهرت عـدة دراسـات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالتطوير والإصلاح الإداري. ولكن على الـرغم مـن تزايـد أهميـة التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الإداري إلا أن هناك ندرة في الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت موضوع التطوير والإصلاح الإداري، حيث لاحظ الباحث أنها لم تلاق الاهتمام الكـافي من جانب الباحثين في فلسطين، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي توصل إليها والتي تناولـت موضوع الإصلاح والتطوير الإداري من زوايا وجوانب مختلفة، محاولاً التعرف على نقاط الالتقاء والخلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة. ويمكن عرضها على النحو الآتي:

1.8.2. الدراسات العربية:

أهم الدراسات العربية ذات العلاقة، تلخصها الدراسة فيما يأتي:

دراسة الفرجاني (2008): بعنوان: واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورهـا فـي تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني- دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلـسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة، ومحاولة التعرف على مـدى ممارسـة وتطبيـق استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع الفلسطيني، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمدراء الشرطة في محافظات غـزة نظـراً لمحدودية العدد، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته ولملاءمته لهذه الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لم يصلا إلى الحـد المطلـوب، وإن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني، واتفقت القيادات على التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع منها على سبيل المثال ولـيس الحـصر، الـصراع التنظيمي خاصة بين حركتي حماس وفتح، والوضع الاقتصادي السيء جراء الحـصار وضـعف الولاء والانتماء، وضعف الوازع الديني، وشيوع الاتجار بالمخدرات.وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة العمل على تبني استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارستها بشكل فعال في المؤسسة الشرطية وإعداد برامج تدريبية لرفع كفاءة القيادات والعمل علـى إعـداد

خطة لإعداد وتأهيل الكادر الشرطي والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه حل المشاكل الأمنية والقضاء على الظواهر والممارسات السلبية التي تهدد أمن المجتمع الفلسطيني.

دراسة القواسمي (2007): دراسة بعنوان: "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين".هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية واتجاهات المستفيدين كون الجودة مطلب ضروري تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة محل البحث، كما توجد في الواقع تغييراً كمياً وكيفياً.وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (219) موظفاً من ثلاث فئات (مديرين عامين، ومديرين، ورؤساء الأقسام). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها ضرورة تكريس الجودة الشاملة وتعزيزها في وزارة الاقتصاد الوطني لكي تكون أقدر على تقديم خدماتها للجمهور المستفيد بكفاءة وفاعلية، وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات من أبرزها إنشاء وحدة إدارة مسؤولة عن الجودة ومتابعتها والعمل بخطى حثيثة نحو استيعاب وتكريس مفهوم وممارسات الحكومة الإلكترونية.

دراسة جرار (2006): دراسة بعنوان: "المناخ التنظيمي في وزارة الرياضة والشباب في الضفة الغربية، دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده الستة وهي: (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، الأسلوب الإداري والقيادي، أنماط الاتصال، الصلاحيات في اتخاذ القرارات، نظام التحفيز، فرص الترقي والتقدم في العمل، وكل هذه الأبعاد تعد مبادئ أساسية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، لا سيما الحكومية منها)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للبحث من خلال استبانة تم إعدادها ووزعت على أفراد العينة البالغة 150 شخصاً. وكانت نتيجة الدراسة التي تم التوصل إليها أن تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد بأبعاده الستة، كذلك توصلت إلى أنه لا توجد فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وطريقة التعيين في الوزارة، والراتب، والإدارة والمديرية التي يتبع لها الموظف، كما أكدت الدراسة على وجود فروق في التصورات نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح العاملين بسنوات أقدمية تتراوح بين 9-11 عاماً، والمسمى الوظيفي لصالح فئة المديرين والمديرين العامين ونواب المديرين. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي لتحسين كفاءة العاملين في الوزارة وفعاليتهم.

دراسة أبو قاعود (2006): بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحـسين الأداء المؤسـسي فـي المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الـدولي. تناولت هذه الدراسة بالبحث والتحليل مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية : صياغة الاسـتراتيجية, تنفيذ الاستراتيجية, الرقابة والتقييم الاستراتيجى , وكذلك مفهوم الأداء الموسمي واحد أهـم أدوات قياسه : نموذج القياس المتوازن للأداء (The Balanced Scorecard Bsc) وقد تم التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية لفحص مدى توافر وممارسـة مراحـل عمليـة الإدارة الاستراتيجية وأثرها فى تحسين مستويات الأداء المؤسسي .وانطلاقا مما سبق اشتملت الدراسة على فصلين رئيسيين بحث الفصل الأول في المبحث الأول منه في الإدارة الاستراتيجية إذ تـم تحليـل المفهوم واقتراحات دراسته وعلاقته بالسياسات العامة كما تم في المبحث الثاني تحليل مفهوم الأداء المؤسسي ونماذج قياسه وتحديدا نموذج القياس المتوازن للأداء , ويتم التطرق الى البناء التنظيمـي الأردني .أما الفصل الثاني فتناول في المبحث الأول منـه العلاقـة بـين مراحـل عمليـة الإدارة الإستراتيجية وبين الأداء المؤسسي ومدى ممارسة مراحل هذه العملية في وزارة التخطيط الأردنية في حين بين المبحث الثاني اثر هذه الممارسة في مستويات الأداء المؤسسي وأخيرا جاء المبحـث الثالث ليقدم جملة من الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالدراسة الميدانية .

دراسة الشاهين (2005): بعنوان: تطوير إدارة المؤسسات الحكومية في ظل الدور الجديد للدولـة: حيث تم دراسة تطور وظائف الإدارة العامة والتطور الحديث في بيئـة الإدارة العامـة وتـأثيرات العولمة والمتمثل في الشراكة بين الدول والمجتمع المدني والقطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة حيث تم دراسة مفهوم الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني في تقديم الخدمات العامـة والـضغوط الداعية لها ووظائف الإدارة العامة الجديدة في ظل مفهوم الشراكة كما تم دراسة التغيرات اللازمة في الدول لتفعيل الشراكة وتنمية علاقات الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخـاص في الإمارات العربية المتحدة والتوجهات الحكومية نحو تفعيل هذه الشراكة وذلـك تطبيقـا علـى الخدمات العامة للبنك المركزي.

دراسة الطعامنة (2004): دراسة بعنوان: "إصلاح وتحديث الإدارة الحكوميـة: دراسـة تحليليـة للتجربة الأردنية". هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي للإصلاح والتطـوير الإداري وعـرض عملي لاستراتيجيات ومناهج الإصلاح الإداري التي يمكن للحكومة أن تفاضل بينهـا لتختـار مـا يناسب ظروفها والمرحلة التي تمر بها والتحديات الداخلية والخارجية، عرف الإصلاح الإداري في هذه الدراسة بأنه: "عملية متأنية وأسلوب تدريجي (Incremental) مرحلي لتنظيم جهـاز الدولـة بطريقة غير ثورية وغير ملموسة من حيث واقع التغيير وآثاره"، وقد استخدم الباحـث فـي هـذه

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن جهود الإصلاح الإداري وتحديث الإدارة الحكومية ينطلق من معيـارين أساسـيين همـا: نطـاق الإصلاح ودرجة شموله، كما توصلت بعد مناقشة وتحليل التجربة الأردنية في إصـلاح وتطـوير الإدارة الحكومية منذ الخمسينيات، وحينها لم تكن بدايات مرحلة الإصـلاح الإداري تعتمـد علـى استراتيجية محددة، بل تمثلت بما يسمى باستراتيجيه رد فعل لمشاكل آنية والبحث عن حلول لها.

دراسة خاشقجي (2003): دراسة بعنوان" نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحـول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية- السعودية".هدفت الدراسة إلى تحليل ثلاثـة محـاور مهمـة وأساسية في إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منها عند محاولة تطبيقها فـي المؤسـسات العامـة أو الخاصة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن ذلك تحليل نمـاذج إدارة الجـودة الشاملة ومبادئها، وتحليل المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيقها في الإدارية العربية، ومن أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة: إن إدارة الجودة الشاملة لا يتم تطبيقها بنجاح إلا من خلال الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية، وأن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة، وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تقليص النفقـات على المدى البعيد ويزيد من القدرة التنافسية للمنشأة، وأن تحسين الجودة يـستغرق وقتـاً طـويلاً، وإخضاع فئات متعددة من العاملين للتدريب المستمر من خلال تصميم برامج تدريبية فعالـة فـي مجال إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تشجيع العمل الجماعي والمبادرات الفردية التي تدعم الإبـداع والابتكار في الأجهزة الأمنية، وتوفير مناخ تنظيمي يتيح التقدير والاحترام والثقـة المتبادلـة بـين الرؤساء والمرؤوسين في العمل الأمني.

دراسة دوري وشلة (2002): دراسة بعنوان "واقع إدارة الجودة الشاملة فـي شـركات التـأمين الأردنية".هدفت الدراسة الى مسح شامل لكافة المديرين في كل من الإدارة الوسطى والعليـا لـست شركات من شركات التامين الأردنية البالغ عددها 16 شركة. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج والتوصيات من أهمها: إن شركات التأمين الأردنية تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقاً لأهم المبادئ الأساسـية (العمـل كفريـق، ورضا الزبون، والتحسين المستمر للعمليات)،وبينت الدراسة أن الشركات تمارس مبدأ رضا الزبون المتمثل في الاهتمام برأي الزبون تجاه الخدمات المقدمة، وهذا من شأنه أن يساهم في تقديم الخدمة بشكل أكثر إرضاء للزبون، وأيضاً بينت الدراسة أنها تتبنى وبشكل ضعيف مبدأ التحسين المـستمر للعمليات مركزة في ذلك على "تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر.وقد أوضحت الدراسـة بـأن هناك عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة وأهمهـا: عـدم وجـود

استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الشركة.وقد أوصت الدراسة: بـضرورة الاسـتمرار بتشجيع تطبيق مبدأ العمل كفريق كإحدى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الـشاملة، وتفعيـل دور العاملين من خلال تعريفهم بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة.

دراسة البستنجي (2001): دراسة بعنوان: "اتجاهات المديرين نحو تطبيـق مبـادئ إدارة الجـودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن". هدفت إلى التعرف على مدى وعي المـديرين لمفهـوم مبادئ إدارة الجودة، ومدى قناعة المديرين بضرورة تطبيق هذه المبادئ في مؤسساتهم، والوقـوف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تؤثر على تطبيق الجودة، من خلال منهجية علمية تطبـق على جميع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العامين ومساعديهم ومديري الـدوائر والفـروع فـي المؤسسات العامة والمستقلة التي يبلغ عددها سبع عشرة مؤسسة مستقلة لعينة بلغت 489 مفردة تم اختيارها بشكل عشوائي وطبقي. وقد ركزت الدراسة على المبادئ الرئيسة التي تتمثل في التركيـز على الجمهور، مشاركة العاملين وتمكينهم، والاستمرارية والتحسين، وبناء فرق العمـل، والتعلـيم والتدريب، وحدة أهداف المؤسسة والموظفين، واستخدام الأسلوب العلمي فـي اتخـاذ القـرارات، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك وعي ومعرفة بمبادئ إدارة الجـودة الـشاملة بدرجة فوق المتوسط لدى المديرين في المؤسسات العامة المستقلة، واتجاهات إيجابية قويـة لـديهم نحو تطبيق هذه المبادئ، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها ضرورة العمل على زيادة الوعي والمعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين من خلال عقد البرامج التدريبيـة والندوات، وقيام الإدارة العليا بتبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اعتماد مبـدأ الاسـتمرارية والثبات في القيادات الإدارية، ضرورة القيام بدراسات جديدة حول إمكانية تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في المؤسسات وخاصة تلك التي حصلت على شهادة الآيزو العالمية.

دراسة ناجي (1998): دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسـسات التعليم العالي في الأردن". هدفت الدراسة للتعرف على مفاهيم وأسـاليب إدارة الجـودة الـشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي من خلال استقراء آراء الطلبة حول جـودة الخـدمات التعليمية المقدمة لهم من قبل الجامعة ومدى رضاهم عنها، من خلال توزيع استبانه على عينة مـن الطلبة، كما تم استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر حول تطبيق مبـادئ إدارة الجودة الشاملة والمعوقات المحتملة في التطبيق، وقد توصلت الدراسة إلـى مجموعـة مـن النتائج كان منها أن مستوى الرضا عند طلبة الجامعة كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعـة ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية، والكادر الأكاديمي، والأنظمة والتعليمات الداخلية، والخـدمات الجامعية الأخرى، إضافة أن إدارة الجامعة تتوافر لديها القناعة والرغبـة لتطبيـق مبـادئ إدارة

الجودة الشاملة من خلال تقديم نظام حوافز مناسب للموظفين، والعمـل علـى تلبيـة احتياجـات الطلبة.وقد اقترحت الباحثة التوصيات منها تزويد مجتمع الطلبة بما يحتاجونه من تكنولوجيا حديثة متطورة وتوفير أساتذة أكفَاء، وتشجيع التدريب العملي لهم، والبدء بتدريس مفاهيم الجودة الـشاملة وغيرها، وتطوير خدمات إدارية مساندة تمتاز بالجودة مثل تنفيذ البرامج التدريبية لموظفي الجامعة، واتباع النمط التشاركي في القيادة، وإعادة هيكلة التنظيم في الجامعة على نحو يتوافق مـع فلـسفة إدارة الجودة الشاملة.

دراسة بدري (1997): دراسة بعنوان: "العلاقة بين محددات الجودة وأداء المنشآت الصناعية فـي دولة الإمارات العربية المتحدة".هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وجود علاقة بين الجـودة متعـددة الأبعاد والتي تشمل رضا الزبون ورضا العميل وجودة الخدمات المقدمـة، وبـين أداء المنـشآت، وعلى وجه الخصوص تم تحديد المؤشرات الرئيسة في داخل كل بعد وذلك لستة عشر صنفاً مـن المنشآت، حسب عمر المنشأة وحجمها، وركزت الدراسة على إدراك مديري الوسط في المنـشآت الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة لمبادئ الجودة من خلال تحقيق أداء أفـضل إذا ثبـت وجود علاقة بين أبعاد الجودة وأداء المنشآت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان على مديري الوسط في هذه المنشآت وجمعت 792 استبانة من أصل 1940 تم توزيعهـا، والنتيجة المباشرة للبحث هي وجود علاقة سببية بين أبعاد الجودة وبين أداء المنشآت، ويتوقف نوع العلاقة لحد كبير على المنشأة وحجمها،ومن أهم نتائج هذه الدراسة: إن ممارسة الجـودة ورضـا الزبون يعتبر البعد الرئيس أو العامل المؤثر على أداء المنشأة. كما أن "رضا العمال" كمؤثر علـى مستوى أداء المنشآت فإنه يتم تحقيقه في المنشآت المبحوثة فقط بالحوافز غير الماديـة. وأوصـت الدراسة أن على المديرين في المستويات القيادية وضع برامج واضـحة المعـالم لرفـع مـستوى الإدراك، إضافة أن على المنشآت أن تعي أنه لا يمكن خلق محيط مستقر لممارسة برامج الجـودة الشاملة إلا إذا تم التركيز على إرضاء العمال كبعد أساسي لإنجاز هذه البرامج وإعادة النظـر فـي التركيبة العمالية في مصانع الدولة ومدى جدية المنشآت الصناعية العاملة في الدولة في إرضـاء عمالها في سبيل إنجاح برامج الجودة الشاملة.

دراسة القحطاني (1996): دراسة بعنوان: " قياس مستوى الخدمة لدى كل مـن القطـاعين العـام والخاص في المملكة العربية السعودية ". هدفت الدراسة للتعرف إلى قياس مستوى الخدمة لدى كل من القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، وبخاصة تلك الخدمات التي يقدمها كـل من قطاعات التعليم، والصحة، والبريد، وأمن المؤسسات، والمتنزهـات، والمواصـلات والنقـل، والتلفزيون والإعلام، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، واستخدمت الدراسـة المـنهج الوصـفي،

وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى جودة خدمات القطاع العام ليست متدنية بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى أنه لم يكن هناك قناعة تامة بأن مستوى خدمات القطاع الخاص أفضل من مثيلاتها في القطاع العام، إذ لم يظهر هناك أي تميز فيما عدا خدمات المتنزهات والنقل والمواصلات والتلفزيون والإعلام، كما تبين أن هناك اختلافاً في مستوى جودة الخدمات التي يقدمها القطاع العام، وكذلك الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدداً من الخدمات يمكن تحويلها إلى القطاع الخاص ليتولى تقديمها. وبناء على النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة نشر الوعي بين المواطنين بمستوى خدمة القطاع العام، وأن المسألة لا تقف عند حد الأداء فقط كذلك ضرورة النظر في إمكانية تحويل بعض الخدمات إلى القطاع الخاص ليتولى تقديمها بدلاً من أن يقدمها القطاع العام إلى جانب القطاع الخاص، وقد حذر البحث من التسرع في ذلك قبل إجراء مزيد من البحث والتحري عن مستوى جودة الخدمة التي يستطيع القطاع الخاص تقديمه لكافة المواطنين، والسعي لتحسين مستوى الجودة في بعض الخدمات التي يقدمها الرأي العام مع الاستفادة من خبرات القطاع الخاص في هذا المجال، وأخيراً دعت الدراسة الباحثين والمهتمين إلى ضرورة إجراء دراسة مماثلة، وكذلك إعادة إجراء مثل هذه الدراسة على مجتمعات وخدمات أخرى.

دراسة آل زاهر (1993): دراسة بعنوان: "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية". هدفت الدراسة إلى عرض وتحليل دور أجهزة التطوير الإداري في المملكة، وتقويم مساهمتها في مجال التطوير، والتعرف على مدى تركيز الأجهزة المركزية على الأساليب والمداخل العلمية للتطوير الإداري، ومدى تطبيقها للصلاحيات والأنظمة المخولة لها، وكذلك مدى إمكانية تفويض بعض الصلاحيات لإدارات التطوير الإداري في الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، وشمل مجتمع البحث مسئوولي التطوير الإداري في الأجهزة وأخصائييها محل الدراسة، والوزارات والمصالح الحكومية الأخرى وعددهم (525)، وقد اختار الباحث (222) أي ما نسبته 42.3% من مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستخدم في جمع المعلومات المقابلة الشخصية والاستبانة. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً سلبياً على جهود التطوير نتيجة لزيادة أعباء الجهاز الإداري، وأن هناك عدداً من العوامل السلبية التي يعاني منها الجهاز الإداري بصفة عامة مما يؤثر على برامج التطوير وجهوده في المملكة، ومن أهم تلك العوامل: فقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة، ترجيح المركزية الإدارية، تقليد الأنماط الإدارية الغربية، التمسك والتشدد في بعض القيم القبلية، سوء التفسير للأنظمة واللوائح، مقاومة أفراد الإدارة للتطوير، التركيز على الجانب الإنساني من خلال التدريب بدرجة كبيرة، كما أوضحت الدراسة أن هناك تداخلاً وازدواجية في الاختصاصات بين

الأجهزة المركزية للتطوير الإداري، وأن هناك ضعفاً في التنسيق بين الأجهزة المركزية للتطـوير الإداري، كما أن صلاحيات وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية غير كافية، وأظهـرت نتائج الدراسة أنه توجد خطة شاملة للتطوير الإداري ولكنها ليست بالدرجة المرجوة مـن الـشمول التي تراعي مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والبيئية والتقنية، وأن المنهج المتبـع فـي جهـود التطوير هو المدخل الجزئي الذي يعالج مشاكل محددة حال بروزها.

دراسة الضحيان (1991): دراسة بعنوان: "الإصلاح الإداري – المنظور الإسـلامي المعاصـر". هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم للإصلاح والفساد الإداري من منظور إسلامي، ثم عـرض بعد ذلك للإصلاح والفساد الإداري في الفكر المعاصر، وقد عدد الباحث بعض نماذج مـن الفـساد الإداري مثل: التسبب الإداري، الرشوة، التزوير،السرقة، سوء استخدام الـسلطة، تـدمير وهـدر الوقت، عدم الانتماء للعمل، الأنانية وحب الذات، المحسوبية وغير ذلك، وقد خرج الباحـث بعـدة توصيات أهمها إيجاد جهاز قوي للإصلاح الإداري يتبع رئـيس الدولـة مباشـرة، وإيجـاد إدارة للإصلاح الإداري في كل مرفق، وتدريس مادة باسم "الإصلاح الإداري" في الجامعـات والكليـات والمعاهد. ومن الدراسة نجد أن اهتمام المؤلف قد انصب على الإصلاح الإداري وذلك من منظور إسلامي ومعاصر، ورغم أهمية هذه الدراسة إلا أنها لم تتناول موضوع الفـساد الإداري وعلاقتـه بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2.8.2. الدراسات الأجنبية:

أهم الدراسات الاجنبية ذات العلاقة، تظهر ملخصة أدناه:

دراسة برندلي (Brundley et al. 1999): دراسة بعنـوان: "عمليـات الإصـلاح الإداري فـي الولايات الأمريكية". أجريت في أمريكا وتناولت عمليات الإصلاح الإداري التي تمت في مختلـف الولايات الأمريكية، وشملت عينة من مديري الهيئات والأجهزة الحكومية في (93) مجالاً مختلفـاً من مجالات العمل، وتوصلت نتائجها إلى أن جهود الإصلاح تـرتبط بوجـود أزمـات تتـصدى الإدارات لمعالجتها ولا ترتكز إلى استراتيجية ثابتة.

دراسة ديفز وثومـاس (davis, Thomas, 2002): دراسـة بعنـوان: " Attitude of middle managers towards quality ".هدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة في المعتقدات حول الجودة والاتجاهات نحو الجودة بين مجموعات وظيفية لمديري الوسط (الإدارة

الوسطى) في المنظمات، وقد تم التركيز على المتغيرات التي يمكن ان تزيد من التنوع أو التغيير في المعتقدات والاتجاهات حول برامج الجودة الشاملة في المنظمات، وقد تم توزيع 562 استبانة أعيد منها 107 أي بنسبة (19%) إناث والباقي ذكور والمعدل العمري للمشاركين 41 سنة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن المديرين المتوسطين لديهم اعتقاد قوي بأن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة فعالة لقيادة المنظمة، كما أن عدداً كبيراً من المتغيرات وجد بناء عليها اختلافات جوهرية بين المنظمات في فئات العمل (طبقات الموظفين)، والمتخصصون في الجودة سجلوا دلالة عالية على عدد من المتغيرات المتعلقة بالجودة وبرامج الجودة في منظماتهم، ومن نتائج الدراسة تبين أن متخصصي الجودة لديهم رؤية ايجابية أكثر لبرامج الجودة في منظماتهم من فئات الموظفين الأخرى.

دراسة جابرس (Gabris et al 1999): دراسة بعنوان: "اتجاهات المديرين التنفيذيين (CEOs) في وضع السياسات على المستوى المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية". هدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات المديرين التنفيذين في وضع السياسات على المستوى المحلي، وأجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها وجود علاقة بين نمط القيادة وعملية الإبداع الإداري.

دراسة لوجنكر وسكازورا (longenker & scazzero, 1996): دراسة بعنوان: "التحديات المستمرة إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية". هدفت الدراسة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المديرين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المديرين، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت (137) من المديرين المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في عشر مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها إجماع المديرين بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد المبادئ، وعلى الرغم من إدراك المديرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين النوعية، إلا أن دعمهم لنشاطات إدارة الجودة الشاملة يتناقص عبر الوقت، وأن معظم المديرين مدركون لوجود مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل ما زال محدوداً، في حين كان من أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، وقلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

دراسة براون وجاكوين (brown, and Jacqueline, 1995): دراسة بعنوان: "اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن". هدفت إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك المديرية وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية: أ.هل هناك اختلافات في اتجاهات الموظفين في المديرية تعود إلى الخصائص الشخصية (مستوى التعليم، والعمر، والجنس، ومدة الخدمة، والدائرة التي تعمل بها، والخلفية العرقية)؟ ب. هل يمكن تحديد اتجاهات الموافقين والمعارضين؟ وقد تكونت عينة الدراسة من 40 موظفاً يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية أورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأمر مدة الخدمة، والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، والعمر، والخلفية العرقية، ومكان العمل) على تطبيق إدارة الجودة، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات التعليم والخلفية العرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات تعزى إلى بعض الصفات الشخصية، وأن اتجاهات الموافقين والمعارضين قد أمكن تحديدها.

دراسة كابين وبرازلي (kabolian & brazaley,1990): دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة بجامعة هارفارد". هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة، حيث تم إجراؤها من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية كندي الحكومية بجامعة هارفارد. وتم تطبيقها على 72 شخصاً من مديري المواقع العليا في الحكومة الفيدرالية مستخدمين المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنال تقديراً أو مكانة جوهرية في نطاق الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء الوظيفي، وقد وجد أن 61% من أولئك الذين أجريت عليهم الدراسة المسحية قد تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن 90% كانوا قادرين على إيضاح المعتقدات والقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، كما وجد أن هناك اهتماماً كبيراً بإدارة الجودة الشاملة فيما بين هؤلاء المديرين.

3.8.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة والتي تناولت واقع التطوير والإصلاح الإداري في المؤسسات خاصة مؤسسات القطاع العام تبين ما يأتي:

إن معظم الدراسات هدفت إلى دراسة الأطر النظرية والمفاهيمية للتطوير والإصلاح المؤسسي، وكذلك التحقق من مدى تطبيق هذا التطوير في المؤسسات المبحوثة، وأثر ذلك على أداء العاملين،

وأداء تلك المؤسسات، تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها تناول موضوع التطوير والاصلاح الإداري بأبعاده المختلفة في مؤسسات القطاع العام والخاص، فقد ركزت الدراسات العربية ومنها دراسة القواسمي (2007) على واقع تطبيق الجودة الشاملة ومثلها دراسة ناجي (1998)، والخاشقجي (2003) والدوري (2002) والبستنجي (2001)، حيث ركزت تلك الدراسات بالمجمل على محاور رئيسة؛ وهي العمل كفريق والرضا والتحسين المستمر للعمليات، أما دراسة جرار (2006) والطعامنة (2004) ومثلها دراسة القحطاني (1996) فقد ركزت تلك الدراسات على واقع البئية التنظيمية من حيث الهيكل التنظيمي والأساليب الإدارية والتحفيز واتخاذ القرارات.

أما دراسة الفرجاني، 2008 فقد ركزت على واقع استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري وأثرها في تعزيز الأمن المجتمعي.

وكذلك دراسة ابو قاعود ، 2006 التي ركزت على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت أيضاً على التطوير الإداري إذ أشارت دراسة برندلي (Brundley et al. 1999) إلى جهود الإصلاح وارتباطها بوجود أزمات تنظيمية، كذلك دراسة كابين وبرازلي (kabolian & brazaley,1990) التي أشارت إلى إجماع المديرين بقوة إلى أن التطوير يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات،
كما أن هذه الدراسات لم تركز على وضع استراتيجية للتطوير الإداري، لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على وضع استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.، حيث ركزت على خمسة مجالات رئيسية وهامة في عملية الإصلاح والتطوير الإداري وهي إدارة الأفراد والهيكل التنظيمي والتطوير المهني وصنع القرار وخدمة الجمهور ، وقد تم اقتراح استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعها، ألا وهي الجوانب التوضـيحية لكافـة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجـل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، حول اقتراح استراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعاليـة فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعهـا الباحث للوصول إلى هدفه، ابتداء من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديـد عينتهـا وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة وإجراءاتها

تم استخدام المنهج الوصفي للتعرف إلى استراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظـاهرة معينـة، وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما يتطلب دراسة الحالة والمـسح الشامل أو مسح العينة، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، أمـا التعبيـر الكمـي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجـات ارتباطهـا مـع الظـواهر المختلفة. وبعد الاطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الاستبانة لجمع معلومات حول اسـتراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وبعد تصميم الإسـتبانة

بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة بطريقة المقابلة الشخصية، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل الآتية:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحث التي أراد معالجتها وقام بصياغتها على شكل سؤال رئيس متعلق بمشكلة الدراسة، وأسئلة فرعية منبثقة عنها، وقام الباحث بصياغة فرضيات للدراسة.
- قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع، وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بوساطة أداة الدراسة التـي اختارها وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة البرمجية المعروفة باسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلاص الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات منها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المديرين العامين والمديرين ورؤسـاء الأقـسام فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، والمسجلة وفقاً للهيكلية التنظيمية المعتمدة لدى ديوان الموظفين العـام والبالغ حسب سجلات هيكلية الوزارة للعام (2010) (236) موظفاً من رئيس قسم فأعلى.

وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع بأسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع السابق ذكره، وبعد توزيعها تم استرجاع (195) استبانة كعينة ممثلة للمجتمع وكانت موزعة حسب الجدول (1.3) الآتي:

جدول 1.3-أ: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة (ن=195)

المتغيرات	مستويات المتغيرات	المجتمع كاملاً	التكرار	النسبة المئوية (%)
الدرجة الوظيفية	مدير عام فأعلى	29	26	13.3
	مدير	85	65	33.3
	رئيس قسم	122	104	53.3

جدول 1.3-ب: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة (ن=195)

المتغيرات	مستويات المتغيرات	المجتمع كاملاً	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	30	25	12.8
	بكالوريوس	135	114	58.5
	ماجستير	62	50	25.6
	دكتوراه	9	6	3.1
التخصص العلمي	الاقتصاد	30	26	13.3
	المحاسبة	18	16	8.2
	إدارة أعمال	50	46	23.6
	علوم سياسية	14	9	4.6
	أخرى	124	98	50.3
عدد الدورات التدريبية	لم أشارك	22	19	9.7
	مرة	30	25	12.8
	مرتان	42	37	19
	ثلاث مرات	52	47	24.1
	أربع مرات فأكثر	90	67	34.3
الخبرة في الوزارة	اقل من 5 سنوات	17	13	6.7
	6-10 سنوات	43	37	19
	11-15 سنة	149	128	65.6
	أكثر من 15 سنة	27	17	8.7
موقع العمل	الصناعة والتجارة وحماية	71	68	34.9
	الشركات والملكية الفكرية	31	27	13.8
	العلاقات الدولية	9	8	4.1
	المـ ـصادر الطبيعيـ ـة	23	16	8.2
	الإدارات المساندة	102	76	39.0

يتضح من الجدول (1.3) أن أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية غـالبيتهم رؤسـاء أقسام، بينما للمؤهلات العلمية كانت غالبيتهم من حملة البكالوريوس، وأن هناك تخصصات كثيرة لا تتعلق بعمل الوزارة، وتركيز الدورات على فئة محددة.

كما يتضح أيضاً أن غالبية موظفي الوزارة لديهم خبرة من (11-15عام). وتركز عمل المبحـوثين في الإدارات المساندة والإدارة العامة للصناعة والتجارة وحماية المستهلك.

4.3 أداة الدراسة

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد(استبانة)، وطورها مستعينا بالأدبيات السابقة ومتبعاً الخطوات الآتية:

- صمم الباحث نموذج الاستبانة على غرار استبانات علمية محكمة تضمن متغيرات تابعة ومستقلة.
- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهتمة بواقع التطوير المؤسسي في القطاع العام والمدني والخاص.
- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الجهات الإشرافية لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيبن، ومدى فهمهم لفقرات الاستبانة بغية تعديلها.
- تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (50) فقرة فعلية موزعة على خمسة محاور أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي , بالإضافة إلي ستة فقرات تتعلق بالبيانات الشخصية التي تبين خلفية المستجيب.

1.4.3. صدق أداة الدراسة:

تعتبر الأداة صادقة إذا ما قاست ما وضعت لقياسه، لذا قام الباحث بعرض أداة الدراسة المتعلقة باستراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في صورتها الأولية على الأستاذ الدكتور المشرف على الدراسة إضافة إلى عدد من المختصين يعملون في جامعات فلسطينية مختلفة جميعهم من حملة الشهادات العليا؛ ماجستير ودكتوراة، ويشغلون مناصب أكاديمية وإدارية مختلفة، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث: مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وأخيراً وضع أية ملاحظات يرتؤنها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي: حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين، وإضافة بعض الفقرات التي اقترحها بعض المحكمين، وتعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها، وتحديد المحاور التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

2.4.3. ثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات الأداة بأنه درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ–ألفا(Cronbach-Alpha)-باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، وذلك من خلال توزيع فقرات الأداة، و تبين أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات عالية نسبياً، وذلك على مستوى المحاور الفرعية وعلى الأداة الكلية، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية وللمحاور المختلفة كما هو موضح أدناه، ولاستخراج ثبات الاداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا ونتائج الجدول (2.3) تبين ذلك.

جدول 2.3: ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجالات	الثبات للواقع	الثبات للحاجة للتحسين
مجال إدارة الأفراد	0.79	0.88
مجال الهيكل التنظيمي	0.82	0.87
مجال التطوير المهني	0.89	0.86
مجال صنع القرار	0.86	0.87
مجال خدمة الجمهور	0.79	0.86
الدرجة الكلية	0.94	0.95

يتضح من الجدول (2.3) أن معاملات الثبات للواقع تراوحت بين (0.79-0.89) والثبات الكلي للواقع 0.94، وبالنسبة للحاجة للتحسين تراوحت بين (0.86-0.88) والثبات الكلي للحاجة للتحسين0.95، وجميعها جيدة وتفي بأغراض الدراسة.

5.3 متغيرات الدراسة

لقد تناولت هذه الدراسة المتغيرات الآتية: المتغيرات المستقلة وتشمل: الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العام للمؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، موقع العمل. و المتغيرات التابعة وتشمل: استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية.

6.3 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- اختبار (ت) للأزواج .Paired t-test
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA واختبار شفيه Scheffe Test عند اللزوم.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفيما يلي عرض لتلك النتائج:

2.4 النتائج المتعلقة بواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية ونتائج الجداول(1.4)، (2.4)، (3.4)، (4.4)، (5.4) تبين ذلك بينما تبين نتائج الجدول (6.4) خلاصة لنتائج والدرجة الكلية لواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية الآتية:

80% فأكثر درجة كبيرة جداً	50-59.9% درجة قليلة
70-79.9 % درجة كبيرة	اقل من 50% درجة قليلة جداً
60-69.9% درجة متوسطة	

1.2.4. مجال إدارة الأفراد:

أهم نتائج الدراسة ذات العلاقة بواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال إدارة الأفراد يعرضها الجدول (1.4) أدناه:

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال إدارة الأفراد (ن= 195)

الرقم	الفقرات	الواقع			الحاجة للتحسين		
		متوسط الاستجابة*	(%)	درجة الواقع	متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الحاجة للتحسين
1	التنظيم الإداري واضح	2.81	56.2	قليلة	3.74	74.8	كبيرة
2	يؤخذ بالتعلم التنظيمي	2.68	53.6	قليلة	3.54	70.8	كبيرة
3	تقوم المؤسسة بتبسيط الإجراءات	2.81	56.2	قليلة	3.52	70.4	كبيرة
4	يؤخذ بتقارير الكفاءة	2.44	48.8	قليلة جداً	4.00	80	كبيرة
5	النظم واللوائح والتعليمات مطبقة	2.06	41.2	قليلة جداً	3.76	75.2	كبيرة
6	يتم الأخذ بسجل الحضور والغياب	2.68	53.6	قليلة	3.03	60.6	متوسطة
7	تعمل المؤسسة على التطوير الإداري	2.75	55.0	قليلة	3.83	76.6	كبيرة
8	يجري العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.87	57.4	قليلة	3.53	70.6	كبيرة
9	اتباع نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسة	2.38	47.6	قليلة جداً	3.86	77.2	كبيرة
10	تقوم المؤسسة بتطبيق وسائل تقييم الأداء	2.45	49.0	قليلة جداً	4.01	80.2	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمجال إدارة الأفراد	2.79	55.8	قليلة	3.68	73.6	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (1.4) ما يلي:

1.1.2.4. الواقع الحالي لمجال إدارة الأفراد:

إن درجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسـطينية لفقرات مجال إدارة الأفراد، كانت قليلة على الفقرات (1، 2، 3، 6، 7، 8) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (53.60% - 56.20%)، وكانت قليلة جدا على الفقرات (4، 5، 9، 10) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أقل من (50%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال إدارة الأفراد كانت قليلة،

حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (55.80%)، ومن هنا فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن وزارة الاقتصاد الوطني بشكل خاص قد مرت بعملية دمج في العام 2003 لثلاث وزارات وهي وزارة الاقتصاد والتجارة ووزارة الصناعة ووزارة التموين في وزارة واحدة وهي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وهذا خلق العديد من المشكلات الإدارية وصعوبة التعاون والتنسيق بين الموظفين، ورغم مشروع إعادة الهيكلة الذي تم إنجازه في العام 2005 لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، إلا ان الهيكل التنظيمي الذي تم إعداده واعتماده كان يتسم بالجمود وعدم المرونة، ووجود ثغرات إدارية وفنية بين الإدارات والدوائر والأقسام وتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، مما استدعي استحداث دائم لأقسام وإدارات عامة جديدة تخدم مصالح الوزارة المتنوعة واحتياجاتها ، الأمر الذي يجعل من التنظيم الإداري يشوبه عدم الوضوح وإزدواجية في العمل في بعض الأحيان.

كما أن هنالك تعقيد في الإجراءات الإدارية الخاصة بالمعاملات الصادرة عن الوزارة والمتعلقة بالشركات والأفراد العاملين بها، ويتخللها جانب من النمطية والروتين الذي يحد من القدرة على تحسين الأداء وسرعة الإنجاز، كما أن هنالك التزام واضح بنص القانون والتعليمات الإدارية، ولا يتم العمل بروح القانون وإعطاء مجال لرؤساء الأقسام والمديرين العامين باتخاذ قرارات تتناسب مع طبيعة الوضع الخاص بكل حالة، كما أن نظم تقييم الأداء ترتبط وبشكل ملحوظ بالعلاقات الشخصية والمزاجية للمقيمين، بالإضافة إلى أن جل اهتمام بعض المديرين يرتكز على الحضور والغياب من أجل إيقاع العقوبات على الموظفين دون النظر إلى إنجازاتهم وتأخرهم في العمل لإتمام الأعمال المتراكمة، كما أن هنالك ضعف في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل الوزارة، ولا يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف بشكله الفعلي والذي يمكن من خلاله تحقيق أفضل النتائج المرجوة وصولاً إلى التطوير والإصلاح الإداري بشكل فاعل وكفء.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (ناجي، 1999) التي تشير إلى ضرورة تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم نظام حوافز للموظفين.

2.1.2.4. الحاجة للتحسين لمجال إدارة الأفراد:

إن درجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لفقرات مجال إدارة الأفراد، كانت كبيرة جداً على الفقرة (10)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80.20%) وكانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 7، 8، 9) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (70.40%

- 77.20%)، وكانت متوسطة على الفقرة (6)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (60.60%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال إدارة الأفراد كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (73.60%).

ومن خلال النظر للجدول وتحديد الفرق في الوزن النسبي للاستجابة بين الواقع الحالي والحاجة للتحسين يتبين أن هناك حاجة للتحسين في مجال إدارة الأفراد في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية بنسبة (17.8%)، ويؤكد الباحث إلى أن التطوير الإداري يرتبط بالعديد من مجالات إدارة الأفراد سواء أكان من خلال تحسين النظم الإدارية والهياكل التنظيمية التي تسهل تطبيق إجراءات العمل وتحسن في خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية؛ الأمر الذي يساعد على الانجاز ويزيد من كفاءة التنظيم، بالإضافة إلى أن تسهيل الإجراءات وإعطاء مرونة في اللوائح والتعليمات المطبقة في الوزارة يساعد في تنمية روح الإبداع لدى العاملين، ويزيد من نشاطهم ودافعيتهم وانتمائهم للوزارة.

كما أن هنالك توجه حالياً نحو أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال قسم متخصص في الوزارة بالتعاون مع المؤسسات غير الحكومية يهدف إلى تحسن نظم الجودة والنظم الإدارية والهياكل التنظيمية الموجودة في الوزارة، كما أن أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أهمية إجراء تحسينات جوهرية في نظم تقييم الأداء بحيث تصبح أكثر عدالة وتحقق الرضا لجميع العاملين في الوزارة، الأمر الذي يسهم وبشكل كبير في التوجه نحو التطوير والإصلاح الإداري بدرجة أكثر فاعلية، مما يؤدي إلى تنمية الوزارة وتطويرها ويزيد من قدرتها على تقديم خدماتها تجاه الجمهور، وبالتالي تعزيز مكانتها بين مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ووزاراتها.

وهذا يتفق مع دراسة (ناجي،1998) ودراسة (جرار، 2006) التي أشارت إلى ضرورة تحسين المناخ التنظيمي لتحسين كفاءة العاملين، وكذلك دراسة (ناجي،1998) التي أكدت على ضرورة تطوير جميع الخدمات الإدارية في الوزارة.

2.2.4. مجال الهيكل التنظيمي:

أهم النتائج ذات العلاقة بواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال الهيكل التنظيمي، يعرضها جدول (2.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال الهيكل التنظيمي (ن= 195)

الرقم	الفقرات	الواقع			الحاجة للتحسين		
		متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الواقع	متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الحاجة للتحسين
1	يجري العمل على تطوير وصف وظيفي للإدارات	2.86	57.20	قليلة	3.67	73.40	كبيرة
2	يتم تطبيق مبدأ الحكم الرشيد	2.28	45.60	قليلة جدا	3.81	76.20	كبيرة
3	الهياكل التنظيمية مطبقة داخل الوزارة	2.36	47.20	قليلة جدا	3.74	74.80	كبيرة
4	يجري تطوير الهيكل التنظيمي بناء عن الخطة الاستراتيجية العامة	2.85	57.00	قليلة	3.53	70.60	كبيرة
5	تقوم فرق عمل بدراسة الهيكل التنظيمي	2.89	57.80	قليلة	3.54	70.80	كبيرة
6	تتبع الوزارة سياسات دمج الإدارات العامة	2.74	54.80	قليلة	3.34	66.80	متوسطة
7	يتلاءم الوصف الوظيفي مع الهيكل التنظيمي	2.60	52.00	قليلة	3.67	73.40	كبيرة
8	هناك مرونة في الهيكل التنظيمي	2.42	48.40	قليلة جدا	3.93	78.60	كبيرة
9	يتم إسناد الوظائف بناء على متطلبات العمل	2.50	50.00	قليلة	3.69	73.80	كبيرة
10	يتم الأخذ بمبدأ التطوير التنظيمي	2.38	47.60	قليلة جدا	3.96	79.20	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي		2.59	51.80	قليلة	3.69	73.80	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (2.4) ما يلي:

1.2.2.4. الواقع الحالي لمجال الهيكل التنظيمي:

إن درجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي، كانت قليلة على الفقرات (1، 4، 5، 6، 7، 9) حيث تراوحت النسبة المئوية

للاستجابة بين (50% - 57.80%)، وكانت قليلة جداً على الفقرات (3، 4، 8، 10) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أقل من (50%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال الهيكل التنظيمي كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (51.80%)، ومن هنا فإن الباحث يستنتج أن الهياكل التنظيمية المصممة لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لم تطبق بصورتها القانونية والإدارية بالشكل الصحيح والسليم، ولا تأخذ بعين الاعتبار التسلسل الإداري السليم داخل العمل حيث أن هنالك خلل في عملية الاتصالات الإدارية وفي تحديد الأدوار وفي تحديد الوصف والمواصفات الوظيفية الخاصة بكل وظيفة موجودة داخل الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يحد من المهنية في إسناد الوظائف للأشخاص الذين يمكنهم أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، كما انه يوجد تداخل في الصلاحيات وعدم وضوحها بين الإدارات المختلفة، مما خلق خللاً في خلل في وضوح التخطيط والسياسات العامة للإدارات، وذلك بما ينسجم مع الرؤيا العامة للوزارة، إضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يتصف بالجمود وصعوبة التغير التدريجي بما ينسجم مع مصلحة العمل الإداري، وهذا يتفق مع دراسة (جرار،2006) التي أكدت ضرورة تحسين كفاءة العاملين في الوزارة وزيادة فعاليتهم.

2.2.2.4. الحاجة للتحسين لمجال الهيكل التنظيمي:

إن درجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي، كانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 10) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (70.60% -79.20%)، وكانت متوسطة على الفقرة (6)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (66.80%).وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال الهيكل التنظيمي كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (73.80%).

ومن خلال النظر للجدول وتحديد الفرق في الوزن النسبي للاستجابة بين الواقع الحالي والحاجة للتحسين يتبين أن هناك حاجة للتحسين في مجال الهيكل التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية بنسبة (22%)، لذا فإن الدارس يؤكد على أهمية الحاجة لتحسين الهياكل التنظيمية للوزارة والعمل على التطوير الإداري من خلال تشكيل فرق عمل تقوم بدراسة الهياكل الحالية وتحديد الاحتياجات الحالية للوزارة وتوقع الاحتياجات المستقبلية من أجل وضع وبناء هياكل

تنظيمية تعتمد على الخطة الاستراتيجية للوزارة، حيث أنه لا بد من إعادة القيام بتحليل العمل ووضع وصف ومواصفات وظيفية لجميع الأعمال يتم على أساسها وضع الهياكل التنظيمية المرنة التي تستوعب أي تغيير قد يحصل في المستقبل، حيث أن كل ذلك من شانه تعظيم قدرة العمل الإداري داخل الوزارة، ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل إدارة عاة ويساعدها على تحسين جودة خدماتها المقدمة، ويعزز من مركزها التنافسي في خدمة الجمهور.

وهذا يتفق مع كل من دراسة القواسمي 2007 التي أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارة مسؤولة عن الجودة، وبدري 1997الذي أكد على ضرورة توفر محيط مستقر لممارسة برامج الجودة الشاملة، ويتعارض مع الطعامنة 2004 التي أشارت إلى أن نطاق الإصلاح ودرجة شموله هما المعيارين الأساسيين لنطاق الإصلاح.

3.2.4. مجال التطوير المهني:

أهم النتائج ذات العلاقة بواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال التطوير المهني، يعرضها جدول (3.4).

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال التطوير المهني (ن= 195)

الرقم	الفقرات	الواقع			الحاجة للتحسين		
		متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الواقع	متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الحاجة للتحسين
1	يتم تطبيق التعلم الالكتروني في الوزارة	2.66	53.20	قليلة	3.71	74.20	كبيرة
2	يجري العمل على تطبيق الإدارة الالكترونية	2.75	55.00	قليلة	3.73	74.60	كبيرة
3	يتم تشخيص احتياجات التطوير	2.46	49.20	قليلة جداً	3.92	78.40	كبيرة
4	يجري استقطاب أفضل الكفاءات	2.54	50.80	قليلة	3.97	79.40	كبيرة
5	يجري تطبيق وتعزيز معايير الجودة	2.65	53.00	قليلة	3.93	78.60	كبيرة

جدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع التطـوير والإصـلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال التطوير المهنـي (ن= 195)

الرقم	الفقرات	الواقع			الحاجة للتحسين		
		متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الواقع	متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الحاجة للتحسين
6	يجري تطبيق معايير الجودة	2.38	47.60	قليلة جداً	3.98	79.60	كبيرة
7	يتم تشكيل اللجان بهدف التطوير	2.70	54.00	قليلة	3.94	78.80	كبيرة
8	هناك اهتمام بتثمين الخبرات المتميزة	2.36	47.20	قليلة جداً	4.18	83.60	كبيرة جداً
9	تتم الاستعانة بشركاء خارجيين للتطوير	2.95	59.00	قليلة	3.47	69.40	متوسطة
10	تعتمد الوزارة برمجة التدريب	2.42	48.40	قليلة جدا	4.18	83.60	كبيرة جداً
الدرجة الكلية لمجال التطوير المهني		2.59	51.80	قليلة	3.90	78.00	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (3.4) ما يلي:

1.3.2.4. الواقع الحالي لمجال التطوير المهني:

إن درجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لفقرات مجال التطوير المهني، كانت قليلة على الفقرات (1، 2، 4، 5، 7، 9) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (50.80% - 59%)، وكانت قليلة جداً على الفقرات (3، 6، 8، 10) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أقل من (50%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال التطوير المهني كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (51.80%)، وبناء على ذلك فإن الباحث يعزو السبب في ذلك إلى أن هنالك العديد من المعيقات تجاه التطوير المهني في وزارة الاقتصاد الوطني، ابتداء من قلة التطور التكنولوجي الموجود في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، نتيجة محدودية الإمكانات وقلة الخبرات التي يمكنها التعامل مع هذه الإمكانات التكنولوجية، وعدم تثمين الخبرات المتميزة داخل الوزارة، إضافة إلى أن هنالك قلة اهتمام من صناع القرار تجاه هذا المجال خصوصا في مجال

التدريب، حيث أن القيام بوضع برامج للتدريب وابتعاث الدورات الخارجية تكون بمجملها شكلية لا تستهدف إحداث التغيير المطلوب من التدريب، ولا يتم قياس ومتابعة اثر التدريب في إحداث تغير إيجابي في العمل، بالإضافة إلى كل ذلك تظهر المشكلة الأكبر وهي الاعتماد على المانحين في إحداث التغيير من خلال الدورات التدريبية، الأمر الذي لا يسمح للوزارة بشكل مطلق تحديد احتياجاتها كما تشاء، وهذا يفقد الموظفين روح المبادرة، كل هذا من شأنه الحد من عملية التطوير المهني في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وهذا يتفق مع دراسة (الخاشقجي،2003) الذي أكد على ضرورة الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية.

2.3.2.4. الحاجة للتحسين لمجال التطوير المهني:

إن درجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لفقرات مجال التطوير المهني، كانت كبيرة جداً على الفقرتين (8، 10) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (74.20% - 79.60%)، وكانت متوسطة على الفقرة (9)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (69.40%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال التطوير المهني كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78%). ومن خلال النظر للجدول وتحديد الفرق في الوزن النسبي للاستجابة بين الواقع الحالي والحاجة للتحسين؛ يتبين أن هناك حاجة للتحسين في مجال التطوير المهني في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية بنسبة (26.2%). وعلى ما تقدم فإن الباحث يؤكد على أهمية تشكيل فرق ولجان خاصة بهدف دراسة احتياجات التطوير المهني ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية التي يمكنها أن تقود عملية التطوير بما ينسجم مع احتياجات الوزارة وتوقعاتها وإمكاناتها، حيث أنه يجب العمل على تدريب الكوادر البشرية داخل الوزارة ضمن برامج تدريبية هادفة، والعمل على تحديث الأجهزة الإلكترونية وتبني سياسة الحكومة الإلكترونية، كما لا بد من العمل على استقطاب أفضل الكوادر البشرية الموجودة في سوق العمل الفلسطيني من أجل الاستفادة منها، ولا بد من تثمين الخبرات المتميزة وتشكيل اللجان بهدف التطوير، إضافة إلى أنه لا بد من إجراء تحسينات في البيئة الالكترونية داخل الوزارة تضمن تسهيل العمل الإداري.

وهذا يتفق مع الخاشقجي 2003 ودوري وشلة 2002 اللتين أكدتا على ضرورة إخضاع العاملين للتدريب المستمر بتصميم برامج تدريبية فعالة وتشجيع العمل الجماعي والمبادرات التي تدعم الإبداع والابتكار، وكذلك ضرورة تطوير مهارات العاملين عن طريق إعداد البرامج التدريبية.

4.2.4. مجال صنع القرار:

أهم النتائج ذات العلاقة بواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين فـي وزارة الاقتـصاد الوطني الفلسطينية لمجال صنع القرار، يعرضها جدول (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال صنع القرار

الرقم	الفقرات	الواقع			الحاجة للتحسين		
		متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الواقع	متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الحاجة للتحسين
1	يتم في الوزارة اعتماد الكفاءة في التعيين	2.62	52.40	قليلة	3.72	74.40	كبيرة
2	هناك تفويض للسلطة في الوزارة	2.23	44.60	قليلة جداً	3.70	74.00	كبيرة
3	يتم صنع القرار بالمشاركة	2.09	1.80	قليلة جداً	4.11	82.20	كبيرة جداً
4	تتوفر المعلومات اللازمة لصنع القرار	2.55	51.00	قليلة	4.06	81.20	كبيرة جداً
5	القرارات التي يتم إصدارها تأخذ صفة رسمية	3.25	65.00	متوسطة	3.22	64.40	متوسطة
6	يتم التكليف بالعمل الإداري	3.14	62.80	متوسطة	3.56	71.20	كبيرة
7	تراعي القرارات القوانين والأنظمة واللوائح	2.98	59.60	قليلة	3.36	67.20	متوسطة
8	يؤخذ بمبدأ الثواب والعقاب	2.61	52.20	قليلة	3.67	73.40	كبيرة
9	تقوم الوزارة بتقييم القرارات	2.49	49.80	قليلة جداً	3.88	77.60	كبيرة
10	هناك متابعة لتنفيذ القرارات	2.92	58.40	قليلة	3.74	74.80	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال صنع القرار	2.69	53.80	قليلة	3.70	74.00	كبيرة

يتضح من الجدول (4.4) ما يلي:

1.4.2.4. الواقع الحالي لمجال صنع القرار:

إن درجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لفقرات مجال

صنع القرار، كانت متوسطة على الفقرتين (5،6)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (65%)، (62.80%)، وكانت قليلة على الفقرات (1، 4، 7، 8، 10) حيث تراوحت النسبة المئوية لاستجابة عليما بين (51% - 59.60%)، وكانت قليلة جدا على الفقرات (2، 3، 9) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أقل من (50%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال صنع القرار كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (53.80%)، وبناء عليه فإن الباحث يعزو السبب في ذلك إلى أن معظم المستويات الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعتمد على النمط المركزي في الإدارة ويشمل ذلك عملية التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية حيث إن هنالك نقص واضح في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارات العامة والأقسام داخل وزارة الاقتصاد الوطني، إضافة إلى أن القرار مركز في يد المدير دون تفويضها للعاملين حتى لو كان الموظف الذي ساعد في إصدار القرار الإداري ووفر له البيانات إلا أنه لا بد له من الرجوع إلى الرئيس المباشر من أجل المصادقة على القرار، وكل هذا من شأنه أن يحبط الموظفين ويحد من همتهم الوظيفية ويقلل الحافز للعمل، ويحد من الانتماء للوزارة، الأمر الذي ينعكس سلباً على التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني وهذا يتفق مع (دراسة البستنجي 2001) التي أكدت على أهمية استخدام الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرار ومشاركة العاملين وتمكينهم.

2.4.2.4. الحاجة للتحسين لمجال صنع القرار:

إن درجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لفقرات مجال صنع القرار، كانت كبيرة جدا على الفقرتين (3، 4) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 6، 8، 9، 10) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (71.20%-77.60%)، وكانت متوسطة على الفقرتين (5،7)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (64.40%)، (67.20%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال صنع القرار كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74%).

ومن خلال النظر للجدول وتحديد الفرق في الوزن النسبي للاستجابة بين الواقع الحالي والحاجة للتحسين يتبين أن هناك حاجة للتحسين في مجال صنع القرار في وزارة الاقتصاد الوطني

الفلسطينية بنسبة (20.2%)، حيث إن الباحث يؤكد على أهمية إيجاد نمط من التشارك في عملية اتخاذ القرار بين جميع الموظفين وبين مختلف المستويات الإدارية بحيث يصبح القرار الإداري يأخذ بعين الاعتبار جميع احتياجات الدوائر، حيث إن القرار الإداري السليم لا بد من إيجاد بيئة تسمح بالتفويض للعاملين ونمط من اللامركزية ووجود أفراد مؤهلين على جمع البيانات وتحليلها وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ومن ثم دراسة البيئة المحيطة الداخلية والخارجية وصولاً إلى بدائل متنوعة واختيار البديل الأفضل للمصلحة العامة للوزارة، ومن المهم جداً أن تأخذ القرارات الاطابع الرسمي.

كما أنه لا بد من دعم الإدارة العليا لهذه القرارات من خلال تسخير القانون لمصلحتها وخدمتها، كما أن جميع القرارات الإدارية لا بد من متابعة تنفيذها وتحديد الانحراف عنها ومعالجتها أولاً بأول وصولاً إلى النتائج المرجوة منها، وذلك في خدمة التطوير والإصلاح الإداري داخل وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وهذا يتفق مع دراسة (البستنجي،2001) ومع دراسة (دوري وشلة،2002) اللتين أكدتا على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

5.2.4. مجال خدمة الجمهور:

أهم النتائج ذات العلاقة بواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال خدمة الجمهور، يعرضها جدول (4.4).

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال خدمة الجمهور (ن= 195)

الرقم	الفقرات	الواقع			الحاجة للتحسين		
		متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الواقع	متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الحاجة للتحسين
1	يؤخذ بتظلمات الجمهور	3.15	63.00	متوسطة	3.59	71.80	كبيرة
2	يوجد نظام متكامل لخدمة الجمهور	3.00	60.00	متوسطة	3.51	70.20	كبيرة
3	تقوم الوزارة بحملات توعية للجمهور	2.66	53.20	قليلة	3.92	78.40	كبيرة

جدول 5.4-ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع التطـوير والإصـلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال خدمة الجمهـور (ن= 195)

الرقم	الفقرات	الواقع			الحاجة للتحسين		
		متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الواقع	متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الحاجة للتحسين
4	يتم تقديم الخدمات بأقصى سـرعة ممكنة للجمهور	3.11	62.20	متوسطة	3.36	67.20	متوسطة
5	يتم تقديم خدمات ملائمة للجمهور	3.11	62.20	متوسطة	3.36	67.20	متوسطة
6	يجـري قيـاس مـستوى رضـا الجمهور	1.93	38.60	قليلة جداً	4.08	81.60	كبيرة جداً
7	يتم تقـديم المعلومـات الكترونيـاً للجمهور	2.47	49.40	قليلة جداً	3.88	77.60	كبيرة
8	تتم الاستعانة بالخبرات الخارجيـة في تطوير خدمات الجمهور	2.55	51.00	قليلة	3.70	74.00	كبيرة
9	إلمام مقدمي الخـدمات بـالقوانين والأنظمة	2.66	53.20	قليلة	4.02	80.40	كبيرة جداً
10	يتم الفصل بـين إدارة المؤسـسة والحياة السياسية.	2.75	55.00	قليلة	3.62	72.40	كبيرة
	الدرجـة الكليـة لمجـال خدمـة الجمهور	2.74	54.80	قليلة	3.70	74.00	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (5.4) ما يلي:

1.5.2.4. الواقع الحالي لمجال خدمة الجمهور:

إن درجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لفقرات مجال خدمة الجمهور، كانت متوسطة على الفقرات (1، 2، 4، 5)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (60%-63%)، وكانت قليلة على الفقرات (3، 8، 9، 10) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (51% - 55%)، وكانت قليلة جدا على الفقرتين (6، 7) حيث كانت

النسبة المئوية للاستجابة عليهما أقل من (50%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال خدمة الجمهور كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (54.80%)، ومن خلال ما تقدم فإن الباحث يعزو السبب في ذلك إلى أن وزارة الاقتصاد الوطني ونتيجة لتشعب خدماتها ومعاملاتها مع قطاعات مختلفة لديها بعض القصور في مجال خدمة الجمهور الفلسطيني، حيث أن الخدمات والحملات الإعلامية المقدمة لخدمة قرار معين لا يتم تطبيقها وإيجاد بديل عملي لها على أرض الواقع، فمثلاً قرار منع العمال من العمل في المستوطنات أو إدخال بضائع المستوطنات كان بالمقام الأول يخدم غرض سياسي ولكن فقدت وزارة الاقتصاد الوطني البدائل لدعم هذه القرارات، فلم تقم بالتوضيح المسبق للجمهور الهدف والغاية من هذه الحملات، ولم تقدم فرص عمل للعاملين في هذه المستوطنات، الأمر الذي أوجد خللاً بارزاً في نشاطاتها، لذا فإن الواقع الفعلي لعمل وزارة الاقتصاد الوطني يفرض عليها إيجاد ومد جسور من التعاون والتواصل بينها وبين الجمهور شركات كانوا أو أفراد، وهذا يتفق مع دراسة (برندلي،1999) التي أشارت إلى أهمية جهود الإصلاح وارتباطها بوجود أزمات تنظيمية.

2.5.2.4. الحاجة للتحسين لمجال خدمة الجمهور:

إن درجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لفقرات مجال خدمة الجمهور، كانت كبيرة جداً على الفقرتين (6،9) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 7، 8، 10) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليهما بين (70.20% - 78.40%)، وكانت متوسطة على الفقرتين (4، 5)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما بالتساوي (67.20%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال خدمة الجمهور كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74%). ومن خلال النظر للجدول وتحديد الفرق في الوزن النسبي للاستجابة بين الواقع الحالي والحاجة للتحسين يتبين أن هناك حاجة للتحسين في مجال خدمة الجمهور في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية بنسبة (19.2%).

ويؤكد الباحث هنا على ضرورة تنشيط الحملات الإعلامية الصادرة عن الوزارة ومحاولة الوصول إلى الجمهور ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية وقياس مدى رضاهم عن خدمات الوزارة، ويتم ذلك من خلال موقع الوزارة الالكتروني أو من خلال البحث الميداني، كما لا بد من الاهتمام بآراء الجمهور ومعالجة تظلماتهم والحد منها، لكي لا تنعكس سلباً على سمعة الوزارة في خدمة جمهورها، إضافة

إلى ذلك لا بد من دعم الوزارة من خلال الاستعانة بخبرات متخصصة في مجال عملها وتأهيل العاملين لديها لكي يمتلكوا المهارات الضرورية لتؤهلهم للقيام بأعمالهم في مجال خدمة الجمهور وتطوير برنامج تدريبي فعال ومتطور لتأهيل وتطوير الموظفين مقدمي الخدمات للجمهور، ووضع دليل متكامل لخدمة الجمهور، وإذا ما تم ذلك فإن ذلك سيمكن من تحسين الصورة العامة للوزارة ويحشد دعم جماهيري لجميع أنشطتها، ويمكنها من تحقيق سمعة جيدة في الميدان، ويزيد من قدرتها على الاستدامة والاعتماد على الذات، الأمر الذي ينعكس عنه تطوير وتنمية وإصلاح إداري عام لوزارة الاقتصاد الوطني. وهذا يتفق مع دراسة (القواسمي، 2007) التي أكدت على ضرورة تكريس الجودة وتعزيزها في وزارة الاقتصاد الوطني لتكون أقدر على تقديم خدماتها، ومع دراسة (الفرجاني، 2008) التي أكدت على ضرورة تبني استراتيجيات إصلاح وتطوير إداري بشكل فعال لتحسين الأداء.

3.4 خلاصة النتائج المتعلقة بواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية:

خلاصة النتائج المتعلقة بواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، يعرضها جدول (6.4).

جدول:6.4: خلاصة المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لواقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية (ن=195)

الرقم	الفقرات	الواقع			الحاجة للتحسين		
		متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الواقع	متوسط الاستجابة *	(%)	درجة الحاجة للتحسين
1	مجال إدارة الأفراد	2.79	55.80	قليلة	3.68	73.60	كبيرة
2	مجال الهيكل التنظيمي	2.59	51.80	قليلة	3.69	73.80	كبيرة
3	مجال التطوير المهني	2.59	51.80	قليلة	3.90	78.00	كبيرة
4	مجال صنع القرار	2.69	53.80	قليلة	3.70	74.00	كبيرة
5	مجال خدمة الجمهور	2.74	54.80	قليلة	3.70	74.00	كبيرة
	الدرجة الكلية	2.68	53.60	قليلة	3.74	74.8	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

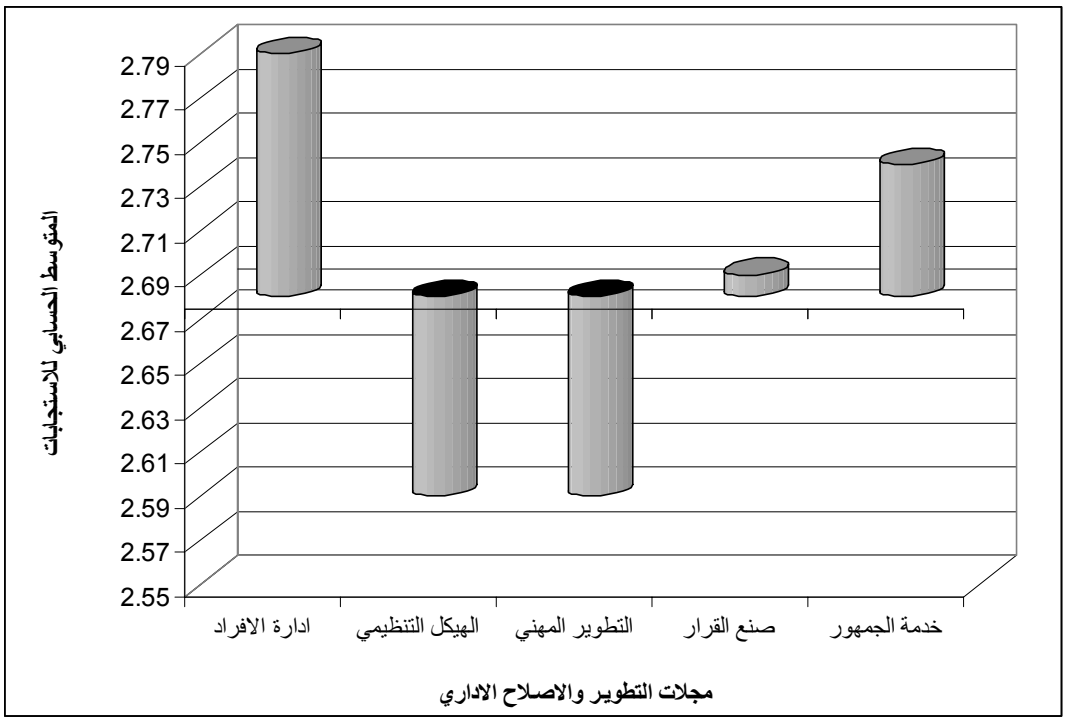
يتضح من الجدول (6.4) ما يلي:

1.3.4. الواقع الحالي للتطوير والإصلاح الإداري:

- إن درجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (53.60%).
- إن جميع مجالات التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية كانت قليلة وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي:

  - المرتبة الأولى: مجال إدارة الأفراد (55.80%).
  - المرتبة الثانية: مجال خدمة الجمهور (54.80%).
  - المرتبة الثالثة: مجال صنع القرار (53.80%).
  - المرتبة الرابعة: مكرر مجالي الهيكل التنظيمي والتطوير المهني بالتساوي (51.80%).

وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل (1.4).



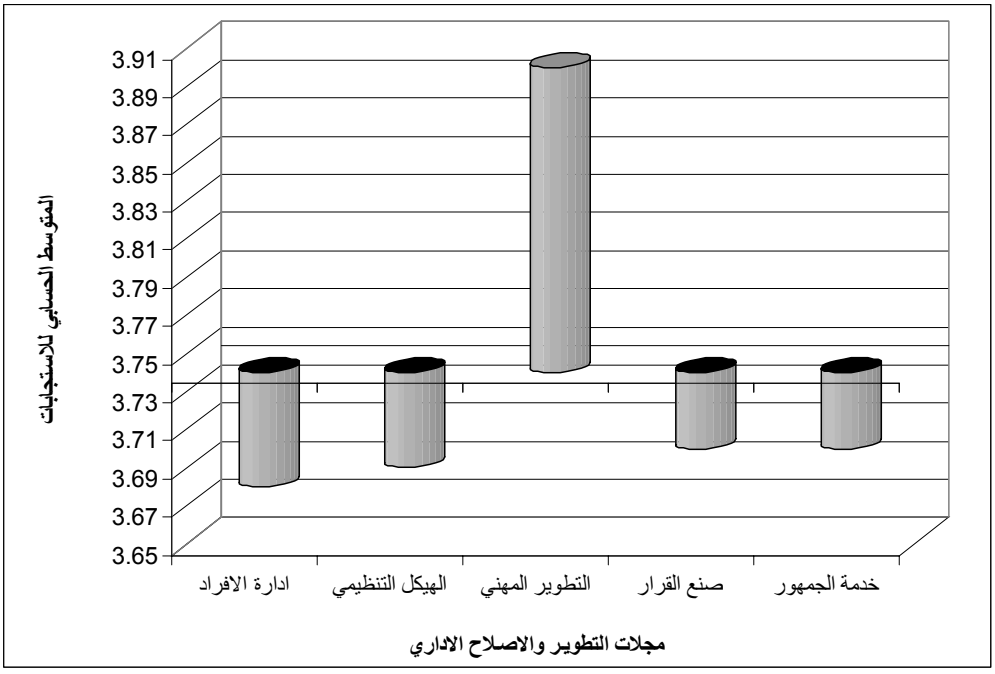
شكل 1.4: المتوسطات الحسابية لمجالات واقع التطوير والإصلاح الإداري

2.3.4. الحاجة للتحسين للتطوير والإصلاح الإداري:

- إن درجة الحاجة للتحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية كانت كبيرة،حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (74.8%).
- درجة الحاجة للتحسين كانت كبيرة على جميع المجالات وترتيب المجالات كما يأتي:

  - المرتبة الأولى: مجال التطوير المهني (78%).
  - المرتبة الثانية: مجالي خدمة الجمهور وصنع القرار بالتساوي (74%).
  - المرتبة الثالثة: مجال الهيكل التنظيمي (73.80%).
  - المرتبة الرابعة: مجال إدارة الأفراد (73.60%).

وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل (2.4).



شكل 2.4: المتوسطات الحسابية في الحاجة للتحسين للتطوير والإصلاح الإداري

4.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضيات ملخصة فيما يأتي:

1.4.4. الفروق بين واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية":

لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية"، تم استخدم اختبار (ت) للأزواج Paired t-test، والنتائج في الجدول تبين ذلك (7.4).

جدول 7.4: نتائج اختبار (ت) للأزواج لدلالة الفروق بين واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية

المجالات	الواقع الحالي		الحاجة للتحسين		(ت)	الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال ادارة الافراد	2.79	0.66	3.68	0.76	10.36	*0.0001
مجال الهيكل التنظيمي	2.59	0.60	3.69	0.65	13.43	*0.0001
مجال التطوير المهني	2.59	0.72	3.90	0.62	16.58	*0.0001
مجال صنع القرار	2.69	0.68	3.70	0.72	11.09	*0.0001
مجال خدمة الجمهور	2.74	0.59	3.70	0.69	12.84	*0.0001
الدرجة الكلية	2.68	0.53	3.74	0.57	15.10	*0.0001

- (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول (7.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية ولصالح الحاجة إلى التحسين. ومن خلال الرجوع للجداول السابقة في التساؤل الأول، ونتائج الجدول الحالي تبين أن هناك حاجة إلى التحسين على جميع المجالات والدرجة الكلية، وكانت الحاجة إلى التحسين للمجالات: (مجال إدارة الأفراد، مجال الهيكل التنظيمي، مجال التطوير المهني، مجال صنع القرار، مجال خدمة الجمهور) وللدرجة الكلية على التوالي: (17.8%، 22%، 26.2 %، 20.2%، 19.2%، 21.2%).

2.4.4. تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول واقع التطوير والإصلاح الإداري:

لاختبار الفرضية الثانية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وذلك

يعزى إلى متغيرات الدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والتخصص العام للمؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والخبرة في الوزارة، وموقع العمل، وقد استخدم تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي عرض لنتائج الفرضية تبعا للمتغيرات المستقلة:

- متغير الدرجة الوظيفية: النتائج المتعلقة بتأثير الدرجة الوظيفية للمبحوثين يعرضها جدولا (8.4) و (9.4) أدناه:

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية لمجالات واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتـصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المجالات	مدير عام فأعلى	مدير	رئيس قسم
مجال إدارة الأفراد	2.85	2.72	2.83
مجال الهيكل التنظيمي	2.57	2.61	2.58
مجال التطوير المهني	2.48	2.63	2.59
مجال صنع القرار	2.66	2.74	2.66
مجال خدمة الجمهور	2.83	2.76	2.70
الدرجة الكلية	2.68	2.69	2.67

جدول 9.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصلاح الإداري فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات	2	0.59	0.29	0.67	0.51
	داخل المجموعات	192	84.35	0.43		
	المجموع	194	84.94			
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2	0.052	0.023	0.06	0.93
	داخل المجموعات	192	71.27	0.37		
	المجموع	194	71.32			
مجال التطوير المهني	بين المجموعات	2	0.41	0.20	0.39	0.67
	داخل المجموعات	192	101.02	0.52		
	المجموع	194	101.43			

جدول 9.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال صنع القرار	بين المجموعات	2	0.24	0.12	0.53	0.58
	داخل المجموعات	192	92.004	0.47		
	المجموع	194	92.25			
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات	2	0.014	0.072	0.025	0.97
	داخل المجموعات	192	55.65	0.29		
	المجموع	194	55.66			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.62	0.31	0.53	0.58
	داخل المجموعات	192	112.28	0.58		
	لمجموع	194	112.91			

*دال إحصائيا عند مستوى (α =0.05).

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية حسب متغير الدرجة الوظيفية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد(0.51)، ولمجال الهيكل التنظيمي (0.93)، ولمجال التطور المهني(0.67)، ولمجال صنع القرار (0.58)، ولمجال خدمة الجمهور(0.97)، وللمجال الكلي(0.58) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($0.05\geq\alpha$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية المفترضة.

أي أن وجهات أفراد عينة الدراسة على اختلاف درجاتهم الوظيفية يؤكدون أن وزارة الاقتصاد الوطني بشكل خاص تأثرت بعملية الدمج لثلاث وزارات في وزارة واحدة، وهذا يستدعي استحداث دائم لأقسام وإدارات عامة جديدة تخدم مصالح الوزارة المتنوعة واحتياجاتها، الأمر الذي يجعل من التنظيم الإداري ما يشوبه، مثل عدم الوضوح في بعض الأحيان مع وجود هياكل تنظيمية لوزارة الاقتصاد الوطني لا تأخذ بعين الاعتبار التسلسل الإداري السليم داخل العمل، مما يخلق خلل في عملية الاتصالات الإدارية وفي تحديد الأدوار مع وجود بعض المعيقات تجاه التطوير المهني في وزارة الاقتصاد الوطني؛ ابتداء من قلة التطور التكنولوجي الموجود في وزارات السلطة بشكل عام نتيجة محدودية الإمكانات وقلة الخبرات وفي ظل الاعتماد على النمط المركزي في إجراء

المعاملات مع قطاعات مختلفة لديها بعض القصور في مجال خدمة الجمهور الفلسطيني، وعلى ذلك تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة.

وهذا يتفق مع دراسة القواسمي 2007 التي أشارت إلى ضرورة تكريس الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد لكي تكون أقدر على تقديم الخدمات للجمهور بفعالية ويتعارض مع دراسة جـرار 2006 التي أوصت بضرورة تحسين المناخ التنظيمي لتحسين كفاءة العاملين في الوزارة.

- متغير المؤهل العلمي: النتائج المتعلقة بتأثير المؤهل العلمي للمبحوثين يعرضـها جـدولا (10.4) و (11.4) أدناه:

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية لمجالات واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
مجال إدارة الأفراد	3.01	2.78	2.73	2.68
مجال الهيكل التنظيمي	2.74	2.49	2.71	2.85
مجال التطوير المهني	2.64	2.57	2.61	2.55
مجال صنع القرار	2.61	2.68	2.79	2.38
مجال خدمة الجمهور	2.83	2.74	2.71	2.60
الدرجة الكلية	2.76	2.65	2.71	2.61

جدول 11.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	1.44 83.50 84.94	0.48 0.43	1.09	0.35
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	2.76 68.55 71.32	0.92 0.35	2.57	0.06

جدول 11.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصـلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	0.11 101.32 101.43	0.037 0.53	0.07	0.97
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	1.24 91.0 92.25	0.41 0.47	0.87	0.45
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	0.35 68.59 68.94	0.11 0.35	0.32	0.80
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	0.34 55.32 55.66	0.11 0.29	0.39	0.75

*دال إحصائيا عند مستوى (α =0.05).

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في واقـع التطـوير للإصـلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث بلغـت الدلالـة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد(0.35)، ولمجال الهيكـل التنظيمـي (0.06)، ولمجـال التطـور المهني(0.97)، ولمجال صنع القرار (0.45)، ولمجال خدمة الجمهور(0.80)، وللمجال الكلـي (0.75) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($0.05\geq\alpha$) وعليه تقبل الفرضـية الصفرية المفترضة.

أي أن وجهات أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يؤكدون بان هنالك تعقيـد فـي الإجراءات الإدارية الخاصة بالمعاملات الصادرة عن الوزارة والأفراد العـاملين فيهـا، ويتخللهـا جانب من النمطية والروتين الذي يحد من القدرة على تحسين الأداء وسرعة الانجاز، إضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يتصف بالجمود وصعوبة التغير التدريجي بما ينسجم مع مصلحة العمـل الإداري. أضف إلى ذلك قلة الاهتمام من صناع القرار تجاه هذا المجال خصوصا في مجال التدريب حيـث

أن القيام بوضع برامج للتدريب وابتعاث الدورات الخارجية تكون بمجملها بشكلية لا تستهدف إحداث التغيير المطلوب من التدريب، كما أكد ذلك أفراد عينة الدراسة، ولا يتم قياس ومتابعة أثر التدريب في إحداث تغير إيجابي في العمل مع وجود نقص واضح في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارات العامة والأقسام داخل وزارة الاقتصاد الوطني، وإن الخدمات والحملات الإعلامية المقدمة لخدمة قرار معين لا يتم تطبيقها وإيجاد بديل عملي لها على أرض الواقع، لذا تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة. وهذا يتعارض مع دراسة (براون وجاكوين، 1995) التي أشارت إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأمر مدة الخدمة والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتفق مع دراسة (الفرجاني، 2008) التيأكدت على ضرورة إعداد برامج تدريبية لجميع المستويات الإدارية بهدف رفع كفاءة القيادات وتأهيلها.

- متغير التخصص العام للمؤهل العلمي: النتائج المتعلقة بتاثير التخصص العام للمؤهل العلمي للمبحوثين يعرضها جدولا (12.4) و (13.4) أدناه:

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية لمجالات واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير التخصص العام للمؤهل العلمي

المجالات	الاقتصاد	المحاسبة	إدارة الأعمال	علوم سياسية	أخرى
مجال إدارة الأفراد	2.64	3.04	2.74	2.74	2.82
مجال الهيكل التنظيمي	2.57	2.71	2.45	2.78	2.62
مجال التطوير المهني	2.44	2.88	2.49	2.61	2.62
مجال صنع القرار	2.68	2.94	2.456	2.73	2.75
مجال خدمة الجمهور	2.66	2.75	2.59	2.74	2.83
الدرجة الكلية	2.60	2.86	2.54	2.72	2.73

جدول 13.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير التخصص العام للمؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.78 83.16 84.94	0.44 0.43	1.01	0.40

جدول 13.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصـلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير التخصص العام للمؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.63 69.68 71.32	0.41 0.36	1.11	0.35
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	2.50 98.93 101.43	0.62 0.52	1.20	0.31
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	3.88 88.36 92.25	0.97 0.46	2.08	0.08
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.98 66.96 68.94	0.49 0.35	1.40	0.23
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.81 53.85 55.66	0.45 0.28	1.59	0.17

*دال إحصائيا عند مستوى (α =0.05).

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في واقـع التطـوير للإصـلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية حسب متغير التخصص العـام للمؤهـل العلمـي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد(0.40)، ولمجـال الهيكـل التنظيمـي (0.35)، ولمجال التطور المهني(0.31)، ولمجال صنع القرار (0.08)، ولمجال خدمـة الجمهـور(0.23) وللمجال الكلي (0.17) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($0.05\geq\alpha$) وعليـه تقبل الفرضية الصفرية المفترضة. أي أن وجهات أفراد عينة الدراسة على اختلاف التخصص العام للمؤهل العلمي يؤكدون أن هنالك تعقيداً في الإجراءات الإدارية الخاصة بالمعاملات الصادرة عـن الوزارة والأفراد العاملين بها، ويتخللها جانب من النمطية والروتين الذي يحد من القدرة على تحسن الأداء وسرعة الانجاز، حيث إن هنالك خلل في عملية الاتصالات الإدارية وفي تحديد الأدوار وفي تحديد الوصف والمواصفات الوظيفية الخاصة بكل وظيفة موجودة داخل الهيكل التنظيمي، كمـا أن

أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم تصور واضح في أن هنالك قلة اهتمام من صناع القرار تجاه التدريب حيث أن القيام بوضع برامج للتدريب وابتعـاث الـدورات الخارجيـة تكـون بمجملها شكلية لا تستهدف إحداث التغيير المطلوب منه، وأن هنالك نقص واضح في عملية اتخـاذ القرارات على مستوى الإدارات العامة والأقسام داخل وزارة الاقتصاد الوطني وعلى ذلك تم قبول الفرضية الصفرية من قبل أفراد عينة الدراسة. وهذا يتفق مع دراسة ناجي 1998 التي أشارت إلى ضرورة تنفيذ برامج تدريبية للموظفين، واتباع النمط التشاركي، وإعادة هيكلة التنظيم علـى نحـو يتوافق مع فلسفة الجودة الشاملة وتشجيع التدريب.

- متغير الدورات التدريبية: النتائج المتعلقة بتاثير الدورات التدريبيـة للمبحـوثين يعرضـها جدولا (14.4) و (15.4) أدناه:

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية لمجالات واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	لم أشارك	مرة واحدة	مرتان	ثلاث مرات	أربع مرات فأكثر
مجال إدارة الأفراد	2.77	2.78	2.79	2.77	2.84
مجال الهيكل التنظيمي	2.60	2.72	2.56	2.54	2.59
مجال التطوير المهني	2.69	2.46	2.68	2.60	2.55
مجال صنع القرار	2.80	2.54	2.78	2.69	2.66
مجال خدمة الجمهور	2.66	2.72	2.74	2.73	2.77
الدرجة الكلية	2.69	2.64	2.71	2.67	2.68

جدول 15.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.33 84.61 84.94	0.084 0.44	0.19	0.94
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.54 70.77 71.32	0.13 0.37	0.36	0.83

جدول 15.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصـلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.05 100.38 101.43	0.26 0.52	0.49	0.73
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.14 91.10 92.25	0.28 0.47	0.59	0.66
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.19 68.74 68.94	0.049 0.36	0.13	0.96
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.081 55.58 55.66	0.02 0.29	0.07	0.99

*دال إحصائيا عند مستوى (α =0.05).

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في واقـع التطـوير والإصـلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية حسب متغير الدورات التدريبية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد(0.94)، ولمجال الهيكـل التنظيمـي (0.83)، ولمجـال التطـور المهني(0.73)، ولمجال صنع القرار (0.66)، والمجال خدمة الجمهور(0.96)، وللمجـال الكلـي (0.99) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($0.05\geq\alpha$) وعليه تقبل الفرضـية الصفرية المفترضة. أي أن وجهات أفراد عينة الدراسة على اختلاف الدورات التدريبية يؤكدون أن هنالك التزاماً واضحاً بنص القانون والتعليمات الإدارية، ولا يتم العمل بروح القانون، الأمر الـذي يحد من المهنية في إسناد الوظائف للأشخاص الذين يمكنهم أداء الأعمال بكفاءة، بحيث لا يتم قياس ومتابعة أثر التدريب في إحداث تغير إيجابي في العمل، هذا إضافة إلى أن القرار مركز فـي يـد المدير دون تفويضها للعاملين، الأمر الذي أوجد خللاً بارزاً في تطبيق إجراءات الوزارة وتحقيقها للأهداف، وعلى ذلك تم قبول الفرضية الصفرية من قبل المبحوثين، وهذا يتفق مع دراسة (جـرار، 2006) التي تؤكد أن تصورات العاملين كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد بجميع أبعاده.

- متغير الخبرة في الوزارة: النتائج المتعلقة بتأثير خبرة المبحوثين يعرضها جدولا (16.4) و (17.4) أدناه:

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية لمجالات واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة في الوزارة

المجالات	اقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
مجال إدارة الأفراد	2.94	2.62	2.80	3.01
مجال الهيكل التنظيمي	2.80	2.61	2.52	2.88
مجال التطوير المهني	2.83	2.57	2.58	2.48
مجال صنع القرار	2.93	2.72	2.65	2.71
مجال خدمة الجمهور	2.71	2.80	2.72	2.79
الدرجة الكلية	2.84	2.66	2.66	2.77

جدول 17.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة في الوزارة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	2.18 82.76 84.94	0.72 0.43	1.67	0.17
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	2.59 68.73 71.32	0.86 0.36	2.39	0.06
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	0.95 100.48 101.43	0.31 0.52	0.60	0.61
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	1.01 91.24 92.25	0.33 0.47	0.70	0.55

جدول 17.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصـلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة في الوزارة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	0.21 68.73 68.94	0.07 0.36	0.19	0.89
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	0.58 55.08 55.66	0.19 0.28	0.67	0.57

*دال إحصائيا عند مستوى (α =0.05).

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في واقـع التطـوير للإصـلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية حسب متغير الخبرة في الـوزارة، حيـث بلغـت الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد (0.17)، ولمجال الهيكل التنظيمي (0.06)، ولمجال التطور المهني(0.61)، ولمجال صنع القـرار (0.55)، ولمجـال خدمـة الجمهـور(0.89)، والمجـال الكلي(0.57) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحـصائية المفترضـة ($0.05\geq\alpha$) وعليـه تقبـل الفرضية الصفرية المفترضة.

أي أن وجهات نظر المبحوثين على اختلاف سنوات خبرتهم في الـوزارة يؤكـدون أن التنظـيم الإداري حسب إدارة الأفراد غير واضح مع ضعف التعلم التنظيمي وعدم إيجاد توصيف وظيفـي كفء، وندرة في التعلم الإلكتروني لجميع العاملين في ظل عدم توفر معلومات وبيانات محوسبة يتم الاعتماد عليها، مع التأكيد من قبل أفراد العينة على وجود مطالبة حقيقية للأخذ بتظلمات كـل مـن الموظفين والجمهور على حد سواء، وعلى ذلك تم قبول الفرضية الصفرية من قبـل أفـراد عينـة الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة(لونجنكرز وسوكازيرو1996) التي أكدت أن أبرز المـشاكل التـي تواجه إدارة الجودة الشاملة مشاكل إدارية بشرية مثل الإشراف غير الفعال وقلة التدريب.

- متغير موقع العمل: النتائج المتعلقة بتاثير موقع عمل للمبحوثين يعرضها جـدولا (18.4) و (19.4) أدناه:

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية لمجالات واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير موقع العمل

المجالات	الصناعة والتجارة وحماية المستهلك	الشركات والملكية الفكرية	العلاقات الدولية	المصادر الطبيعية والمعادن الثمينة	الإدارات المساندة
مجال إدارة الأفراد	2.68	2.82	2.82	2.88	2.86
مجال الهيكل التنظيمي	2.53	2.62	2.53	2.66	2.62
مجال التطوير المهني	2.58	2.57	2.12	2.70	2.63
مجال صنع القرار	2.67	2.66	2.32	2.83	2.72
مجال خدمة الجمهور	2.77	2.80	2.48	2.78	2.71
الدرجة الكلية	2.65	2.69	2.46	2.77	2.71

جدول 19.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير موقع العمل

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.43 83.51 84.94	0.35 0.44	0.81	0.51
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.41 70.90 71.32	0.10 0.37	0.28	0.89
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	2.07 99.35 101.43	0.52 0.52	1.00	0.40
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.53 90.71 92.25	0.38 0.47	0.80	0.52
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.80 68.13 68.94	0.20 0.35	0.56	0.69
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.67 54.99 55.66	0.16 0.28	0.57	0.67

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في واقـع التطـوير والإصـلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية حسب متغير موقع العمل، حيـث بلغـت الدلالـة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد(0.51)، ولمجال الهيكـل التنظيمـي (0.89)، ولمجـال التطـور المهني(0.40)، ولمجال صنع القـرار (0.52)، ولمجـال خدمـة الجمهـور(0.69)، والمجـال الكلي(0.67) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحـصائية المفترضـة ($0.05\geq\alpha$) وعليـه تقبـل الفرضية الصفرية المفترضة، أي أن وجهات أفراد عينة الدراسة على اختلاف موقع العمل يؤكدون سواء في مجال الصناعة والتجارة وحماية المستهلك، أو في مجال الشركات والملكية الفكرية أو في الدراسات والعلاقات الدولية، أو المصادر الطبيعية والمعادن الثمينة، أو في الإدارات المساندة يرون أن آليات التطوير تفتقر إلى حد كبير للتطبيق وبعيدة عن آمال وطموحـات العـاملين فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وعلى ذلك تم قبول الفرضية الصفرية من قبل أفراد عينـة الدراسـة. وهذا يتفق مع دراسة القواسمي 2007 التي أشارت إلى ضرورة إنشاء وحدة إدارة مـسؤولة عـن الجودة ومتابعتها.

3.4.4. تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول الحاجة إلى التحسين:

لاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى إلـى متغيـرات الدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والتخصص العام للمؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والخبرة في الوزارة، وموقع العمل حيث تم استخدم تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي عرض لنتائج الفرضية تبعا للمتغيرات المستقلة:

- متغير الدرجة الوظيفية: النتائج المتعلقة يعرضها جدولا (20.4) و (21.4) أدناه:

يتضح من الجدول (21.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($0.05\geq\alpha$) في الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد(0.58)، ولمجـال الهيكـل التنظيمـي (0.40)، ولمجال التطور المهني(0.80)، ولمجال صنع القرار (0.96)، ولمجال خدمة الجمهـور(0.71)، والمجال الكلي(0.87) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($0.05\geq\alpha$) وعليـه تقبل الفرضية الصفرية المفترضة.

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية لمجالات الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المجالات	مدير عام فأعلى	مدير	رئيس قسم
مجال إدارة الأفراد	3.83	3.66	3.66
مجال الهيكل التنظيمي	3.85	3.66	3.67
مجال التطوير المهني	3.91	3.86	3.92
مجال صنع القرار	3.73	3.69	3.71
مجال خدمة الجمهور	3.60	3.72	3.72
الدرجة الكلية	3.78	3.72	3.74

جدول 21.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 192 194	0.62 112.28 112.91	0.31 0.58	0.53	0.58
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 192 194	0.77 83.02 83.80	0.38 0.43	0.89	0.40
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 192 194	0.17 76.52 76.70	0.087 0.39	0.21	0.80
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 192 194	0.04 103.22 103.26	0.02 0.53	0.03	0.96
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 192 194	0.32 94.01 94.34	0.16 0.49	0.33	0.71
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 192 194	0.08 64.27 64.36	0.043 0.33	0.13	0.87

أي أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف الدرجة الوظيفية قد أكدوا الحاجة الماسة إلـى التطـوير الإداري، بحيث يرتبط بالعديد من مجالات إدارة الأفراد والقوى البشرية، سواء أكان مـن خـلال تحسن النظم الإدارية والهياكل التنظيمية التي تسهل تطبيق إجراءات العمل أم تحسن فـي خطـوط الاتصال بين المستويات الإدارية في الوزارة.

كما أكد المبحوثون من أفراد العينة على أهمية الحاجة لتحسين الهياكل التنظيمية للـوزارة والعمـل على التطوير الإداري من خلال تشكيل فرق عمل تقوم بدراسة الهياكل الحالية وتحديد الاحتياجـات الحالية للوزارة، وإعادة هيكلة النظم من خلال تشكيل فرق ولجان خاصة بهدف دراسة احتياجـات التطوير المهني ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية، وإيجاد نمط من التشارك في عملية صنع القرار بين جميع الموظفين وبين مختلف المستويات الإدارية، بحيث يصبح القـرار الإداري يأخـذ بعين الاعتبار جميع احتياجات الدوائر، حيث أن القرار الإداري السليم لا بد له من إيجاد بيئة تسمح بالتفويض للعاملين ونمط من اللامركزية، وضرورة تنشيط الحمـلات الإعلاميـة الـصادرة عـن الوزارة ومحاولة الوصول إلى الجمهور، ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية وقياس مدى رضـاهم عـن خدمات الوزارة، الأمر الذي أدى إلى قبول الفرضية الصفرية من قبل أفراد عينة الدراسـة، وهـذا يتفق مع دراسة (القواسمي، 2007) التي أكدت على أهمية إسناد الوظائف والتعيينات في الـوزارة بناء على اعتبارات غير موضوعية لا علاقة لها بالمهنية، ويتعارض مع دراسة (جـرار، 2006) التي أكدت على وجود فروق في التصورات نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبـرة لـصالح العاملين بسنوات أقدمية.

- متغير المؤهل العلمي: النتائج المتعلقة يعرضها جدولا (22.4) و (23.4) أدناه:

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية لمجالات الحاجة إلى التحسين فـي وزارة الاقتـصاد الـوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
مجال إدارة الأفراد	3.56	3.77	3.47	4.21
مجال الهيكل التنظيمي	3.56	3.79	3.50	4.0
مجال التطوير المهني	3.79	3.98	3.73	4.35
مجال صنع القرار	3.71	3.73	3.59	4.06
مجال خدمة الجمهور	3.56	3.76	3.59	4.15
الدرجة الكلية	3.63	3.81	3.58	4.15

جدول23.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحاجـة إلـى التحـسين فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	5.25 107.67 112.91	1.75 0.58	3.11	*0.02
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	3.97 79.83 83.80	1.32 0.41	3.16	*0.02
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	3.58 73.11 76.70	1.19 0.38	3.12	*0.02
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	1.55 101.71 103.26	0.51 0.53	0.97	0.40
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	2.69 91.64 94.34	0.89 0.48	1.87	0.13
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	3.15 61.21 64.36	1.05 0.32	3.27	*0.02

*دال إحصائيا عند مستوى (α =0.05).

يتضح من الجدول (23.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) في الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في مجالي: (صنع القرار، وخدمـة الجمهور)تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على باقي المجـالات والدرجة الكلية للحاجة للتحسين.ولتحديد بين من كانت الفروق؛ استخدم اختبار شـيفيه للمقارنـات البعدية (Scheffe Post-hoc Test)بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (24.4) تبين ذلك.

جدول 24.4: نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في المجالات الدالة إحصائياً والدرجة الكلية للحاجة للتحسين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
مجال إدارة الأفراد	دبلوم		0.21-	0.08	*0.65-
	بكالوريوس			0.30	*0.43-
	ماجستير				*0.74-
	دكتوراه				
مجال الهيكل التنظيمي	دبلوم		0.23-	0.06	*0.44-
	بكالوريوس			0.29	0.20-
	ماجستير				*0.50-
	دكتوراه				
مجال التطوير المهني	دبلوم		0.19-	0.05	*0.55-
	بكالوريوس			0.24	*0.35-
	ماجستير				*0.61-
	دكتوراه				
الدرجة الكلية	دبلوم		0.17-	0.05	*0.51-
	بكالوريوس			0.23	*0.34-
	ماجستير				*0.57-
	دكتوراه				

*دال إحصائيا عند مستوى (α =0.05).

يتضح من الجدول (24.4) أن الفروق كانت دالة إحصائيا على جميع المجالات والدرجة الكلية كانت بين مؤهل الدكتوراه والمؤهلات الأخرى ولصالح مؤهل الدكتوراه، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا ولعل ذلك بسبب أن العاملين في الوزارة من حملة الدكتوراه لهم دور فاعل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وللهياكل التنظيمية المراد تحسينها وتطويرها، مع عدم تقليل الدور للفئات العلمية الأخرى، ولكن قد يكون السبب بأن هؤلاء لهم مراكز وظيفية عليا ومتقدمة الأمر الذي أدى لأن تكون لصالح تلك الفئة دون الفئات الأخرى. وهذا ما أشار إليه جرار أنه لا توجد فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لصالح فئة المديرين والمديرين العامين ونواب المديرين.

- متغير التخصص العام للمؤهل العلمي: النتائج المتعلقة يعرضها جدولا (25.4) و (26.4).

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية لمجالات الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير التخصص العام للمؤهل العلمي

المجالات	الاقتصاد	المحاسبة	إدارة الأعمال	علوم سياسية	أخرى
مجال إدارة الأفراد	3.68	3.65	3.73	3.96	3.64
مجال الهيكل التنظيمي	3.61	3.68	3.77	3.76	3.67
مجال التطوير المهني	3.96	3.78	4.01	4.11	3.84
مجال صنع القرار	3.81	3.47	3.83	3.87	3.64
مجال خدمة الجمهور	3.77	3.65	3.80	3.96	3.63
الدرجة الكلية	3.77	3.65	3.83	3.93	3.68

جدول 26.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير التخصص العام للمؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال أدارة الأفراد	بين المجموعات	4	1.0	0.25	0.42	0.78
	داخل المجموعات	190	111.90	0.58		
	المجموع	194	112.91			
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	4	0.58	0.14	0.33	0.85
	داخل المجموعات	190	83.21	0.43		
	المجموع	194	83.80			
مجال التطوير المهني	بين المجموعات	4	1.65	0.41	1.04	0.38
	داخل المجموعات	190	75.05	0.39		
	المجموع	194	76.70			
مجال صنع القرار	بين المجموعات	4	2.51	0.62	1.18	0.31
	داخل المجموعات	190	100.75	0.53		
	المجموع	194	103.26			
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات	4	1.69	0.42	0.87	0.48
	داخل المجموعات	190	92.65	0.48		
	المجموع	194	94.34			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4	1.16	0.29	0.87	0.48
	داخل المجموعات	190	63.19	0.33		
	المجموع	194	64.36			

يتضح من الجدول (26.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) في الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى إلى متغير التخصص العـام للمؤهل العلمي. حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد(0.78)، ولمجال الهيكل التنظيمي (0.85)، ولمجال التطور المهني (0.38)، ولمجـال صـنع القـرار (0.31)، ولمجـال خدمـة الجمهور(0.48)، والمجال الكلي (0.48) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضـة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تقبل الفرضية الصفرية المفترضة، أي أن أفراد عينة الدراسـة علـى اخـتلاف التخصص العام في المؤهل العلمي يؤكدون بأن هنالك حاجة ماسة لتـسهيل الإجـراءات وإعطـاء مرونة في اللوائح والتعليمات المطبقة في الوزارة يساعد في تنمية روح الإبـداع لـدى العـاملين، ويزيد من نشاطهم ودافعيتهم وانتمائهم للوزارة، كما أكد أفراد عينة الدراسة بأن هنالك حاجة ماسـة أيضاً إلى توقع الاحتياجات المستقبلية من أجل وضع وبناء هياكل تنظيميـة تعتمـد علـى الخطـة الاستراتيجية للوزارة التي يمكنها أن تقود عملية التطوير بمـا ينـسجم مـع احتياجـات الـوزارة وإمكاناتها وتوقعاتها، مع وجود أفراد مؤهلين على جمع البيانات وتحليلها، ومن ثم دراسـة البيئـة المحيطة الداخلية والخارجية وصولاً إلى بدائل متنوعة واختيار البديل الأفضل للمـصلحة العامـة للوزارة، ويتم ذلك من خلال موقع الوزارة الإلكتروني أو البحث الميداني، كما لا بد من الاهتمـام بآراء الجمهور ومعالجة تظلماتهم والحد منها لكي لا تنعكس سلباً على سمعة الوزارة فـي خدمـة جمهورها، وعلى ذلك تم قبول الفرضية الصفرية من قبل أفراد عينة الدراسة، وهذا يتعارض مـع براون وجاكوين 1995 التي أشارت إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأمر مدة الخدمة والجنس علـى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووجود اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية ومنها المستوى التعليمي.

- متغير الدورات التدريبية: النتائج المتعلقة يعرضها جدولا (27.4) و (28.4) أدناه:

جدول 27.4: المتوسطات الحسابية لمجالات الحاجة إلى التحسين فـي وزارة الاقتـصاد الـوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	لم أشارك	مرة واحدة	مرتان	ثلاث مرات	أربع مرات فأكثر
مجال إدارة الأفراد	3.84	3.40	3.70	3.74	3.69
مجال الهيكل التنظيمي	3.70	3.49	3.72	3.71	3.73
مجال التطوير المهني	4.01	3.70	3.92	3.98	3.88
مجال صنع القرار	3.67	3.66	3.69	3.76	3.70
مجال خدمة الجمهور	3.88	3.60	3.67	3.77	3.67
الدرجة الكلية	3.82	3.57	3.74	3.79	3.73

جدول 28.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحاجـة الـى التحـسين فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	2.67 110.23 112.91	0.66 0.58	1.15	0.33
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.13 82.66 83.80	0.28 0.43	0.65	0.62
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.53 75.16 76.70	0.38 0.39	0.96	0.42
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.24 103.01 103.26	0.06 0.54	0.11	0.97
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.15 93.19 94.34	0.28 0.49	0.58	0.67
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.96 63.39 64.36	0.24 0.33	0.72	0.57

*دال إحصائيا عند مستوى (α =0.05).

يتضح من الجدول (27.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) في الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى إلى متغير الدورات التدريبية. حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد(0.33)، ولمجـال الهيكـل التنظيمـي (0.62)، ولمجال التطور المهني(0.42)، ولمجال صنع القرار (0.97)، ولمجال خدمة الجمهـور(0.67)، والمجال الكلي (0.57) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه تقبل الفرضية الصفرية المفترضة، أي أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف الدورات التدريبية التي حصلوا عليها قد اتفقوا على أن هنالك حاجة حقيقية وملموسة إلى تطبيق وظـائف إدارة المـوارد

البشرية وإدارة الأفراد، بحيث يتم استغلال الأفراد استغلالاً جيداً ضمن مـضمون الاسـتثمار فـي الموارد البشرية في بيئة عمل مناسبة وحيوية وخاضعة إلى أولويات تدريبية مناسبة، توظـف مـن أجل تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة وتعمل على إحداث تطوير مهني للعـاملين بحيـث يكونـون مشاركين حقيقيين في صنع القرار الإداري في الوزارة، مما ينعكس على خدمة الجمهور، ولذلك تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة، وهذا يتفق مع (دراسة القواسمي، 2007) في ضرورة تـوفير سياسة واضحة للتدريب وتطوير العاملين لكافة المستويات الإدارية وأن تخضع بـرامج التـدريب للتقييم المستمر.

- متغير الخبرة في الوزارة: النتائج المتعلقة يعرضها جدولي (29.4) و (30.4) ادناه:

جدول 29.4: المتوسطات الحسابية لمجالات الحاجة إلى التحسين فـي وزارة الاقتـصاد الـوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة في الوزارة

المجالات	اقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
مجال إدارة الأفراد	3.64	3.67	3.72	3.48
مجال الهيكل التنظيمي	3.36	3.68	3.75	3.52
مجال التطوير المهني	3.95	3.88	3.92	3.82
مجال صنع القرار	3.57	3.77	3.73	3.50
مجال خدمة الجمهور	3.76	3.57	3.77	3.46
الدرجة الكلية	3.66	3.71	3.77	3.56

يتضح جدول (30.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى الى متغير الخبرة في الوزارة.

جدول 30.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحاجة إلـى التحـسين فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة في الوزارة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	0.85 112.06 112.91	0.28 0.58	0.48	0.69

جدول 30.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحاجة إلى التحـسين فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة في الوزارة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	2.35 81.44 83.80	0.78 0.42	1.84	0.14
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	0.19 76.50 76.70	0.06 0.40	0.16	0.92
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	1.17 102.09 103.26	0.39 0.53	0.73	0.53
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	2.27 92.06 94.34	0.76 0.48	1.57	0.19
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 191 194	0.84 63.52 64.36	0.28 0.33	0.84	0.47

*دال إحصائيا عند مستوى (α =0.05).

حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد (0.69)، ولمجـال الهيكـل التنظيمـي (0.14)، ولمجال التطور المهني(0.92)، ولمجال صنع القرار (0.53)، ولمجال خدمـة الجمهـور(0.19)، والمجال الكلي(0.47) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha \geq 0.05$) وعليه تقبل الفرضية الصفرية المفترضة، أي أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم في الوزارة أكدوا على أن هنالك حاجة ماسة لتوظيف موارد بشرية ضمن بيئة عمل مؤسسة قـادرة علـى تطبيـق إدارة الجودة الشاملة بالعمل ومحققة لمبدأ الحكم الرشيد ضـمن مبـدأ الـشفافية والمـساءلة والنزاهـة والمصداقية لتمكين صنع قرار استراتيجي وحيوي يحقق رؤية الوزارة ورسالتها الأمر الـذي أدى إلى انسجام لدى أفراد عينة الدراسة، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة، وهذا يتعـارض مع دراسة جرار 2006 في وجود فروق في التصورات نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح العاملين بسنوات أقدمية والمسمى الوظيفي لصالح المديرين والمديرين العامين.

- متغير موقع العمل: النتائج المتعلقة يعرضها جدولا (31.4) و (32.4) أدناه:

يتضح من الجدول (32.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) في الحاجة إلى التحسين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تعزى إلى متغير موقع العمل. حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الأفراد(0.60)، ولمجال الهيكل التنظيمـي (0.34)، ولمجـال التطور المهني(0.94)، ولمجال صنع القرار (0.94)، ولمجال خدمة الجمهـور(0.93)، والمجـال الكلي(0.82) وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحـصائية المفترضـة ($\alpha \leq 0.05$) وعليـه تقبـل الفرضية الصفرية المفترضة.

جدول 31.4: المتوسطات الحسابية لمجالات الحاجة إلى التحسين فـي وزارة الاقتـصاد الـوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير موقع العمل

المجالات	الصناعة والتجارة وحماية المستهلك	الشركات والملكية الفكرية	العلاقات الدولية	المصادر الطبيعية والمعادن الثمينة	الإدارات المساندة
مجال إدارة الأفراد	3.73	3.72	3.97	3.48	3.64
مجال الهيكل التنظيمي	3.75	3.72	4.05	3.58	3.61
مجال التطوير المهني	3.92	3.93	3.92	3.78	3.90
مجال صنع القرار	3.68	3.79	3.81	3.65	3.70
مجال خدمة الجمهور	3.70	3.62	3.87	3.73	3.71
الدرجة الكلية	3.76	3.76	3.92	3.64	3.71

جدول 32.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحاجة إلـى التحـسين فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير موقع العمل

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال إدارة الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.61 11.29 112.91	0.40 0.58	0.69	0.60
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	1.92 81.87 83.80	0.48 0.43	1.11	0.34

جدول 32.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحاجة إلى التحـسين فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تبعاً لمتغير موقع العمل

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال التطوير المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.31 76.38 76.70	0.07 0.40	0.19	0.94
مجال صنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.39 102.87 103.26	0.09 0.54	0.18	0.94
مجال خدمة الجمهور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.40 93.94 94.34	0.09 0.49	0.20	0.93
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4 190 194	0.51 63.85 64.36	0.12 0.33	0.38	0.82

إن قبول الفرضية يبين أن وجهات أفراد عينة الدراسة على اختلاف مـواقعهم الوظيفيـة أفـادوا بضرورة وجود بيئة عمل وحاجة حقيقية للتطوير الإداري ضمن موارد بشرية مدربـة وتخـضع لأفضل الدورات التدريبية في القيادة، قادرة على بناء خطة استراتيجية ممنهجة ومرنة ضمن سـلم أشرافي مرن قادر على التفويض في الصلاحيات الإدارية، محققاً مبدأ المشاركة في صنع القـرار الإداري مع الأخذ برأي جمهور المستفيدين من خدمات الوزارة، الأمـر الـذي أدى إلـى قبـول الفرضية الصفرية المفترضة.

وهذا يتفق مع دراسة (آل زاهر، 1993) في أن المنهج المتبع في جهود التطوير الذي يعمل علـى معالجة المشكلات حال بروزها مع عدم وجود خطة شاملة للتطوير الإداري وبكل المواقع الإدارية.

5.4 الاستراتيجية الجديدة المقترحة للتطوير والإصلاح الإداري فـي وزارة الاقتـصاد الـوطني الفلسطينية

معالم الاستراتيجية المقترحة تعرضها الدراسة أدناه:

1.5.4. تمهيد:

بناء على مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة وعلى تحليل الاستجابات للمجتمع الدراسي، تم إعداد هذه الاستراتيجية والتي يتوقع أن تسهم في تحقيق أداء فعال في الإصلاح والتطـوير الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في مختلف المجالات، وعلى كافة الأصعدة، مع ملاحظة أن بعض ما ورد فيها قد يكون موجوداً ومطبقاً بطريقة أو بأخرى، إلا أن الهدف من ذكره في سـياق هذه الاستراتيجية المقترحة هو وضع إطار تنظيمي متكامل للتعامل مع المعطيات العصرية الحديثة والذي يعتمد في تنفيذه على التعاون والتنسيق التام بين مختلف الجهات المعنية، ممـا يـؤدي إلـى تكامل الجهود من أجل تنفيذ الاستراتيجية بأكمل وجه.

ونظراً لأهمية الموضوع الذي تتناوله هذه الاستراتيجية، وما قد يتطلبه تنفيذها من الوقت والجهـد والمال، ومن أجل الاطمئنان على سلامة محتواها، والتأكد من ملاءمتها لما وضـعت مـن أجلـه، ولتلافي ما قد يترتب على تطبيقها دون تمحيص من تبعات، صيغت بأسلوب علمـي علـى شـكل منطلقات وأهداف وسياسات ومقومات عمل وآليات. وهذه الاستراتيجية المقترحـة فـي الإصـلاح والتطوير الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية جاءت على النحو الآتي:

2.5.4. المنطلقات:

وتمثل المرجعيات الأساسية والشرعية والنظامية التي تنطلق منها وتبنى عليها الاستراتيجية، ومـا يتبعها من برامج وخطط تنفيذية تابعة لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، مثـل قـانون الخدمـة المدنية لعام 2005 وتعديلاته، واللوائح المنظمة له، والقوانين والأنظمة الناظمة لعمـل الـوزارة، ونظام وزارة الاقتصاد الوطني لعام 2005، والنظام المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

3.5.4. الأهداف:

وهي برامج التطوير والإصلاح الإداري التي ترمي الاستراتيجية من خلال تفاعل جميع المدخلات على تحقيقها، حيث تهدف هذه الاستراتيجية المقترحة إلى بناء نظام عمل متكامل فـي الإصـلاح والتطوير الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية يسعى لتحقيق الكفاءة في العمل ويعمـل على تلبية جميع الاحتياجات ويتفق مع متطلبات العصر الحديث في وقت يـسوده التقـدم العلمـي والتكنولوجي إضافة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إعادة هيكلة مناسبة وملائمة لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تتفق مع الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة. ومع رؤية ورسالة وأهداف واختصاصات ومهام الوزارة بحيث يتم إضافة مستوى إداري جديد في المستويات الإدارية العليا لمساعدة القيادة العليا على الإشراف الأفضل على الإدارات العامة.
- تحقيق مبدأ المساواة في العمل وفق الدرجات العلمية وبما يتفق مع القانون في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- صياغة دليل إجراءات عمل مناسبة ومرنة، يضمن هذا الدليل تبسيط الإجراءات وضبطها لجميع الدوائر والأقسام في الوزارة لتسهيل انسياب المعلومات.
- وضع دليل لجميع الخدمات التي تقدمها الوزارة وتعميمه ونشره على الجمهور.
- بناء وحدة إدارية متخصصة للتطوير والتدريب تعمل على برمجة التدريب وتشخيص احتياجات التدريب لجميع العاملين في الوزارة .
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واستغلال الخبرات المحلية.

4.5.4. السياسات:

وهي الأطر والمبادئ التي تحدد العمل وتوجهه، ويسترشد بها لإعداد الخطط التفصيلية وتنفيذها وتقويمها، حيث إن نجاح الاستراتيجية المقترحة في تحقيق أهدافها يتطلب تحديد السياسات العامة التي تشكل أطراً ومبادئ رئيسة لا بد من وضوحها، والقناعة بها، ثم تبنيها لتوجيه العمل الإداري في المستقبل وضبطه، وليسترشد بها في إعداد الخطط التنفيذية وذلك على النحو الآتي:

- اعتماد مبدأ التعاون في بناء السياسات وتنفيذها وإلزام جميع الدوائر والأقسام بالعمل بها.
- إعادة تأهيل جميع العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وتدريبهم.
- التزام جميع أقسام وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية بالخطة الاستراتيجية الجديدة للوزارة.
- تشجيع المبادرات الجديدة التي تدعم المبادئ الأساسية للخطة الاستراتيجية الجديدة.
- العمل على حل مشاكل جميع أفراد وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وطواقمها.
- اعتماد أسلوب البحث العلمي ونتائج الدراسات العلمية في بناء الخطط الاستراتيجية المستقبلية في الإصلاح والتطوير الإداري.
- توظيف جميع المعطيات المتوافرة في الوزارة بكافة المجالات والأصعدة في خدمة الأهداف العامة والخاصة للوزارة.
- تطوير أنظمة جديدة لملاءمة التطورات والمستجدات الحديثة للخطة الاستراتيجية.

- نشر ثقافة الحوار والنقاش البناء بين جميع طواقم الوزارة.
- العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي لجميع موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

5.5.4. المقومات:

وهي المرتكزات الرئيسة اللازم توافرها لتحقق الاستراتيجية أهدافها، حيث لا يمكن لأي عمل إنساني أن يكتب له النجاح ما لم تتوافر له مقومات النجاح ومتطلباته، ولذلك يرتبط تحقيق هذه الاستراتيجية لأهدافها بتوافر المقومات الآتية:

- الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات الإدارية والعمل على تطويرها وعدم التهاون بها والتعامل بجدية وحزم وفكر مع كل المعيقات التي تواجه عملية التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- إنشاء مركز متقدم ومتخصص للدراسات الاستراتيجية في الوزارة، بموضوع التطوير والإصلاح الإداري تحشد له جميع مقومات النجاح سواء كانت المقومات البشرية أم المادية، ليقوم بالدراسة والتحليل والرصد لجميع المتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.
- وضع خطط حيوية، وبرامج تنفيذية مرحلية، تحدد فيها الأهداف القابلة للقياس لكل مرحلة بدقة، بحيث تشمل خططاً شاملة، إضافة إلى ما يخص كل جهة من خطط وبرامج.
- الاستثمار الأمثل لجميع الوسائل العلمية والتكنولوجية المتاحة لما لها من دور مهم في عملية التطوير والإصلاح في وزارة الاقتصاد الوطني.

6.5.4. الآليات:

ويقصد بالآليات: الأساليب والوسائل التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف، حيث إن تفعيل دور جميع مقرات وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني وفروعها هام جداً في تحقيق الاستراتيجية المقترحة لعملية التطوير والإصلاح الإداري، من خلال الآليات الآتية:

- التأكد من أن جميع الأنشطة المرتبطة بالإصلاح والتطوير الإداري والتي تنظم في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية متمشية مع القوانين والأنظمة ومع قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

- توحيد المرجعية في المبادئ والقوانين والأنظمة في وزارة الاقتصاد الـوطني الفلـسطينية، فيما يتعلق بالإصلاح والتطوير الإداري.
- ضبط الإجراءات الإدارية السائدة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وتعميمها كـدليل إجراءات يتفق مع الأنظمة والقانون وقابلة أن تكون للتطبيق.
- الاستعانة بالخبرات المحلية والخارجية في بناء الخطـط الخاصـة بالإصـلاح والتطـوير الإداري لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
- تصحيح المفاهيم والمصطلحات الخاطئة في الإصلاح والتطـوير الإداري والمتبعـة فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لها.

7.5.4. المجالات:

من خلال قيام الباحث بإعداد أداة الدراسة وتطبيق الأداة على جميع المبحوثين واستخلاص النتـائج وتحليلها، وكذلك من خلال عمل الباحث في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية واطلاعـه علـى مجريات العمل في مجال التطوير والإصلاح الإداري ومقابلته للمختصين؛ لاحظ أن أهم المجـالات التي يجب أن تتضمنها الخطة الاستراتيجية المقترحة للتطوير والإصلاح الإداري على النحو الآتي:

- المجال الأول: إدارة الأفراد:
  - ضرورة وضوح التنظيم الإداري لجميع العاملين في الوزارة.
  - تبسيط الإجراءات وضبطها وتعميمها في دليل مكتوب وموثق.
  - تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - إتباع نظام الإدارة بالأهداف لقياس الإنجاز.
  - التطوير الإداري لجميع الأفراد من خلال التدريب.

- المجال الثاني: الهيكل التنظيمي:

  - تطوير وصف وظيفي للإدارات.
  - تطبيق الهياكل التنظيمية.
  - تطوير الهيكل التنظيمي بناء على الخطة الاستراتيجية العامة.
  - إسناد الوصف الوظيفي بناء على الهيكل التنظيمي للوزارة.
  - تطبيق مبدأ الحكم الرشيد.

- المجال الثالث: التطور المهني:

  - تطبيق التعليم الإلكتروني.
  - تشخيص احتياجات التطوير.
  - استقطاب أفضل الكفاءات.
  - تطبيق معايير الجودة الشاملة.
  - اعتماد برمجة التدريب.

- المجال الرابع: صنع القرار:

  - اعتماد الكفاءة في التعيين والعمل.
  - صنع القرار بالمشاركة.
  - توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار.
  - الطابع الرسمي في اتخاذ القرارات.
  - مراعاة القرارات للقوانين والأنظمة واللوائح.

- المجال الخامس: خدمة الجمهور:

  - تقديم الخدمات بأقصى سرعة ممكنه للجمهور.
  - السعي لتحقيق رضا الجمهور.
  - تقديم المعلومات الكترونياً للجمهور.
  - ضرورة إلمام مقدمي الخدمات بالقوانين والأنظمة.
  - الأخذ بتظلمات الجمهور.

- وهذه الاستراتيجية تتضمن إعادة هيكلة مناسبة وملائمة لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية تتفق مع الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة، ومع رؤية ورسالة وأهـداف واختـصاصات ومهام الوزارة بحيث يتم إضافة مستوى إداري جديد في المستويات الإدارية العليا لمساعدة القيادة العليا على الإشراف الأفضل على الإدارات العامة، وصياغة دليل إجـراءات عمـل مناسبة ومرنة، يضمن هذا الدليل تبسيط الإجراءات وضبطها لجميع الدوائر والأقسام فـي الوزارة، ووضع دليل لجميع الخدمات التي تقدمها الوزارة وتعميمه ونشره على الجمهـور،

وبناء وحدة إدارية متخصصة للتطوير والتدريب تعمل على برمجة التـدريب وتـشخيص احتياجات التدريب لجميع العاملين في الوزارة، تنفيذ عملية صناعة القرار بالأسلوب العلمي والمشاركة، وأخيراً تحقيق مبدأ المساواة في العمل وفق الدرجات العلمية والوظيفيـة وبمـا يتفق مع القانون في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني،.

6.4 تلخيص النتائج

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في واقع التطوير والإصلاح الإداري والحاجة للتحسين فـي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في جميع مجالات الدراسة:

- أولاً: في مجال إدارة الأفراد:

  - بلغ معدل واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في إدارة الأفراد (55.80%) بنسبة قليلة، وهذا يدل على أن وزارة الاقتصاد الوطني بشكل خاص ما زالت تعاني من عملية الدمج لثلاث وزارات في وزارة واحدة وعدم وضوح التنظيم الإداري حيث أن هنالك حاجة لاستحداث دائم لأقسام وإدارات عامة جديدة تخدم مصالح الوزارة المتنوعة واحتياجاتها.
  - إن الحاجة للتحسين بلغت (73.60%) وبنسبة عالية، الأمر الذي يدل على أن مجال إدارة الأفراد في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية يحظى بقبول عام لدى الوزارة في الحاجة إلى تحسينه من خلال تحسين النظم الإدارية والهياكل التنظيمية التي تسهل تطبيق إجراءات العمل وتحسن من خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية للوصول إلى الكفاءة والفاعلية في الإنجاز.

- ثانياً: في مجال الهيكل التنظيمي:

  - بلغ معدل واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال الهيكل التنظيمي (51.80%) بدرجة قليلة، فيما كانت نسبة الحاجة للتحسين كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (73.80%) ويدل ذلك على الدور الهام الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في رسم السياسة العامة للوزارة وفي إحداث تغيير حقيقي داخل القنوات التنظيمية بشكل يلامس الواقع الفعلي للعاملين ويلبي احتياجاتهم واهتماماتهم الأساسية التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

- ضرورة إسناد الوظائف وتسكين الموظفين وفق الهياكل التنظيمية المعتمدة إدارياً وقانونياً مع ضرورة تطوير الهيكل التتنظيمي للوزارة بناء على متطلبات العمل الفعلية والخطة الاستراتيجية العاملة للوزارة.

- ثالثاً: في مجال التطور المهني: بلغ معدل واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال التطوير المهني (51.80%) وبدرجة كانت قليلة، بينما الحاجة للتحسين لمجال التطوير المهني كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78%) وهذا يؤكد على أهمية تشكيل فرق ولجان خاصة بهدف دراسة احتياجات التطوير المهني وبرمجة التدريب ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية التي يمكنها أن تقود عملية التطوير بما ينسجم مع احتياجات الوزارة وتوقعاتها.
- رابعاً: في مجال صنع القرار: بلغ واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال صنع القرار(53.80%) بدرجة قليلة، بينما الحاجة للتحسين في مجال صنع القرار كانت كبيرة بنسبة (74%) مما دل على أهمية اتخاذ القرار والحاجة للمشاركة في اتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية بحيث يصبح القرار الإداري يأخذ بعين الاعتبار جميع احتياجات الدوائر ليحقق أهداف الوزارة واستراتيجياتها مع ضرورة تفويض السلطة ومراعاة التطورات للقوانين والأنظمة.
- خامساً: في مجال خدمة الجمهور: بلغ واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لمجال خدمة الجمهور(54.80%) بدرجة قليلة، بينما الحاجة للتحسين كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74%) وهذا يدل على أن العاملين لديهم تصور حقيقي بضرورة تنشيط الحملات الإعلامية الصادرة عن الوزارة ومحاولة الوصول إلى الجمهور، ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية، وقياس مدى رضاهم عن خدمات الوزارة، ويتم ذلك من خلال موقع الوزارة الإلكتروني والخدمات ذات الصلة وضرورة إلمام مقدمي الخدمات بالقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات، وإصدار دليل لخدمات الجمهور.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

بناء على نتائج الدراسة وتفسيرها وقراءتها استخلص الباحث الاستنتاجات التالية:

- هناك توافق وانسجام لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني في واقع الإصلاح والتطوير الإداري والحاجة للتحسين في جميع متغيرات الدراسة وعلى جميع محاور الدراسة.
- برامج التدريب المعمول بها في الوزارة بحاجة إلى برمجة علمية بحيث تتوافق مع احتياجات العمل ومتطلباتهم مع ضرورة تثمين الخبرات في الوزارة.
- إلمام مقدمي الخدمات للجمهور بالقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات قليل جداً وهذا يدل على عدم رضا الجمهور من خدمات الوزارة، حيث لا يتم قياس مستوى رضا الجمهور بشكل سليم.
- مركزية صناعة القرار في جميع المستويات الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، وهذا يدل على عدم تفويض السلطة وعدم المشاركة في صناعة القرار.
- هيكلية الوزارة غير مرنة ولا تلبي احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل ولا تنسجم مع الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة.
- وسائل تقييم الأداء في وزارة الاقتصاد الوطني غير فعالة وبحاجة إلى الموضوعية في التقييم.

2.5 التوصيات

تأسيسا على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق وتحليل العمل في الموارد البشرية لدى وزارة الاقتصاد الوطني، بدءا بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة بناء على وصف الوظائف ومواصفاتها الأمر الذي يحقق الاستراتيجية الشاملة للوزارة.
- على وزارة الاقتصاد الوطني تطوير نظام الحوافز باستمرار بجانبيه المـادي والمعنـوي بشكل يتناسب مع طموحات الموظفين ومستويات إنجـازهم، والعمـل علـى تفعيـل روح الجماعة بين الموظفين من خلال المساواة في سياسات التحفيز لكافة العاملين بحيث تكـون قادرة على رفع روح الإبداع للجميع نحو الريادة والتميز في أدائهم الوظيفي.
- إعادة هيكلة الوزارة وفق رؤيتها ورسالتها وأهدافها ومهامها واختصاصاتها ، ووفق الخطة الاستراتيجية العامة، وتفعيل آليات يالتعاون القائمة بين الوزارة والوزارات الأخرى في مجال تبادل الخبرات العلمية والعملية ذات الاهتمام برسم السياسات للهياكل التنظيمية.
- زيادة الاهتمام من قبل وزارة الاقتصاد الوطني على تطوير آفاق التعاون بين المراكز العلمية المتخصصة داخلياً وخارجياً لتطبيق التعليم الالكتروني وصولاً لمتطلبات الحكومة الالكترونية العصرية.
- العمل على إفساح المجـال وبـشكل فعلـي وحقيقـي للعـاملين فـي وزارة الاقتـصاد الوطني من خلال المشاركة في عملية اتخـاذ القـرارات الإداريـة، وذلـك مـن خـلال التمحيص الدقيق والعلمي في البدائل المطروحة، واختيـار أفـضلها، عـن طريـق قيـام المديرين بتوزيع المهام على العاملين معهم بشكل يتناسـب مـع قـدراتهم ورغبـاتهم، و الإشراف والاهتمام بآراء العاملين معهم فـي رسـم سياسـاتهم الإداريـة، أضـف إلـى ذلك قيام المدير بتحمل المسؤولية مع العـاملين بحيـث لا يتـدخل إلا عنـد الـضرورة القصوى لجعلهم متحمسين لعملهم مؤمنين بـه، والعمـل علـى نمـو العـاملين مهنيـاً، والاهتمام بالفروق الفردية وإعطاء المكافآت ضـمن أسـس معروفـة وواضـحة حـسب مبدأ المحاسبة المعمول بها.
- عقد ورشات العمل وتطبيق الإدارة الجيدة من خلال الحوار الهـادف بـين المجموعـات لتصميم البرامج وتنظيمها لتحقيق الأهداف، وتدريب العاملين علـى الأسـلوب التـشاركي الفعال والتعرف على فوائده المستقبلية والبيئة المواتية لتطبيقه.

- عقد العديد من المؤتمرات العلمية في استراتيجية التطـوير المؤسـسي، وبالتعـاون مـع الجامعات المحلية والعربية، لتعزيز آليات للعمل الإداري وتفعيله وصياغته وتبيان فوائـده المستقبلية على عمل المنظمات بكافة قطاعاتها المجتمعية، ودراسة حالات تطبيقية، وعرض الآثار الإيجابية النابعة من التطوير سواء أكانت نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تنمويـة والتي أدت إلى العمل الريادي في المؤسسات.

3.5 المقترحات

من خلال استجابات المبحوثين لمقترحات تعزز من التطوير والإصلاح في الـوزارة فقـد كانـت كالآتي:

- توفير الاستقرار الوظيفي.
- اتباع التسلسل الإداري.
- اعتماد نظام تدريبي ملائم ومناسب للمعطيات والمستجدات من خلال برمجة التدريب.
- اتباع نظام حوافز مناسب من خلال توفير نظام مكتوب وموثق للمكافآت يتماشى مع قانون الخدمة المدنية ولوائحه.
- اعتماد نظام تقييم مناسب من خلال اعتماد نموذج مناسب لتقييم جميع العاملين في الوزارة يأخذ بعين الاعتبار الكفاءة في العمل.
- اعتماد مبدأ الشفافية في العمل.
- تطوير معايير وأنظمة ملائمة ومناسبة للعمل واعتمادها من قبل الوزارة.
- إعادة هيكلة الوزارة لتتناسب مع التطورات والمستجدات العلمية.
- الاستعانة بالخبرات المحلية والخارجية في بناء الخطة الاستراتيجية للوزارة وتنفيذها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، ع.(1983): "التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي" مجلة الإدارة العامة، العدد29.
- الأزهري، م. (1993) : الإدارة ودور المديرين، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الأعرجي، ع. (1987): "المفهوم النسبي للتطوير الإداري"، مجلة العلوم الإدارية، القاهرة.
- أفندي، ح. (2003): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربيـة للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الأيوبي، ن (1986): "الحلقات المنسية والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري"، بحـث في كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري، ناصر محمد الصائغ، المنظمة العربية للعلـوم الإدارية، عمان.
- بدري، م.(1997): العلاقة بين محددات الجودة وأداء المنشآت الصناعية في دولة الإمارات العربية" في منشآت دولة الإمارات" المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (2).
- البرادعي، ل. (2004): " الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصـلاح الإداري" النهـضة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد 20، جامعة القاهرة، القاهرة .
- برنامج التعليم المفتوح (1998): جامعة القدس المفتوحة، مناهج البحث العلمي.
- التويجري، م.(2005): "التطوير الإداري في الوطن العربي" ندوة الإصلاح الإداري مـن منظور إستراتيجي عربي ودولي، معهد التنمية الإدارية، دبي.
- جاد، ن (1985). "الإصلاح الإداري في دول مجلس التعاون الخليجي: دراسـة تحليليـة مقارنة"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الإدارة العامة للإصـلاح الإداري فـي الـوطن العربي، تحرير ناصر الصائغ، عمان.
- حسن، م. (1989): علم المنظمة، ط2، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.
- حمزاوي، م.(1984) : التطوير الإداري في الدول النامية. مطابع جامعة الملـك سـعود، الرياض.
- حمور، م. (1998): التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمـة العربيـة للعلـوم الإدارية، عمان.
- خاشقجي،هـ.(2003): نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية-السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.

- درباس، أ.(1994): "إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي" رسالة الخليج العربي، العدد (50).
- درويش، ع، تكلا، ل. (1986): أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المـصرية، القاهرة.
- الدوري،ح. (1980). نظريات التطوير والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- الركابي، ك. (2004) : الإدارة الاستراتيجية العوالمة والمنافسة، ط1، دار وائـل للنـشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- الرمضي، ع.(2000) : تقويم نماذج التطوير الإداري في الأجهـزة الحكوميـة، رسـالة ماجستير ، جامعة الأمير نايف للعلوم المهنية ، الرياض، السعودية .
- آل زاهر- ع.(1993): "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربيـة الـسعودية: دراسـة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية"، رسالة ماجستير غير منـشورة، كليـة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- زين الدين، ف.(1997): تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجـودة، مجلـة الإدارة، المجلد (30)، العدد (1)..
- زين الدين، ف.(1997): "الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجـودة الـشاملة" مجلـة الإدارة، المجلد (30)، العدد (1).
- زين الدين،ف.(1996):المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، د.ن، القاهرة.
- الساطي، طارق (1974م). الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكـر، دمشق.
- سعد الدين ، إ. (1992): المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الـوطن العربـي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- سعيد، خ.(1997): إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للطباعـة والنشر، الرياض
- السلطان، ف.(1998): " الهندرة: مفهوم إداري لا تغيب عنه الشمس" مجلة آفـاق الإدارة، العدد (1)، الرياض.
- السلطان، ف.(1998):، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): نقلة جذرية في مفـاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد للأوفست، الرياض:.

- السلمي، ع.(1995):إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات التأهل للايزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السماحي، س. (2005): ركائز الإصلاح الإداري، الرياض، جريدة الرياض، العدد 13444.
- الشاهين، ع. (2005) : تطوير إدارة المؤسسات الحكومية في ظل الدور الجديد للدولة- دراسة تطبيقية على البنك المركزي في دولة الإمارات العربية المتحدة. جامعة القاهرة. مصر.
- الضحيان، ع.(1991): الإصلاح الإداري: المنظور الإسلامي والمعاصر، سلسلة دراسات في الإدارة الإسلامية، ط1، مطابع الخالد للأوفست، الرياض.
- الطويل، م. (1987م). "دور الإدارة العامة في التنمية" (ندوة أهمية الإدارة في التنمية) معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الطويل، م.(1980):دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية" المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع، العدد الأول والثاني.
- الطيب، ح. (1982م). التنمية الإدارية بين النظريات ومكونات التجربة العلمية، دار الجيل، بيروت.
- الطيب،ح.(1988) " الإصلاح الإداري في الوطن العربي: بين الأصالة والمعاصرة" في كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير: ناصر محمد الصائغ، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان.
- الطيب،ح.(1989): " محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة، العدد 59.
- عارف، د.(2003م): الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، دمشق: دار الرضا للنشر.
- عبد الوهاب، أ.(2000): السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
- عبد الوهاب، ع. (1982): التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العدوان، ي.(1986):نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- عساف، ع.(1982): النموذج المتكامل لدراسة الإدارة العامة: إطار عام مقارن، د.ن، الرياض.
- عساف، ع.(1983): التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، دار العلوم، الرياض.

- عصفور، م. (1999). أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة،عمان.
- عطية، ح. (1988). العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العلاق، ب.(2002): المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة، التمويل والمصاريف، الدار العربية للموسوعات، بيروت.
- العلي، و. (1986): "حلقات الجودة اليابانية: المفهوم والأهمية" مجلة الإدارة العامة. العدد 53، رجب.
- الغامدي ، ع.، اسواط، ع.(1995): السلوك التنظيمي- المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار الوابغ للنشر والتوزيع، جده، السعودية.
- الغامدي، ع.(1990): " مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير: دراسة نظرية ميدانية" مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة.
- الفرجاني، ع. (2008) : واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني- دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إشراف الدكتور: ماجد محمد عبد السلام الفرا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فضل الله، ع.(1982): السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي المطبعة العصرية، دبي.
- فضل الله، ع.(1983): نظريات التنظيم الإداري: دراسة تحليلية نقدية ، ط2: المطبعة العصرية، دبي.
- فضل الله، ع.(1995): " الحصار الإداري: تجربة السودان في الإصلاح الإداري" ورقة مقدمة لمؤتمر اتحاد مدارس ومعاهد الإدارة العالمي المنعقد بدبي في الفترة بين 8 -12 يوليو.
- فضل الله، ع.(1997): "الحصار الإداري: تجربة السودان في الإصلاح الإداري"، دراسات أفريقية في الإدارة، العدد (48).
- فضل الله، ع.(1999): "إدارة الجودة الشاملة: مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري، ورقة مقدمة لدورة الجودة الشاملة المنعقدة بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض في الفترة من 22-26 محرم.
- الفيروزآبادي، م. (1987). القاموس المحيط، المجلد الثاني، مطبعة البابي الحلبي، القاهرة.
- قاسم، ق. (1989): التدريب والتطوير الإداري: الفلسفة والتطبيق دار الكتاب الجامعي، العين.

- أبو قاعود ، غ. (2006) : دور الإدارة الاستراتيجية في تحـسين الأداء المؤسـسي فـي المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعـاون الدولي.
- القحطاني، س. (2006م). " التطوير الإداري من خـلال التجربـة الـسعودية: المفهـوم والمراحل والأساليب"، كلية التجارة والاقتصاد ، جامعة صنعاء، صنعاء.
- القحطاني،س.(1992): "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكـومي" مجلـة الإدارة العامة، العدد (78).
- القريوتي، م.(1993): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجمـاعي فـي المنظمات الإدارية.ط2، المطابع العسكرية، عمان.
- القريوتي، م.(2000): السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجمـاعي فـي المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القواسمي، ت. (2007): واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين. رسالة ماجستير غير منشورة، القدس، فلسطين.
- كاظم، ح. (1989): " الخلل الإداري في الحكومة مسؤولية القيادات الإدارية" مجلة الإدارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول.
- الكبيسي، ع. (1998). التصميم التنظيمي، ط1، دار الشرق للطباعة والنـشر والتوزيـع، الدوحة.
- كلاوزفيتز، ف.(ب.ت) : عن الحرب؛ ترجمة سليم شاكر الإمـامي، المؤسـسة العربيـة للدراسات والنشر، بيروت.
- كوهين، س، براند، ن. (1997): إدارة الجودة الكلية في الحكومية، دليـل عملـي لواقـع حقيقي، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض.
- اللوزي، م.(2003): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائـل للنـشر، عمان، الأردن.
- محمد، م. (1978): سياسة الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في ضوء مبـادئ علـم التنظـيم والإدارة، دار المعارف، القاهرة.
- محمود، م.(1996): الإدارة العامة المقارنة. ط2. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- مصطفى، أ.(1997): دليل المدير العربي إلـى سلـسلة الأيـزو 9000، دار المعـارف، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،عمان.
- ابن منظور، ج.(د.ت): لسان العرب؛ تحقيق عبد الله بـن علـي الكبيـر وآخـرون، دار المعارف، القاهرة.

- مونتقمري، ج. وآخرون (1966): العلم في حياتنا اليومية؛ ترجمة الدكتور حماد الحسيني، والدكتور صلاح الدين عبد السلام ، ط2، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- هارت، ل.(1967) : الاستراتيجية وتاريخها في العالم؛ ترجمة الهيـثم الأيـوبي، ط1، دار الطليعة، بيروت ، لبنان.
- هيجان، ع.(1994): "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية." مجلة الإدارة العامة. المجلد 43، العدد 3، رجب .
- هيدي، ف.(1983): الإدارة العامة: منظور مقارن. ترجمة: محمد قاسـم القريـوتي. ط2، المطبعة الاقتصادية، عمان.
- ولاس، م. (1991): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسـم، معهـد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ويلسون، د. (1999): استراتيجية التغيير- مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمال، ترجمـة تحية عمارة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر .
- يوسف، ح.(1992): إدارة التنمية: العلم والعمل، د.ن، الرياض.
- يونس، ط. (2002) :الفكر الاستراتيجي للقادة، ط1، دار التراث ، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bresser, P. and Spink P. (1999): "editors. Reforming the State; Managerial Public Administration in Latin America" Boulder; Lynne Renen.
- Caiden, G.: (1994) "Administrative Reform" In Randall Baher Comparative Public Management" (West Point. PREAGER 1994).
- Cooper, J. et. Al.(1998) "Public Administration for the Twenty First Century". Fort Worth: Hareount Brace College Publishers.
- Mackin" Harrington Debora (1994). "The Team Too Kit" ,New York, America.
- Maize" Coleman (1947) Office Management" (New York: The Ronald's Press" Co).
- Mintzberg, H. (1973). "The Nature of Managerial Work". New York: Harper & Row.
- Pollitt, C.,& Biuckaert, G: (2000): "Public Management Reform. A comparative analysis" .2nd ed, Oxford University Press.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). "Theory of games and economic behavior", 2nd ed. Princeton, NJ: Princeton University Press

ثالثاً: مواقع الانترنت

- http://roseegy.com/vb/showthread.php?t=13438

ملحق 1.1: وزارة الاقتصاد الوطني وأهم الأنشطة التي تقوم بها من خلال إداراتها المختلفة

رسالة الوزارة

تتمثل رسالة وزارة الاقتصاد الوطني في المساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية، تعمـل علـى رفـع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة اقتصادية بالتنسيق مـع الـوزارات ذات العلاقة، من خلال إطار رسمي للتعاون.كما تقوم الوزارة بمشاركة الـوزارات ذات العلاقـه، بتكوين هيئات تشاوريه مشتركه مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية.

أهداف الوزارة

تعمل وزارة الاقتصاد الوطني على تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم خدمات مميزه للقطاع الخاص من خلال توفير خدمة سريعة، عادلة ومريحة ترتكز على تطبيق التشريعات والتعليمات بأسلوب بسيط وثابت يرضي الجميع خاصة القطاع الخاص.
- توفير الخدمات المتعلقة بدعم الصناعة، تسهيل التجارة، حماية المـستهلك وخلـق ارتبـاط متبادل مع المنظمات الاقليمية والدولية، إضافة إلى إبرام الاتفاقات التجارية لصالح القطـاع الخاص .
- السعي لتوفير البرامج المالية والمساعدات الفنية لمؤسسات القطاع الخاص .وتقديم خـدمات مميزة للقطاع الخاص في هذه المجالات .
- اعتماد الخدمة الالكترونية ونظام المعلومات الالكتروني، لتوفير خدمة سـريعة، ومناسـبة، وحيدة للمواطنين والشركات والمؤسسات الفلسطينية .
- تطبيق التشريعات والقوانين بأسلوب بسيط ومتناسق، وعلى مستوى يكون مرضياً ومحترماً من القطاع الخاص.

اختصاصات الوزارة

تتولى وزارة الاقتصاد الوطني القيام بالمهام والاختصاصات التالية :

- رسم السياسات الاقتصادية بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والوزارات والمؤسسات الأخرى .
- تسجيل الشركات والسجل التجاري والوكالات التجارية .
- تسجيل الملكية الصناعية وحماية حقوق الملكية الفكرية .
- ترخيص المنشآت الصناعية واصدار رخص الاستيراد ورخص إعادة التصدير وتصديق شهادات المنشأ .
- الرقابة والتفتيش على المواد الاستهلاكية، ومراقبة الأسعار وفحص العينات الغذائية والكيماوية.

الإدارة العامة للعلاقات الدولية

تعد هذه الإدارة من الإدارات الحيوية في الوزارة كونها مرتبطة بالعالم الخارجي، وتقوم هذه الإدارة بتحديد الدول المراد إقامة علاقات اقتصادية معها بناء على السياسة العامة للدولة أو الحكومة، وتقوم بدراسة وضع الدول المراد إقامة علاقات اقتصادية معها اقتصادياً بالتنسيق مع التمثيل الفلسطيني لدى هذه الدول، والتحضير للاتفاقيات بالتنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة الموجودة في البلاد مثلاً (وزارة الزراعة، المالية، التخطيط... الخ)، وقيادة المفاوضات الاقتصادية بناء على السياسة العامة للدول، ومتابعة الاتفاقيات بعد عقدها والعمل على تمثيلها بالتنسيق مع الجهات المحلية ذات العلاقة، وقيادة اللجان الفنية المشتركة التي تعمل على مراجعة الاتفاقيات بين الحين والآخر، وتوضيح الاتفاقيات للقطاع العام أو الخاص حسب برنامج عمل كل دولة وكل قطاع، ومتابعة البرامج الفنية الممنوحة من الدول الشريكة بالتنسيق مع الدول ذات العلاقة وقد تكون قطاعاً عاماً أو خاصاً.

أولا: الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية:

حسب هيكلية الوزارة تتكون الإدارة العامة للمواد البشرية والمالية والإدارة من ثلاث دوائر هي: (1) دائر الموارد البشرية، (2) الدائرة المالية، (3) دائرة الإدارة. ويدير كل واحدة من هذه الدوائر مدير دائرة يقدم تقاريره لمسئوول الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية والإدارة، وتكون لمدير الدائرة كامل المسئوولية على الموارد البشرية والمالية والمحاسبة ونشاط الخدمات العامة الإدارية والرقابة عليها.

وتتولى هذه الدوائر المهام الآتية:

- دائرة الموارد البشرية: تتولى مسئوولية إدارة السياسات والإجراءات المتعلقة بطاقم العمل، وإدارة الموظفين، وتعيين طاقم العمل وتدريبه وتنميته ومتابعة تطور نظام الإدارة بالأهداف، وتنفيذه بموجب إجراءات العمل الموحدة التي تم تطويرها وتتكون إدارة الموارد البشرية من قسمين: إدارة شؤون الموظفين، تنمية وتدريب طاقم العمل.
- الدائرة المالية: تتولى هذه الدائرة تطوير سياسات وإجراءات المحاسبة والموازنة والمالية التي تضمن نظام إدارة مالية سليم، ومأسستها، وتنفيذها، كما تتولى ضبط المصاريف التشغيلية والرأسمالية، وحفظ السجلات الضرورية باستخدام نظم إدارة معلومات محوسب، وإنتاج تقارير مالية حسب المتطلبات الإدارية، وبشكل عام توفر هذه الإدارة خدمات استشارية وإدارية بخصوص كل أمور المحاسبة وإعداد الموازنة وتدقيق الحسابات في الوزارة. وتتكون دائرة المالية من قسمين هما: المحاسبة، وضبط الموازنة.
- دائرة الإدارة: تتولى مسؤولية ضبط العمليات الإدارية للخدمات العامة في الوزارة، ويؤدي مدير الإدارة دور المستشار والمدير لكل القضايا المتعلقة بتوفير الخدمات العامة داخل الوزارة وإدارتها، كما يشرف على تنمية نظم إدارة الخدمات العامة في الوزارة وإدارتها وتسييرها، ويتأكد كذلك من حسن سير دائرة إدارة الخدمات العامة، وأنها تدار على مستوى مميز من الكفاءة، وتتكون دائرة الإدارة من قسمين هما: قسم الإدارة العامة، والمشتريات والمخازن.

ثانيا: مديرية دمغ ومراقبة المعادن الثقيلة

مهام المديرية واختصاصاتها:

- فحص المعادن الثمينة ودمغها.
- فحص الأحجار الكريمة وتثمينها.
- الرقابة والتفتيش على صناع المعادن الثمينة وتجارها.
- إصدار تراخيص للصناع والتجار .
- تحصيل الرسوم والضرائب حسب اللوائح الصادرة بالخصوص .
- ا لتعاون مع الجهات الحكومية المختصة ذات العلاقة .
- تطبيق أحكام القانون رقم (5) لسنة 1998م وتعديلاته واللوائح الصادرة بمقتضاه

ثالثا: الإدارة العامة للدراسات والتحليل والإحصاء:

وتتولى الإشراف على الإدارة الفعالة لمهام السياسات والتحليل والإحصاء والتأكد من أنها تتم على درجة مميزة من الكفاءة، صياغة جدول أعمال للأبحاث المقترحة للإدارة العامة، والاتفاق على جداول الأعمال البحثية مع الوزير، والوكيل، وفريق الإدارة العليا، وصياغة تنبؤات اقتصادية بصورة منسقة بغرض تقديم المشورة حول السياسات بشأن الاقتصاد الكلي والقطاع الخاص، وضمان دقة البيانات تعكس أداء التجارة والأسعار والتكاليف والقطاع الخاص وجودتها وتدويرها، وتسهيل تدابير الملتقيات (المحافل) الحالية والمستقبلية لتمثيل اهتمامات القطاع الخاص وآرائه.

رابعا: مراقب الشركات والإدارة العامة لتسجيل الشركات والإدارة العامة للرقابة على الشركات:

وتعنى بتسجيل الشركات، والسجل التجاري، والوكلاء التجاريين، والوكالات التجارية. وتتكون الإدارة العامة من:

- دائرة تسجيل الشركات: يتم توزيع المهام في دائرة تسجيل الشركات على الأقسام كما يأتي تسجيل الشركات، وتسجيل السجل التجاري، وتسجيل الوكالات التجارية وتصاريح العمل.
- قسم تسجيل الشركات: يتولى هذا القسم مهام تسجيل وتعديل وتدقيق وضبط الشركات العادية والمساهمة الأجنبية.
- قسم تسجيل السجل التجاري: يتولى هذا القسم تسجيل السجل التجاري الخاص بالشركات والتجار والأفراد.
- قسم تسجيل الوكالات التجارية: يتولى هذا القسم تسجيل الوكلاء التجاريين، وتسجيل الوكالات التجارية.
- دائرة الرقابة والتدقيق على الشركات: وتختص بالمهام الآتية: الرقابة والتدقيق على الشركات وسجلاتها وخصوصاً المساهمة العامة، ومتابعة قانونية الاكتتاب وقانونية الأداء أثناء التأسيس وبعده ، والتقدم لدى المحاكم المختصة بالطعن في الشخصية المعنوية للشركات، وتلقي الشكاوى والاعتراضات المقدمة ضد قرارات مراقب الشركات والعمل على تصويبها بموجب الاختصاصات المنصوص عليها في قانون الشركات، والتدخل لدى شركات المساهمة العامة لتصويب أوضاعها بموجب الأنظمة الخاصة التي يصدرها الوزير لزيادة رؤوس أموالها بما لا يتعارض مع القوانين التي تحكم نشاطها وأنظمة حفظ سجلات الشركات المساهمة العامة أو تعيين أعضاء مجالس الإدارة لتلك الشركات، ومتابعة قانونية

الإجراءات المتبعة وتدقيقها من قبل الشركات المساهمة العامة لـدى دعوتهـا المـساهمين لحضور اجتماعات الهيئة العامة للشركة، وحضور تلك الاجتماعـات، ومراقبـة وتـدقيق والاعتراض على التعديلات التي تجريها شركات المساهمة العامة في نظامهـا الـداخلي، وعقود تأسيسها، وعدد الأسهم، وأعضاء مجالس إدارتها، وغاياتها، أو مركزها المـسجل، في حال اقتناعها أن أي من هذه التعديلات لن يكون في مصلحة المساهمين، والتدخل لـدى شركات المساهمة العامة لحل النزاعات التي قد تقوم مـع المـساهمين أو الـدائنين لتلـك الشركات بما يتعلق بإثبات ملكية الأسهم، أو الإطلاع على وثائق الشركة أو أيـة تظلمـات ترد إلى مكتب مراقبة وتدقيق الشركات، ومراقبة وتدقيق ومتابعة عمليات فسخ وتـصفية وشطب تسجيل الشركة المتمتعة بالشخصية المعنوية بما فيها المساهمة العامـة والخاصـة والشركات الأجنبية، واستلام تقارير الشركات المساهمة العامة وتدقيقها ومتابعتها، ودعـوة هيئات شركات المساهمة الخاصة إلى عقد الاجتماعات عنـد الـضرورة لـذلك بموجـب القوانين، ومتابعة عمليات تداول الأسهم في السوق المالي والرقابة والتدقيق على قانونية بيع الأسهم المتداولة وحركتها، والتدقيق والرقابة على أداء الجمعيات الاختـصاصية. وتتكـون هذه الدائرة من قسمين رئيسيين هما:

- قسم رقابة وتدقيق الشركات، قسم رقابة وتدقيق الجمعيات المختصة.
- قسم التراخيص الصناعية: يتولى هذا القسم مهمة إنجاز الرخص الصناعية الخاصة بالقطاع الخاص والمصادقة عليها، وإصدارها، وتجديدها.

خامسا: الإدارة العامة لحقوق الملكية الفكرية:

تعنى هذه الإدارة بإنشاء نظام فعال لحقوق الملكية الفكرية نظراً لأهمية حمايـة الملكيـة الفكريـة ودورها في جذب الاستثمارات، إضافة إلى أهمية ذلك في دمج الاقتصاد الفلسطيني في الاقتـصاد العالمي، وفي نظام التجارة متعددة الأطراف تحت مظلة منظمة التجارة العالمية وقوانينها.

تتكون الإدارة العامة لحقوق الملكية الفكرية من ثلاث دوائر هي:

- دائرة تسجيل الملكية الصناعية.
- دائرة الحماية.
- دائرة الشؤون التشريعية والدولية والعامة.

سادسا: الإدارة العامة للرقابة الداخلية:

(وهذه تتبع مباشرة لمكتب الوزير وليست مستقلة بذاتها). تتولى هذه الإدارة الحفاظ على المال العام وتحسين أداء الوزارة من خلال التأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسب مـا هو مقرر له، بالإضافة إلى اكتشاف الانحرافات والنواقص من خلال برامج التفتيش التي تنظمهـا وحدة التدقيق الداخلي على إدارات ودوائر الوزارة المختلفة.

وتتكون وحدة الرقابة الداخلية من دائرتين هما: دائرة الرقابة المالية، ودائرة الرقابة الإدارية.

- ويتولى مدير الرقابة الداخلية: الإشراف على سلامة إنجاز كافة المهـام المنوطـة بوحـدة الرقابة الداخلية، وإعداد خطة عمل سنوية لعمل وحدة الرقابة الداخلية مع جـدول زمنـي لتنفيذ الخطة، وتحديد احتياجات الوحدة من القوى البشرية والماديـة، والفحـص والتحقـق والإطلاع والتقويم حول أداء كافة الأنشطة المتعلقة بوحدة الرقابة الداخلية وفـق الخطـط ومستويات الأداء والأهداف المرسومة، ووفق التشريعات والقوانين المعمول بها، وإعـداد التقارير الدورية الشهرية والربعية والسنوية حول إنجازات الوحدة ورفعها للرئيس المباشر.
- دائرة الرقابة المالية: تتولى مسؤولية التأكيد من دقة البيانات المحاسبية وسلامتها، والتأكـد من المحافظة على موجودات الوزارة ودقة القيود المتعلقة بها وكفاية الإجراءات الموضوعة لضبطها. وتتكون دائرة الرقابة المالية من قسمين: قسم رقابة النفقات، وقسم الإيرادات.
- قسم رقابة النفقات: يقوم بالتأكد من صحة تطبيق التشريعات المالية المعمول بها وسـلامتها والسياسات المالية، وتعليمات الضبط الداخلي التي تحكم إجراءات العمل، والفحص والتحقق من الصحة المحاسبية للمعاملات والمستندات وترحيلها وترصيدها وتبويبها وفق الأصـول المحاسبية، والتأكد من أن القوائم المالية قد تم تبويبها حسب الأصـول، والتأكـد مـن أن الموارد وأوجه استخداماتها قد تمت وفـق الأهـداف والخطـط الماليـة المرسـومة، وأن الانحرافات قد تم إبرازها وتبريرها أو تصويبها، والتوثق من صحة تحليل النتائج الماليـة، وحسن استخدام وحفظ السجلات والوثائق المالية حسب الأصول، والفحص والتحقـق مـن مطابقة بيانات سجلات الموجودات على الواقع من خلال الجرد المفاجئ للجوانب المتعلقـة به.
- قسم رقابة الإيرادات: التأكد من صحة قبض الإيرادات وتسجيلها وإيداعها فـي حـسابات البنوك المعتمدة من قبل وزارة المالية، والتأكد من استيفاء الرسوم المتعلقـة بالتـسجيل أو التجديد أو التعديل والتراخيص للشهادات والرخص التي تصدرها الوزارة، كـذلك الرقابـة

على كشوف البنوك المتعلقة بإيرادات الوزارة بالتنسيق مع وزارة المالية ومقارنته مع ما هو مسجل لدى الوزارة، ومراجعة كافة الاتفاقات المبرمة حول أي تمويل داخلي أو خارجي والتحقيق من أوجه صرفها، والتحقق من توريد المساعدات العينية وتسجيلها والاحتفاظ بها حسب الأصول، والتأكد من إدراجها ضمن الجرد السنوي.

- أما مدير دائرة الرقابة الإدارية: فيتولى مراجعة المعاملات وتحليلها لضمان فعالية الضوابط الإدارية والالتزام بالقوانين المعمول بها والالتزام بالسياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة، وتطوير الإجراءات المتعلقة بالعمليات الإدارية العامة والتخطيط والاتصال والرقابة على الأعمال المستهدفة، ومتابعة قيام الإدارات والدوائر بالإجراءات الإدارية التصحيحية الواردة في تقارير هيئة الرقابة العامة، وتقييم نتائج الانحرافات عن مستويات الأداء والخطط والسياسات المرسومة، والفحص والتحقق من سلامة أساليب الأداء وإجراءات العمل وتشخيص المشكلات القائمة، وتقديم التوصيات بالإجراءات التصحيحية والحلول المقترحة، وعمل تقارير وتحاليل موضحة لنتائج الرقابة مرفقة بالإرشادات المناسبة.

سابعا: الإدارة العامة لحماية المستهلك:

وتتولى إعداد خطة الرقابة والتفتيش وحماية المستهلك، والإشراف على السوق والأسعار، والمشاركة في تنفيذ تلك الخطط بإشراف مدير المكتب الفرعي، والتقييم المستمر لآثار تطبيق تلك الخطط والبرامج على مختلف القطاعات، ومتابعة الشكاوى الصادرة عن المفتشين والخاصة بسوء تقدير مهمتهم من قبل تجار السلع في الأسواق، والتأكد من أن معايير أداء المفتشين معروفة ومفهومة من قبل جميع المفتشين، ومتابعة سحب العينات ونتائج تحليلها من المختبرات وتعميمها، وتقديم التقارير حول وضع الأسواق الفلسطينية من حيث مستوى جودة السلع المتوفرة في الأسواق، ومتابعة القضايا الناتجة عن نشاطات الرقابة والتفتيش مع الدائرة القانونية.

ثامنا: الإدارة العامة للمكاتب والفروع:

متابعة شؤون العاملين في المكاتب كافة، وتزويدهم باحتياجاتهم، وكذلك تنسيق العلاقة وتفعيلها ما بين المكاتب والإدارات العامة في القضايا الفنية، وتنظيم العلاقة ما بين المؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص والحكومة الأخرى، والغرف التجارية والمحافظات، والعمل على تنفيذ سياسة الوزارة بشكل يحقق خطة عملها السنوية والمرحلية، وإعداد الموازنات التقديرية للمكاتب.

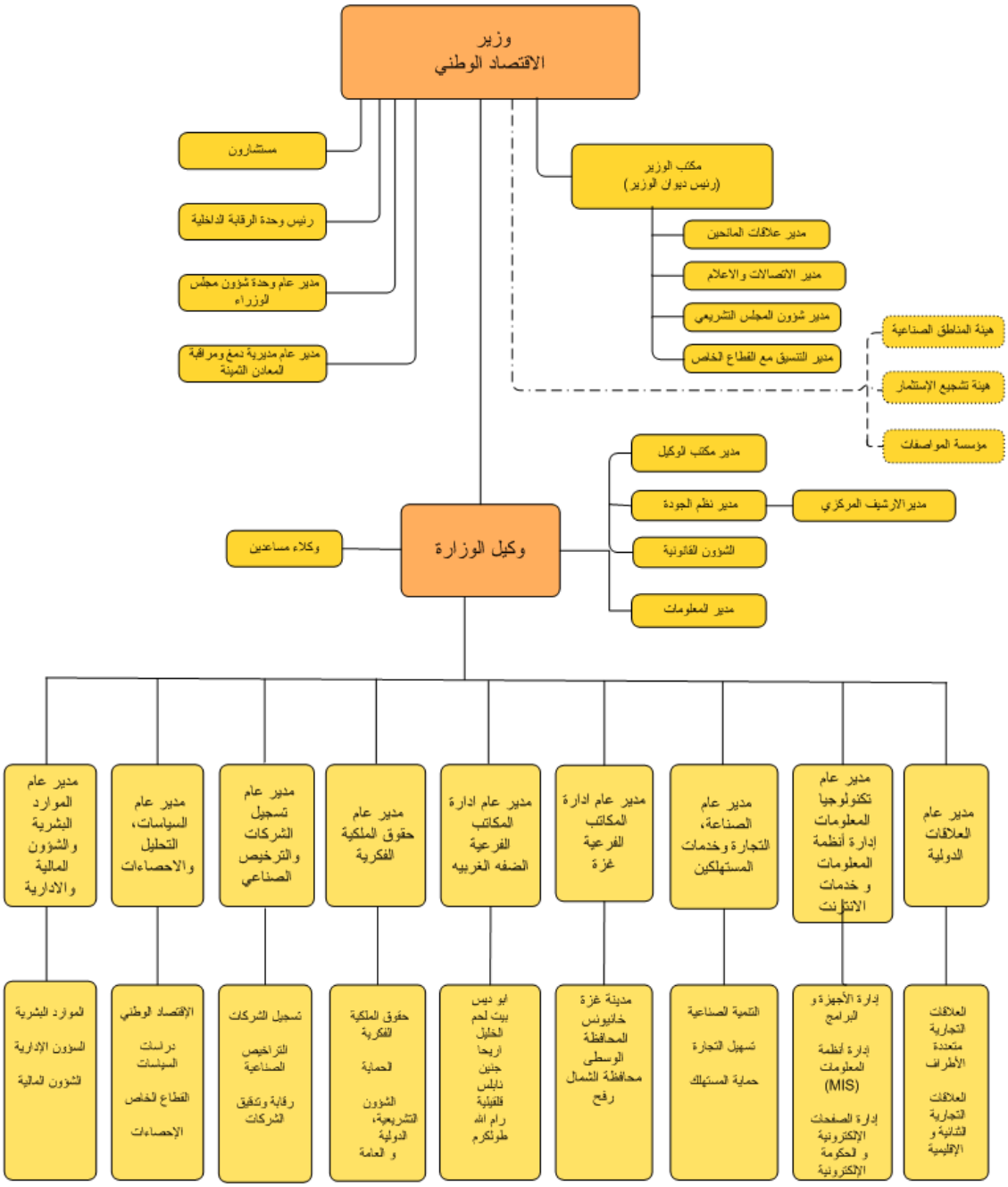
تاسعا: الإدارة العامة للحاسوب والمعلومات:

ربط الوزارة بشبكة حاسوب وكمبيوتر موحدة ما بين غزة والضفة، وتوحيد الربط ما بين الإدارات وبين المكاتب عامة، وإعداد نماذج لإجراءات معاملات المواطنين لكـل إدارة وبرمجتهـا حـسب حاجتها، إضافة إلى أنها مسئوولة مسؤولية مباشرة عن صفحة الوزارة للتعريف بأوضاع الـوزارة وقضاياها، توفير موقع الكتروني خاص بكل موظف في الوزارة، والعمل على تحديث احتياجـات الوزارة من أجهزة وقضايا تخص الأعمال الحاسوبية.

عاشرا: الإدارة العامة للمصادر الطبيعية

تعمل هذه الإدارة على الحفاظ على الثروات الطبيعة وتنظيم استغلالها في الأراضي الفلسطينية، كما تعمل على الحد من الاستنزاف العشوائي لهذه الثروات، وهي مكونة من أربع دوائر هـي دائـرة المقالع والمحاجر، ودائرة البحر الميت، ودائرة الدراسات والابحاث الجيولوجية، ودائرة الخـدمات الفنية، ومن أهم مهامها البحث والتنقيب عن الثروات الطبيعية وإعداد الدراسات المتعلقة بذلك وتقوم هذه الإدارة بمنح التراخيص اللازمة المتعلقة بالبحث والتنقيب والاستكشاف والتعدين.

ملحق 1.2: الهيكل التنظيمي للوزارة:



ملحق 1.3: قائمة بأسماء المحكمين مع رتبهم العلمية ودرجاتهم ومؤسساتهم:

الاسم	الكلية	المؤسسة
أ. د عبد الناصر القدومي	كلية التربية	جامعة النجاح الوطنية
د. مجيد منصور	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة النجاح الوطنية
د. سام فقها	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة النجاح الوطنية
د. سائد ربايعة	كلية التربية	جامعة القدس المفتوحة
د. شاهر عبيد	كلية الإدارة والريادة	جامعة القدس المفتوحة
أ. خالد أبو الهيجاء	كلية التربية	جامعة القدس المفتوحة
د. ربيع عويس	برنامج التنمية الريفية المستدامة	جامعة القدس- أبو ديس
د. حسين الأعرج	رئيس ديوان الرئاسة	مكتب الرئيس
أ. عبد الحفيظ نوفل	وكيل وزارة الاقتصاد	وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية
د. باسم النتشة	مستشار وزير الاقتصاد	وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية
د. ريان درويش	العلاقات الدولية	وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية
أ. زياد كرابلية	العلاقات الدولية	وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية
أ. تغريد القواسمي	إدارة الجودة الشاملة	وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية

ملحق 2.3: الاستبانة النهائية بعد التحكيم

الاســتبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

حضرات السادة المدراء العامون، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "

نحو استراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية فرع بناء مؤسسات في جامعة القدس أبو ديس.

نرجو منكم قراءة الاستبانة بكل تأن وروية... ومن ثم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بها بكل دقة وموضوعية راجياً أن تشمل الإجابة كل الفقرات من خلال وضع علامة (√) في المربع الـذي يتفق مع إجابتك، وسيكون لهذه الإجابة الأثر الكبير للوصول إلى نتـائج مفيـدة علميـاً وإداريـاً واقتصادياً.

وسوف توظف هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط. للإفادة منها في سبيل تضافر كل الجهود لإنجاح دور الوزارة وتطوير الاقتصاد الفلسطيني.

شاكراً لكم سلفاً حسن تعاونكم

تيسير قبلاوي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع أشارة (√) في المربع المناسب لحالتك.

1. الدرجة الوظيفة:				
☐أعلى من مدير عام	☐مدير عام	☐ مدير دائرة	☐ رئيس قسم	
2. المؤهل العلمي:				
☐ دبلوم	☐ بكالوريوس	☐ماجستير	☐دكتوراة	
3. التخصص العام للمؤهل العلمي:				
☐الاقتصاد	☐المحاسبة	☐إدارة الإعمال	☐علوم سياسية	☐ علوم أخرى حدد:
4. عدد الدورات التدريبية التخصصية التي شاركت فيها منذ تعينك في الوظيفة:				
☐ لم أشارك	☐مرة واحدة	☐مرتان	☐ثلاث مرات	☐أربع مـرات فأكثر
5. عدد سنوات الخبرة في الوزارة::				
☐ أقل من 5 سنوات	☐من5-10 سنوات	☐ من 10 إلـى 15 سنة	☐ 15 سنة فأكثر	
6. موقع العمل				
☐ الصناعة والتجارة وحماية المستهلك	☐ الشركات والملكية الفكرية	☐ الدراسات والعلاقات الدولية	☐ المصادر العامة والمعادن الثمينة	☐ الإدارات المساندة

القسم الثاني:

فيما يلي عدد من المصطلحات والمفاهيم الإدارية والاقتصادية التي تشيع في أدبيات الإصلاح والتطوير الإداري وتوجد في قسمين، القسم الأول يمثل واقع الإصلاح والتطوير الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية والقسم الثاني يمثل درجة الحاجة إلى التحسين والتطوير الإداري في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.

الرجاء الإجابة على قسمي الإستبانة بكل صراحة وموضوعية بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لإجابتك والتي تمثل درجة الإجابة.

الواقع الحالي لدرجة التطبيق					الرقم	العبارات	الحاجة للتحسين				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا		المجال الأول - إدارة الأفراد	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					1	التنظيم الإداري واضح					
					2	يؤخذ بالتعلم التنظيمي					
					3	تقوم المؤسسة بتبسيط الإجراءات					
					4	يؤخذ بتقارير الكفاءة					
					5	النظم واللوائح والتعليمات مطبقة					
					6	يتم الأخذ بسجل الحضور والغياب					
					7	تعمل المؤسسة على التطوير الإداري					
					8	يجري العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
					9	إتباع نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسة					
					10	تقوم المؤسسة بتطبيق وسائل تقييم الأداء					

الرجاء الإجابة على قسمي الإستبانة بكل صراحة وموضوعية بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لإجابتك والتي تمثل درجة الإجابة.

الواقع الحالي لدرجة التطبيق					الرقم	العبارات	الحاجة للتحسين				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا		المجال الثاني - الهيكل التنظيمي	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					1	يجري العمل على تطوير وصف وظيفي للإدارات					
					2	يتم تطبيق مبدأ الحكم الرشيد					
					3	الهياكل التنظيمية مطبقة داخل الوزارة					
					4	يجري تطوير الهيكل التنظيمي بناء عن الخطة الاستراتيجية العامة					
					5	تقوم فرق عمل بدراسة الهيكل التنظيمي					
					6	تتبع الوزارة سياسات دمج الإدارات العامة					
					7	يتلاءم الوصف الوظيفي مع الهيكل التنظيمي					
					8	هناك مرونة في الهيكل التنظيمي					
					9	يتم إسناد الوظائف بناء على متطلبات العمل					
					10	يتم الأخذ بمبدأ التطوير التنظيمي					

الرجاء الإجابة على قسمي الإستبانة بكل صراحة وموضوعية بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لإجابتك والتي تمثل درجة الإجابة.

الواقع الحالي لدرجة التطبيق					الرقم	العبارات	الحاجة للتحسين				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا		المجال الثالث - التطوير المهني	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					1	يتم تطبيق التعلم الالكتروني في الوزارة					
					2	يجري العمل على تطبيق الإدارة الالكترونية					
					3	يتم تشخيص احتياجات التطوير					
					4	يجري استقطاب أفضل الكفاءات					
					5	يجري تطبيق وتعزيز معايير الجودة					
					6	يجري تطبيق معايير الجودة					
					7	يتم تشكيل اللجان بهدف التطوير					
					8	هناك اهتمام بتثمين الخبرات المتميزة					
					9	تتم الاستعانة بشركاء خارجيين للتطوير					
					10	تعتمد الوزارة برمجة التدريب					

الرجاء الإجابة على قسمي الإستبانة بكل صراحة وموضوعية بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لإجابتك والتي تمثل درجة الإجابة.

الواقع الحالي لدرجة التطبيق					الرقم	العبارات	الحاجة للتحسين				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا		المجال الرابع - صنع القرار	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					1	يتم في الوزارة اعتماد الكفاءة في التعيين					
					2	هناك تفويض للسلطة في الوزارة					
					3	يتم صنع القرار بالمشاركة					
					4	تتوفر المعلومات اللازمة لصنع القرار					
					5	القرارات التي يتم إصدارها تأخذ صفة رسمية					
					6	يتم التكليف بالعمل الإداري					
					7	تراعي القرارات القوانين والأنظمة واللوائح					
					8	يؤخذ بمبدأ الثواب والعقاب					
					9	تقوم الوزارة بتقييم القرارات					
					10	هناك متابعة لتنفيذ القرارات					

الرجاء الإجابة على قسمي الإستبانة بكل صراحة وموضوعية بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لإجابتك والتي تمثل درجة الإجابة.

الواقع الحالي لدرجة التطبيق					الرقم	العبارات	الحاجة للتحسين				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا		المجال الخامس – خدمة الجمهور	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					1	يؤخذ بتظلمات الجمهور					
					2	يوجد نظام متكامل لخدمة الجمهور					
					3	تقوم الوزارة بحملات توعية للجمهور					
					4	يتم تقديم الخدمات بأقصى سرعة ممكنة للجمهور					
					5	يتم تقديم خدمات ملائمة للجمهور					
					6	يجري قياس مستوى رضى الجمهور					
					7	يتم تقديم المعلومات الكترونياً للجمهور					
					8	تتم الاستعانة بالخبرات الخارجية في تطوير خدمات الجمهور					
					9	إلمام مقدمي الخدمات بالقوانين والأنظمة					
					10	يتم الفصل بين إدارة المؤسسة والحياة السياسية.					

القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة

من خلال خبرتك في العمل يرجى تحديد خمسة مقترحات للتطوير والإصلاح الإداري في الوزارة.

1-.....
2-.....
3-.....
4-.....
5-.....

شاكراً لكم حسن تعاونكم في الإجابة

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات