

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

إستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار الإداري لدى رؤساء البلديات ومدراءها
العامين في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بأداء مرؤوسيهـم

سهى وليد محمد لـحـلـوح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1429 هـ / 2008م

إستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار الإداري لدى رؤساء البلديات ومدراءها
العامين في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بأداء مرؤوسيهـم

إعداد:

سهى وليد محمد لـلوح

بكالوريوس تربية ابتدائية وأساليب تدريسها - كلية العلوم التربوية/كلية
مجتمع رام الله- فلسطين

المشرف: د. سائد ربايعة

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

1429 هـ / 2008 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات و موارد بشرية

إجازة الرسالة

إستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار الإداري لدى رؤساء البلديات ومدرائها العاميين في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بأداء مرؤوسيهـم

إعداد: سهى وليد محمد لـلوح

الرقم الجامعي: (20510122)

المشرف: د.سائد ربايعة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: / / 2008 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | |
|---------------|--------------------------------------|
|التوقيع: | 1- رئيس لجنة المناقشة: د.سائد ربايعة |
|التوقيع: | 2- ممتحناً داخلياً: د. غسان سرحان |
|التوقيع: | 3- ممتحناً خارجياً: د. مجيد منصور |

القدس - فلسطين

1429 هـ / 2008 م

الإهداء

إليك يارب الشكر والعطاء
يا من وهبتي القدرة على الوفاء
إليك يارب الإخلاص والوفاء
ومكنتني الصبر على الشقاء
"إلى هادي البشر وقائدهم ومعلمهم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم اشرف الخلق"
إلى من أفنى زهرة شبابه وربيع عمره بتثنته لنا ... إلى من أولاني
اسما وحياة... إلى من تلقيت على يديه الكريمتين أول مبادئ الصدق والعطاء
ورباني فأحسن تربيتي... أبي العزيز.

إلى الشمعة المضيئة في حياتي... والزهرة الرقيقة في ربيع عمري...
إلى التي وقفت بجانبني وعملت في صمت دائم وصبر متواصل من أجل إنجاز
هذا العمل ... أمي الحبيبة
إلى من هم ذخرا وسندا لي في الحياة، ومن افتخر بهم وعاشوا معي لحظات فرحي
وحزني " أخي وأخواتي "

إلى النفوس السمحة الطيبة التي لا تحمل للناس إلا الخير، إلى القلوب النقية الطاهرة
التي فتحنتلي أبوابها وغمرتني بعطفها وحنانها.
إلى أرواح الشهداء الطاهرة الذين سطروا بدمائهم أرض فلسطين الحبيبة...
إلى أسرانا البواسل... إلى كل الذين أحبهم وأشعر باني بهم أغنى الناس.
إليهم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

سهى وليد لطلوح

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

سهى وليد محمد لحلوح

التاريخ: 2008/11/

شكر وعرّفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)، فشكر الناس لله على نعمائه جل وعلى حق وفرض، وأما شكر الناس للناس على إحسانهم وفضل عونهم، فهو واجب تام، إذ أن شكر الله مدعاة لدوام النعم، وزيادتها والمباركة فيها من العلي القدير، ولكن شكر عباد الله هو من سبل دوام المحبة، والتواصل الخير والتعاون المستحب بين الناس لإعمار هذا الكون.

لذلك أتقدم في مستهل هذه الدراسة بجزيل بالشكر إلى الدكتور سائد ربايعة - المشرف على هذه الرسالة- على جهوده في الإرشاد، كما اشكر لجنة النقاش لما أبدوه من تعاون وأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة على ما قدموه من نصح وإرشاد، وأتقدم بالشكر إلى جامعة القدس، ثم إلى معهد التنمية المستدامة ممثلة بمديرها الدكتور زياد قنام. كما لا يفوتني أن اشكر القائمين على وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية ورؤساء ومدراء البلديات في محافظات الضفة الغربية لما أبدوه من تعاون في جمع البيانات.

سهى وليد محمد حلوح

تعريفات

الإستراتيجية : هي عبارة عن "سلسلة متتابعة من العمليات والأنشطة العقلية الوسيطة -تقع بين تقديم المهمة وحتى ظهور الاستجابة- التي يقوم بها الفرد في أدائه على المهام المعرفية ويؤدي تنفيذها إلى اكتشاف الحل". (الفرماوي، 1994، ص4)

المشكلات : "ومفردتها مشكلة وماضيها شكل، وشكل الأمر - شكولاً أي التبس، والإشكال هو الأمر يوجب التباساً في الفهم، والمشكل هو ما لا يفهم حتى يدل عليه دليل من غيره" (المعجم الوسيط، ص 491) ، كما ويعرفها أسبورن (كما ورد في جروان 2002، ص89) بأنها "الأمر المحير وغير الواضح الذي يواجهه الفرد يحتاج إلى تسوية مع وجود حالة من الصعوبة للوصول إلى هذا الحل".

إستراتيجية حل المشكلة : "أسلوب إداري يتعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة بغية إيجاد حلول لها وهو يتضمن تحديد المشكلة وتحليلها ووضع البدائل واختيار البديل المناسب واتخاذ القرار". (جامعة القدس المفتوحة، 2006، ص 175)

صنع القرار الإداري : "سلسلة من العمليات القائمة على أساس بعض المعايير التي تنتهي باختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف محدد". (أبو المعاطي، 1998، ص317)

البلدية : تعرف بالهيئات المحلية وهي "شخصية اعتبارية ذات استقلال مادي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون، ويتولى إدارة البلدية مجلس يحدد عدد أعضائه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضائه انتخاباً حراً ومباشراً، وفقاً لأحكام قانون الانتخابات". (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997، المادة 3)

المحافظة : تقسيم إداري يضم عدد من المدن والقرى، وهو أعلى تقسيم إداري ويضم عدد كبير من السكان والمراكز التجارية والصناعية، وتضم ألية وقائم مقامات ونواحي، وفيها المراكز الهامة لإدارة النواحي المختلفة للحياة، مثل مراكز البريد والجامعات والمعاهد والمستشفيات.

رئيس البلدية : هو أعلى سلطة في البلدية يتم انتخابه مباشرة من بين أعضاء لجنة البلدية، وهو الذي يدير جميع أمور البلدية، ويرأس اجتماع المجلس البلدي ويوقع على جميع معاملات البلدية، و يتقاضى راتبا شهريا يتناسب مع تصنيف البلدية، ويرأس لجنة المعارف في المدينة.

المدير العام : هو موظف رسمي يتقاضى راتبا ويحمل شهادة جامعية تتناسب مع مهامه، وهو المسئول المباشر عن جميع أقسام البلدية، ويحضر اجتماعات المجلس البلدي، ويشارك في النقاشات والقرارات دون أن يكون له حق التصويت.

الأداء : إصدار حكم على عمل أو سلوك ما من جانب العاملين ومقارنته بمعايير يتم اعتمادها لهذه الغاية.

المرووسين : جميع الموظفين الذين يخضعون لسلطة رئيس البلدية ومديرها.

درجة الأداء : هي الدرجة التي يحصل عليها المرووس المتعلقة بتقييم أداءه من قبل رئيسه/ مديره بحسب المقياس الذي استخدم في هذه الدراسة.

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري، من قبل رؤساء البلديات ومدراءها العاملين في جميع محافظات الضفة الغربية، إضافة إلى معرفة دور كل من متغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والمحافظ، وعدد موظفي البلدية، والتصنيف للبلدية في ذلك، كذلك معرفة فيما إذا كان هناك علاقة بين درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل الرؤساء/المدراء ودرجة الأداء لدى المرؤوسين، وبسبب صغر حجم مجتمع الدراسة البالغ (160) رئيس ومدير قامت الباحثة بإجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع والمكون من جميع رؤساء ومدراء البلديات في محافظات الضفة الغربية للعام الدراسي (2007/2008)، حيث تم إيصال استبانة لكل فرد من أفراد المجتمع، ولكن لم يتعاون الجميع ولم تستطع الباحثة استعادة جميع الاستبانات التي تم توزيعها، حيث بلغ مجموع ما تم استعادته من استبانات صالحة للتحليل (138) استبانة اعتبرت هي عينة الدراسة.

لقد تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم تصميم أداة للدراسة ضمت ثلاثة أقسام رئيسة هدف الأول إلى جمع بيانات عامة عن أفراد العينة والبلديات التي يرأسونها/يديرونها، أما الثاني فقد تضمن عدة فقرات بهدف قياس درجة توظيف أفراد العينة لإستراتيجية حل المشكلة في عملية اتخاذ القرارات، في حين ضم القسم الثالث عدة فقرات لتقييم أداء المرؤوسين من وجهة نظر الرؤساء/المدراء. وبعد تحليل البيانات خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل رؤساء ومدراء البلديات في محافظات الضفة الغربية كان بدرجة كبيرة، حيث حصلت درجة توظيفهم لإستراتيجية حل المشكلة في مجال تعريف المشكلة على الدرجة الأولى، تلاه مجال تحديد البدائل، ومن ثم مجال التوجه العام، فمجال اتخاذ القرار، بينما حصل مجال التقييم على الدرجة الخامسة والأخيرة، كما وتبين أن درجة تقدير رؤساء البلديات ومديريها لدرجة أداء مرؤوسيهم قد كانت درجة كبيرة، وقد تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل رؤساء/مدراء البلديات، بحسب كل من متغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي للرئيس/للمدير، وعدد موظفي البلدية، وذلك على مستوى الأداة الكلية وعلى مستوى كل مجال من مجالاتها، كما وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل رؤساء/مدراء البلديات، بحسب متغير المحافظة، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل مجال من مجالاتها باستثناء مجال "تحديد البدائل"، حيث كانت الفروق لصالح رؤساء/مدراء بلديات محافظات الشمال، وقد تبين أن هناك فروق دالة إحصائية في درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل رؤساء/مدراء البلديات، بحسب متغير تصنيف البلدية، وذلك على مستوى كل من مجال تعريف

المشكلة، ومجال تحديد البدائل، ومجال اتخاذ القرار، ومجال التقييم، وكذلك على مستوى الأداة الكلية، حيث كانت الفروق على مستوى الأداة الكلية بين الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "أ" في جهة، ونظرائهم في البلديات ذات التصنيف "ب" و "د" في الجهة الأخرى، وذلك لصالح الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "أ". كذلك كانت الفروق بين الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "ب" و "د" في جهة، وكل من الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "ج"، في الجهة الأخرى، وذلك لصالح الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "ج"، كما و أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل الرؤساء/المدرء ودرجة أداء مرؤوسيههم من وجهة نظر الرؤساء/المدرء أنفسهم.

أما أهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة العمل على تدريب الرؤساء والمدرء وجميع العاملين في البلديات على خطوات حل المشكلة وتوظيفها في عملية اتخاذ القرار ت لما لها من أهمية في زيادة وفاعلية أداء الموظفين، مع التركيز على رفع مستوى قدراتهم في مجالي اتخاذ القرار والتقييم بالدرجة الأساس.

The strategy of problem solving and administrative decision-making among the municipalities mayors and general managers in the districts of the West Bank, and its relation with their subordinates' performance

Abstract

The research aimed to identify the degree of pursuing the strategy of problem solving and employing it in the administrative decision-making, by mayors and general managers in all the districts of the West Bank, in addition to provide knowledge about the role of job title, scientific qualification, district, number of municipality employees, and classification of the municipality . As well as to know whether there is a relation between the degree of using strategy of problem solving by heads, managers, and the degree of performance of the subordinates. And because of the small size of the research population which was (160) heads and managers, the researcher conducted a comprehensive survey of all the population composed of all the heads and directors of the municipalities in the districts of the West Bank for the academic year (2007-2008), the questionnaire was delivered to every member of the population, but not all of them cooperated and the researcher was unable to recover all the questionnaires that have been distributed, and the total number recovered from what had been identified suitable for analysis was(138) which were considered to be the Sample of the study.

The descriptive approach was used, and the questionnaire included three major sections; the first aimed to collect general data about the sample and the municipalities they head or administrate, while the second included several points to measure the degree of the ability of the sample to employ a strategy the strategy of problem solving in the process of decision-making , While the third section included several points to evaluate the performance of subordinates from the perspective of the heads / managers. And after data analysis it appeared that the degree of ability to employ the strategy of problem solving by the heads and managers of municipalities in the districts of the West Bank was high , where the degree of their ability to employ problem solving on the scope of definition of the problem received the first degree, followed by the identification of alternatives, and then general orientation, decision-making, whereas evaluation received the fifth and final degree. It also appeared that the degree of heads and managers' appreciation of the degree of their subordinates' performance had been a considerable degree. And it appeared that there were no significant statistical differences in the degree of ability to employ the strategy of problem solving by the heads/ managers of municipalities due to variables of job title ,scientific qualification, number of employees, at the total tool degree on all the scopes of the study. It also appeared that there were no significant statistical differences in the degree of ability to employ the strategy of problem solving by the heads / managers of municipalities due to variable of district on the total scope and on all the research scopes except for the scope of (identifying alternatives)where the differences were for the benefit of the North districts. In addition, it appeared that there were significant differences in the degree of ability to employ the strategy of problem solving by the heads / managers of municipalities due to variable of classification of municipality, on the degree of each of the definition of the problem, identifying alternatives, decision-making, and evaluation, as well as on the total scope, where the differences on the total degree between heads/ managers in municipalities with a label "A" on one hand, and their counterparts in municipalities with a label "b" and "d" on the other hand, for the benefit of heads / managers in municipalities with a label with a label "A" , and there were differences in municipalities with a label "b" and "d on one hand , and the heads and managers in municipalities with a label " C" on the

other hand for the benefit of municipalities with a label " C" . And finally it appeared that there is a positive significant statistical relationship between the degree of ability to employ the strategy of problem solving by heads/managers and the degree of their subordinates' performance from the perspective of heads / managers themselves.

The most important recommendations by the researcher were the need to work on training the heads and managers and all workers in the municipalities to enhance their abilities regarding the strategy of problem solving and employing it in the process of decision-making because of its importance in increasing the effectiveness and performance of the staff, with a focus on upgrading their abilities in the areas of decision-making and evaluation.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يعد الإداري في أي مؤسسة بمثابة الموجه والمحرك لسلوك الموظفين نحو تحقيق أهدافها وتطلعاتها بصفته القائد الموجه لجهود الجماعة، حيث يعرف فدلر (1979) القيادة على أنها "الجهد المبذول للتأثير على سلوك الأفراد أو تغييره، بهدف الوصول إلى تحقيق تطلعات المؤسسة أو الأفراد أو الجماعات التي يعملون معها"، ويعرفها مرسي (1984) على أنها "السلوك الذي يقوم به فرد معين ويوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك يسعون لتحقيقه".

لهذا كله لا بد وأن يكون الإداري أو المدير متقنا للعديد من المهارات والخبرات والأنشطة والمنهجية العلمية السليمة، التي تمكنه من القدرة على مواجهة المواقف والمعوقات التي تعترض تنفيذ أهداف المؤسسة التي يعمل فيها، حيث تشير نظرية فاعلية القيادة (Theory of Leadership Effectiveness) إلى أن القائد الناجح أو الإداري الناجح، لا بد وأن تتوفر فيه عدة صفات خاصة كقوة الشخصية، والقدرة الجسدية، والقدرة العقلية، والذكاء، والقدرة على التكيف، والقدرة الخطابية، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس، والمشاركة، والقدرة على مواجهة الصعاب، إضافة إلى القدرة على حل المشكلات والتعامل معها. (كلالدة، 1997)

كما ويحتاج الإداري عادة إلى التغذية الراجعة لكي يمتلك القدرة على حل المشاكل بفاعلية، حيث تسهم التغذية الراجعة الفعالة بتزويده بالمعلومات التي تسهل عملية التعديل المستمر للخطط والأعمال غير الكفؤة، إذ أن هذا التعديل يحتاج إلى إجابات في غاية الإبداع لمواكبة المواقف الجديدة وغير المتوقعة، وفي حال عدم حصول ذلك فإن عملية الوصول إلى الحل أو القدرة على مواجهة المواقف المشكلة لن

تكمل بالنجاح وسيكون مصيرها الفشل في نهاية الأمر، فالمشاكل كالمخاطر كلما تطورت وتغيرت فإنها غالبا ما تنتج بمرور الوقت مشاكل جديدة وغير متوقعة، الأمر الذي يتطلب اليقظة الدائمة وتوقع حدوث هذه المواقف، والعمل على متابعتها بسرعة من قبل الإداري أو القيادي واتخاذ قرار بصدها. (طبيب، 2002)

إن القرار واتخاذها يعد عصب العملية الإدارية ولبها مما حدا بالكثيرين أن يعرفوا الإدارة بأنها عملية صنع قرار، فاتخاذ القرار يشكل جوهر العملية الإدارية باعتبار أن الإدارة في الممارسة والتطبيق العملي ما هي إلا قدرة على إدارة الموقف بشكل عام من خلال الالتزام بالمرحلة العملية لاتخاذ القرار الملائم في التوقيت المناسب على كافة المستويات الإدارية. (الشافي، 1998)

فعملية اتخاذ القرار عملية مستمرة فالقرارات الإدارية في المؤسسات بشكل عام يجب النظر إليها على أنها أفكار وليست نهايات، فهي استجابات مستمرة للمشكلات والصعوبات التي تواجهها تلك المؤسسات والتي تتطلب المرونة بحسب الواقع المتغير باستمرار كعملية ديناميكية مستمرة، فالقرارات الإدارية ما هي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف. (منصور، 2002)

ولكي يصبح القرار فاعلا لا بد من توفير بيئة مناسبة وسلوكيات ملائمة من قبل القادة الإداريين والأفراد على حد سواء، كما يجب أن تتوفر له المعلومات والبيانات والأجهزة والوسائل القادرة على التعامل مع المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب والسرعة المناسبة، مع ضرورة مشاركة عناصر عديدة في وضع الاقتراحات والحقائق وطرح وجهات النظر التي تم على أساسها اتخاذ القرار (منصور، 2002)، وعليه فإن عملية صنع القرار من قبل إدارة أي مؤسسة كانت تتطلب التعرف على بعض الاتجاهات والأساليب والنظريات الحديثة في صنعها، والقدرة على توظيف الطرق العلمية السليمة في اتخاذها، بهدف الوصول إلى القرار الأصح والأنسب في أقل جهد ووقت ممكنين.

ولعل طريقة حل المشكلة ومفهومها تعد من أهم الطرق العلمية التي يمكن إتباعها في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل معها، حيث كان مفهوم حل المشكلة في مقدمة اهتمامات علماء علم النفس منذ بداية الدراسات المخبرية على الحيوانات في القرن العشرين على يدي ثورندايك (Thorndike)، وكوهلر (Kohler) وغيرهما، وعندما تحول علماء النفس المعرفيين لإجراء تجاربهم على الإنسان مباشرة أصبح الاهتمام موجها لكشف العمليات المعرفية التي تسهم في حل المشكلات بشكل عام، وإيجاد حلول أصيلة لها بشكل خاص، وأصبحت دراسة التفكير وحل المشكلات والعمليات المعرفية

محور الاهتمام لعلم النفس المعرفي، وكان ينظر إلى حل المشكلات على أنها عملية تعلم عن طريق التجربة والخطأ ثم الاستكشاف والاستبصار. (جروان، 2002)

كذلك تناول الباحثون جميع الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات من حيث أنماط التفكير المستخدمة والمعارف اللازمة والاستراتيجيات المتنوعة لحلها، حيث كان اوسبورن (Osborn) هو صاحب الفضل الأكبر في وضع أسس نموذج حل المشكلات في مراحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسة العصف الذهني حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار، وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها، إذ كان يعتقد بان أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً ومن ثم يصار إلى تقييمها واحدة تلو الأخرى في المرحلة التالية، وقد ركز اوسبورن على هذه المرحلة وقدم العديد من الاستراتيجيات لانجازها بنجاح والتي من أهمها قوائم الشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة، أو بحفز المشاركين على التحليق في عملية التفكير على أمل التوصل إلى أفكار مناسبة. (جروان، 2002)

ويمثل حل المشكلات الجانب الأهم من جوانب توظيف التفكير واستخداماته، ذلك أن حياة الإنسان حافلة بسلاسل من المواقف كل منها له مشكلة هينة أو صعبة تستدعيه إعمال فكرة ليتجاوزها بنجاح، والمشكلة بهذا المعنى هي كل ما يعوق الاستجابة بالاستجابة المألوفة للمنبهات المألوفة، ومن الطبيعي أن يسبق حل المشكلة اكتشافها، فهو برأي البعض يسهم في التقدم العلمي إسهاما لا يقل عن حلها، فاستكشاف المشكلات لا يكون إلا من عقول موجهة نحو البحث والتحري والنقد، بحيث يتبدى لأصحاب تلك العقول ما هو غير عادي فيما يراه الآخرون عاديا. (الوقفي، 1998)

ويشير جلفورد إلى أن بعض المشكلات تستعصي على الحل لأننا لم ندركها بالصورة الصحيحة، وقد نصر على مواصلة المحاولة للوصول إلى حل للمشكلة كما فهمناها خطأ، في مثل هذا الوضع يتطلب الأمر إعادة النظر في طبيعة المشكلة والعودة إلى الخطوة الأولى بعد استقبال المشكلة، والبحث عن معلومات وحقائق جديدة في مصادرنا الخارجية من أجل إعادة بناء المشكلة والبدء بجولة جديدة من نشاطات التفكير التي تتضمن بدائل جديدة للحل لم تطرح في المرة الأولى، والتي قد يكون من بينها الحل الصحيح. (جروان، 2002)

وقد أشار أندرسون (1980) إلى أن حل المشكلات سلسلة من العمليات المعرفية الموجهة نحو هدف وتعتبر إستراتيجية حل المشكلات كإستراتيجية إرشادية تحقق فوائد بعيدة المدى مثل الشعور

بالاستقلال، وتقدير الذات، ومرونة التصرف، والشعور بالكفاءة، والتميز، والهدف الأول لحل المشكلات هو زيادة الوعي بالاستجابة الفعالة حتى يتمكن الفرد من التكيف.

في ضوء ما تقدم ذكره تظهر أهمية إستراتيجية حل المشكلات وذلك لأنها طريقة تستند إلى منهجية علمية سليمة في معالجة المشكلات وحلها، حيث تعتبر هذه الإستراتيجية مهارة عقلية أساسية، تعمل على زيادة فاعلية الإداري، وهي من أهم المهارات التي يجب على القائد الناجح امتلاكها لما لها من اثر في مساعدته على الحد من صعوبات العمل التي تعترض المؤسسة التي يقودها والعاملين فيها، فهذه الإستراتيجية تعتبر عاملا مهما يساعد على بناء المؤسسات الناجحة التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مجتمعات ودول قوية وقادرة على التطور ومواكبة متطلبات العصر الحديث، ولعل ما أثبتته العديد من الدراسات يؤكد ما ذكر سابقا كدراسة رمضان (2005) التي وجدت بان هناك علاقة سلبية بين إستراتيجية القدرة على حل المشكلات والتوتر النفسي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (Elsmere) التي وجدت بان هذه الإستراتيجية ساعدت الطلبة على اكتشاف الحقائق التاريخية بشكل اكبر من الطريقة التقليدية في التدريس، ودراسة حمدي (1998) التي كشفت عن دور هذه الإستراتيجية في التقليل من مستوى الاكتئاب لدى الأفراد، ودراسة دويكات (2001) كذلك، ودراسة العطارى (1999) والتي كشفت عن وجود علاقة طردية ما بين مستوى القدرة على حل المشكلات من قبل الأفراد ومستوى ثقتهم بأنفسهم.

لقد ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية عبئا ثقيلا من القوانين والتشريعات التي تنظم وتحكم كافة مناحي الحياة في المجتمع الفلسطيني، ولم يكن الفلسطينيون طرفا في صياغتها، وإنما فرضت عليهم في حقب تاريخية مختلفة، وبالرغم من اختلاف دوافع ومتطلبات هذه القوى، إلا أنها اشتركت جميعها في هدف واحد هو إحكام السيطرة على المجتمع الفلسطيني سياسيا واقتصاديا واجتماعيا بما يكفل تحقيق غاياتها، كما ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية أيضا بلديات ومجالس محلية تعاني العديد من المعوقات التي ارتبطت بشكل أساسي بالاحتلال الإسرائيلي، حيث سعى إلى تدمير البنى التحتية، وإلحاق الاقتصاد الفلسطيني بالإسرائيلي، فمن الناحية الإدارية عانت البلديات الفلسطينية في عهد الاحتلال الإسرائيلي من سيطرة الإدارة الإسرائيلية العسكرية الشديدة على إدارة أجهزتها وعلى عملية اتخاذ القرار فيها، فالأنظمة واللوائح الاحتلالية منحت جميعها رئيس البلدية المعين من قبل إدارة الاحتلال صلاحيات واسعة وشبه مطلقة في اتخاذ القرار، بينما ألغت المكانة الاعتبارية للأعضاء دون أن تمنحهم اختصاصات واسعة شبيهة بالرئيس المعين وبالتالي أصبح رئيس البلدية منفردا باتخاذ القرار بمعزل عن الأعضاء الآخرين. (عريقات، 2003)

ولعل التحول التاريخي الهام على صعيد الحكم المحلي الفلسطيني عموماً، وعلى صعيد البلديات خصوصاً قد حدث في العام (1994)، وذلك من خلال نقل الصلاحيات إلى السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد تم إنشاء وزارة الحكم المحلي والذي اعتبر تحدياً كبيراً أمام السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام وأمام المسؤولين الذين تم اختيارهم لقيادة وزارة الحكم المحلي بشكل خاص، الأمر الذي تطلب جلب كفاءات وطنية وأكاديمية من مؤسسات المجتمع المدني ومنظمات العمل الوطني الفلسطيني والمنظمات غير الحكومية، ليقع على عاتقهم إعادة صياغة مفاهيم الحكم المحلي من جديد. (عريقات، 2003)

وكما هو في جميع الدول تعد البلديات وهيئات الحكم المحلي ركناً أساسياً في بناء الدولة الفلسطينية المستقلة كذلك، حيث يعيش الشعب الفلسطيني مرحلة تجسيد وبناء الدولة ومؤسساتها، فالاهتمام بالبلديات وهيئات الحكم المحلي وخلق هيئات فاعلة خلاقة ونشيطة في الأراضي الفلسطينية، اعتماد على مبدأ اللامركزية في الإدارة والعمل، هو من الأولويات وذو أهمية كبرى للسلطة الوطنية الفلسطينية، فالبلديات تمثل إحدى المؤسسات المحلية الفلسطينية، مثلها كمثل غيرها تواجهها المشكلات العديدة والتي تمثل انعكاساً لمشكلات العصر، وبالتالي لا يمكن حلها فقط من خلال الإنفاق المالي المتزايد والحصول على الدعم الأجنبي لتنفيذ المشاريع، وإنما يلزمها إضافة إلى ذلك قيادة حكيمة واعية تتبنى سلسلة من القرارات التي تستند إلى قيم مجتمعية أصيلة، ومن خلال تطبيقها للمنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وتوظيف طريقة حل المشكلات باعتبارها من أهم الأساليب العلمية التي توصل إلى اتخاذ القرارات السليمة في أقل جهد ووقت ممكنين.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد البلديات في فلسطين من أهم المؤسسات التي تقدم خدماتها لأفراد المجتمع المحلي، وذلك من خلال طاقم إداري، توجهه لجان منتخبة يرأسها رئيس البلدية، هذه الخدمات تلامس احتياجات المواطنين اليومية كالماء، والكهرباء، والصرف الصحي، والمدارس والطرق وغيرها، ويقع على عاتقها النهوض بالمجتمع المحلي وتطوير البنى التحتية فيه، وهذا الأمر يحتاج إلى قيادة واعية تخطط على المستوى الاستراتيجي وتوظف الطرق العلمية في التعامل مع كل المسائل والمشكلات التي قد تعترض سبيلها، ولعل إستراتيجية حل المشكلة - كما وجدت الباحثة من خلال دراستها وعملها في المجال التربوي - من أكثر الطرق التي توظف الأسلوب العلمي في حل المشكلات والتعامل معها، حيث أن هذه الإستراتيجية قد تم توظيفها من قبل التربويين بشكل كبير سواء في طرق وأساليب التدريس أو في إدارة المؤسسات التربوية، وتم إجراء العديد من الدراسات عليها وثبت أنها من اقصر الطرق الموصلة

إلى تحقيق الأهداف؛ من كل ما تقدم نبعت فكرة هذه الدراسة، حيث يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال
الرئيس التالي:-

"ما درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري، من قبل رؤساء البلديات
ومدراءها العاملين في محافظات الضفة الغربية، وعلاقتها بدرجة أداء مرؤوسيههم؟"

3.1 أهمية الدراسة ومبرراتها:

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة وتبرير إجرائها بالنقاط التالية:

1. ندرة الدراسات التي اهتمت بمثل هذا الموضوع -ذلك بحسب علم الباحثة- حيث أن غالبية الدراسات التي تناولت إستراتيجية القدرة على حل المشكلات قد تركزت وبدرجة كبيرة في المجال التربوي والإدارة التربوية بشكل خاص، وفي مجال الإرشاد النفسي، وقلت الدراسات التي تناولت دور هذه الإستراتيجية في مجال الإدارة العامة.
2. أهمية هذه الإستراتيجية في اختصار الوقت والجهد المبذول في الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات وقادتها، ومن ثم تسليط الأضواء على أهمية مثل استخدام هذه الإستراتيجية على مستوى قادة المؤسسات الفلسطينية بشكل عام وقادة البلديات بشكل خاص، خصوصا في ظل ما تشهده الأراضي الفلسطينية من أحداث ومتغيرات والتي تنعكس آثارها على المؤسسات الفلسطينية بشكل عام وعلى البلديات بشكل خاص، الأمر الذي يتطلب الإبداع من قبل القائمين عليها بهدف تحقيق أقصى درجة من الإنتاجية، ومساهمة في عملية التنمية.
3. إثراء المكتبة العربية بدراسة حول هذا الموضوع، تشكل تغذية راجعة للباحثين، وكذلك ستكون حافزا للدارسين للبحث في كيفية توظيف هذه الإستراتيجية من قبل القائمين على المؤسسات بمختلف أنواعها.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. التعرف إلى درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومدراءها العاميين في محافظات الضفة الغربية.
2. التعرف إلى درجة أداء العاملين في بلديات محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر الرؤساء والمدراء.
3. معرفة فيما إذا كان هنالك فروق في درجة القدرة على إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومدراءه العاميين في محافظات الضفة الغربية في ضوء كل من متغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والمحافظة، وعدد موظفي البلدية، وتصنيف البلدية.
4. الكشف عن العلاقة ما بين درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومدراءه العاميين في محافظات الضفة الغربية ودرجة أداء مرؤوسيههم.

5.1 أسئلة الدراسة:

ستجيب هذه الدراسة على جميع الأسئلة التالية:

1. ما درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومدراءها العاميين في محافظات الضفة الغربية؟
2. ما درجة أداء العاملين في بلديات محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر الرؤساء والمدراء؟
3. هل هناك فروق في درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومدراءه العاميين في محافظات الضفة الغربية تعزى لكل من متغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي،، والمحافظة، وعدد موظفي البلدية، وتصنيفها؟
4. هل هناك علاقة ما بين درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومدراءها العاميين في محافظات الضفة الغربية ودرجة أداء مرؤوسيههم؟

6.1 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين إجابات افراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير المسمى الوظيفي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين إجابات افراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير المحافظة. (مافظات الشمال، محافظات الوسط، محافظات الجنوب)
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين إجابات افراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير عدد موظفي البلدية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين إجابات افراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير تصنيف البلدية.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومد راءه العامين ودرجة أداء مرؤوسيهن.

7.1 حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد الأخذ بعين الاعتبار محددات رئيسة أهمها:

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة وجمع بياناتها في الفترة الممتدة ما بين شهر 2008/1/22 - 2008/3/22.
- الحدود البشرية: وتضم رؤساء البلديات ومد راءه العامين في جميع محافظات الضفة الغربية.
- الحدود المكانية: جميع بلديات محافظات الضفة الغربية وهي (جنين، نابلس، طوباس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، رام الله والبيرة، أريحا، القدس، بيت لحم، الخليل).
- طريقة جمع البيانات من خلال أدوات الدراسة ودرجات صدقها وثباتها، مع العلم بأنه تم قياس درجة قدرة الرؤساء/ المدراء على حل المشكلة من وجهة نظرهم أنفسهم، كما تم قياس درجة أداء المرؤوسين من وجهة نظر الرؤساء/ المدراء أيضا.

- طريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي.
- المعالجات والاختبارات الإحصائية المستخدمة ومدى قوتها.
- المفاهيم الواردة في هذه الدراسة وتعريفاتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.1.1 مفهوم حل المشكلة

يعد أسلوب حل المشكلات من الأساليب التي تركز على العمل الذهني المميزة للإنسان عن سائر مخلوقات، فقدرتة في حل المشكلات ساهمت في تقدم البشرية واستمرارية الحياة، ومنحت الإنسان القدرة على الوعي في المواقف المختلفة والخبرات التي يمر بها، وحفزته على التفكير في حلول المشكلات التي يواجهها. (الخالدة،2002)

وقد تعددت التعريفات لمفهوم حل المشكلات باختلاف المدارس التي ينتمي إليها الباحثون إضافة إلى اختلاف مواضيع البحث، حيث يعرفها كل من هينز وكراسكوف (Heppner & Krauskopf) كما ورد في (Dixon & Glove, 1984)، بأنها عملية تكيف، وكذلك يرى جانيه (Gayne) أن حل المشكلات هو نمط من السلوك المحكوم بقوانين، وهو عملية يدمج فيها مفاهيم وقوانين من المعرفة السابقة للفرد لتكوين قوانين على مستوى أعلى والتي تمكنه من حل المشكلات، وينظر لها بأنها أكثر أشكال التعليم تعقيدا.

ويعرف دزويلا ونيزو (Dzurilia & Nezu,1980) إستراتيجية حل المشكلة على أنها إستراتيجية تكيفيه عامة هدفها اكتشاف الحلول الفعالة التي تسهم التسهيل والمحافظة على الكفاءة الاجتماعية

العامّة، كما ويعرف شوق حل المشكلة كما ورد في القحطاني (1995) بأنه يعني التعرف على وسائل وطرق للتغلب على العوائق التي تعترض الوصول إلى الهدف.

أما مسلم (1994) فيعرف حل المشكلة بأنها عبارة عن نشاط حيوي يقوم به الإنسان ويمارسه على مستويات متنوعة من التعقيد كلما كلف بأداء واجب أو طلب منه أن يتخذ قرار في موضوع ما.

ومن خلال التعريفات السابقة لإستراتيجية حل المشكلة يتضح بأنها مجموعة من الخطوات المنظمة يقوم بها الشخص عندما يواجه موقف صعب يعيق تحقيق الهدف المحدد في سبيل مواجهة هذا الموقف، والوصول إلى حل يعمل على المساعدة في تحقيق الهدف المنشود بأقل جهد وتكلفة، ويفترض مكلور وديفيز (McLure & Davis, 1991) أن أسلوب حل المشكلة يتضمن أي نشاط أو فاعلية ذهنية يجتمع فيها التمثيل المعرفي لخبرة سابقة مع عناصر موقف المشكلة، ويتم تنظيمها جميعا من أجل تحقيق هدف معين، أي أن أي نشاط في هذا المستوى يتطلب إجراء عمليات ذهنية متعددة يحددها عادة عدد البدائل المتوافرة للتفكير، ومستوى التفكير الذي يمارسه الفرد عادة، بهدف تشكيل مبدأ أو اكتشاف نظام تحكيم العلاقات الداخلية للعناصر المكونة للمشكلة للوصول إلى الحل.

2.1.2. أنواع المشكلات في المستويات الإدارية المختلفة

تتنوع المشكلات من حيث الوظيفة، فهناك المشكلة الإدارية والمشكلة التربوية، ومن الضروري أن نبين وبشكل موجز الملامح الأساسية للمشكلات الإدارية، فالمشكلة الإدارية: عبارة عن ظرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض ويسبب حالات الشعور بعدم الارتياح لدى المدير لأن هذه المشكلة قد يترتب عليها عدم تحقيق الأهداف التنظيمية أو تسبب مشاكل إنسانية تمس العاملين، والمشكلات الإدارية تختلف باختلاف التنظيم وليست مقتصرة على فئة دون أخرى من المديرين، فالمشكلات الإدارية التي تواجه المديرين قد تكون على سبيل المثال في عدد العاملين المطلوب لإنجاز عمل معين، أو مشكلة في استخدام السلطة، أو المشكلة في المصادر التنظيمية المختلفة، أو مشكلة في كيفية إنجاز العمل. (عبد الباري، 1994)

والمشكلات الإدارية تزداد كلما زادت المسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة فعلى سبيل المثال إن المشكلات الإدارية في المستويات الدنيا تكون قليلة نسبيا قياسا بالمشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الوسطى، وكذلك الحال فإن المشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الوسطى في التنظيم

تكون اقل نسبيا من المشكلات الإدارية في المستويات العليا في التنظيم وجميعها بحاجة إلى حل مناسب.

وتعد إستراتيجية حل المشكلة من الاستراتيجيات الإرشادية حيث أنها تشتمل على عدة مهارات للضبط الذاتي مثل الاستقلال (Independence)، والاعتماد على الذات (Self-Determination)، ومرونة التصرف (Action Flexibility of)، والكفاءة (Competence)، والتميز (Mastery)، حيث يشير ايمفورد (Eumford) انه يوجد ثلاث مهارات أساسية لحل المشكلات هي: القابلية (القدرة) (Capability)، والكفاءة (Competence)، والتنسيق (Coordination) وحول تعريف القابلية يعرفها كي (Kay) على أنها امتلاك المعرفة والمقدرة للوصول إلى الأهداف المرغوبة، أما بالنسبة للكفاءة فإنها تكمن في الإجابة عن سؤال (كيف) ويؤكد على ذلك رايل (Ryle) في إشارته إلى انه في الحياة العادية يكون الاهتمام بكفاءات الناس أكثر من الاهتمام بذكائهم ومعتقداتهم، حيث أن الذي يستطيع الناس فعله أهم مما يعرفونه لان المعرفة لا تكون مفيدة إلا إذا تم تطبيقها، من هنا يمكن تعريف الكفاءة على أنها قدرة الشخص على التفكير بطريقة منطقية عند مواجهته المشكلة والوصول إلى نتائج صحيحة، في حين المهارة الثالثة تتمثل بالتنسيق، حيث يشير كاستلز (Castells) إلى أن التنسيق يعني القدرة على التعاون بشكل فعال ومنتج بين مختلف الجماعات لذلك يعتبر في علم الإدارة الحديثة بمثابة شبكة العمل. (طبيب، 2001)

وترى الباحثة بأن المشكلات ليست شيئا سلبيا تماما، إذ قد تشكل إحدى العوامل الهامة الدافعة للابتكار، ومواجهة المشكلات بشجاعة، الأمر الذي يعمل على تطوير قدرة المؤسسة من جهة، وقدرة الفرد على الممارسة الناجحة في التعامل مع المشكلات من جهة أخرى، وهذا لا يعني أن التشجيع على حب ظهور المشكلات، والعمل على وجودها كمقوم من مقومات التجربة والخطأ وبناء الشخصية، بل إن كل موقف يواجه فيه الفرد مشكلة ما عليه الاستفادة منها بقدر ما يستطيع، وان يتعلم من أخطائه، ومن الخبرات الخاصة بها، عند ذلك سيكون لدى الأفراد، والمؤسسات القدرة على تصحيح الأخطاء وتجاوزها بطريقة أفضل.

كما وترى بأن الحسم النهائي للمشكلة وحلها يعتمد على طبيعة المشكلة وحدتها، فالمشكلة البسيطة تتطلب مجهودا ووقتا أقل، بينما المشكلة الأكثر صعوبة تحتاج إلى جدول أعمال مختلف نوعا ما، وكلما كانت المشكلة معقدة وتحتوي على متغيرات كثيرة، فان ذلك يتطلب من الإداري الناجح أن يمتلك من الأساليب نفس الكم والنوع من الإمكانيات، والمهارات لمعالجة الموقف، والوصول إلى حلول منطقية، وقابلة للتطبيق، كما انه لا يمكن أن نعزل منهجية القدرة على حل المشكلات تبعا لطبيعة

المشكلة اجتماعية كانت، أم إدارية، فالمنهجية واحدة، فالأفراد يتعرضون لمشكلات إدارية في مجالات مختلفة.

3.1.2. خطوات حل المشكلات

يمكن حل المشكلات الإدارية بطرق مختلفة، فأحيانا الصدفة والحظ يلعبان دورا مهما في حل مشكلة معينة، إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه بشكل مستمر لأنه يتنافى مع المنطق والعقلانية، لذلك حتى ننجح وبشكل مستمر في حل المشكلات الإدارية لابد من استخدام مدخلا علميا منظما يعتمد على المنطق والاستدلال، واستعمال العقل حيث يتم إتباع خطوات متتالية تمكن المدير من حل المشكلات التي تواجهه، وعلى الرغم من الاختلاف بين المرين في عدد خطوات طريقة حل المشكلات إلا أنهم يتفقون على الخطوات الرئيسية، ومن النماذج التي وضعها المربون لطريقة حل المشكلات نموذج ديوي (Dewey) حيث يشتمل على: الشعور بالمشكلة، وتحديد المشكلة، ووضع الفرضيات، واختبار الفرضيات، والوصول إلى النتائج ثم التعميم، أما خطوات حل المشكلة عند الطيبي (2002) تتكون من مرحلة تحديد المشكلة، ووضع فرضيات وحلول، وجمع المعلومات اللازمة، والوضع والفهم والوصول إلى أحكام، الاستنتاجات والقرارات، ومن ثم تطبيق القرارات، في حين أن خطوات حل المشكلة عند سويل (Sewel,2002) هي: الإحساس بالمشكلة، وتحديد المشكلة، وجمع الحقائق، وتحديد الأفكار الرئيسية، وإيجاد الحلول والتوصل إليها، ثم تطبيق الحلول. بينما هي عند هبner (1978, Heppner)، تتم وفق الخطوات التالية: التوجه العام للمشكلة، وتعريف المشكلة، وتوليد البدائل، واتخاذ القرار، ثم التحقق من النتائج. وفيما يلي توضيح بسيط لهذه الخطوات:

- مرحلة التوجه العام للمشكلة: يتميز الفرد الفعال بالنظر للمشكلة على اعتبارها جزءا من حقائق الحياة اليومية، وينظر في نفس الوقت إلى نفسه بأنه قادر على التعاطي والتعامل مع المشكلات، كما يستطيع أن يميز الموقف المشكل عندما يواجهه ولا يتعرف بطريقة عشوائية بل يواجه الموقف بشكل منظم وبعد دراسة عميقة يتخذ القرار.

- مرحلة تعريف المشكلة: في هذه المرحلة يحصل الإداري أو القيادي الناجح على جميع البيانات والمعلومات حول الموقف أو المشكلة منذ البحث وتعريف المشكلة بواسطة مصطلحات وعبارات واضحة وذات مدلول واقعي وملمس و يستذكر أيضا المعلومات الشخصية والانفعالات تجاه الموقف والخبرة السابقة لديه عن الموقف الحالي بالإضافة إلى التعرف إلى عناصر الموقف المشكل.

- مرحلة طرح البدائل والحلول: تتمثل هذه الخطوة بطرح بعض البدائل لحل المشكلة، ومن المصادر المهمة التي تساعد على طرح البدائل الخبرة الشخصية للمدير وخبرة العاملين. والهدف الأساسي من هذه المرحلة هو تطوير اكبر قدر ممكن من البدائل بدرجة كافية حتى تأكد المدير من انه طرح وفكر بجميع البدائل المحتملة. وتسمى هذه العملية بعملية صناعة القرار.

- مرحلة اتخاذ القرار: يقوم الإداري الناجح بمقارنة وموازنة البدائل المطروحة وذلك بناء على ما يمكن أن يترتب على كل منها من نتائج ايجابية أو سلبية على المدى القريب والعيد، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تطبيق الحل على ارض الواقع الموجود حيث يتم اتخاذ القرار في ضوء هذه الموازنة ومن ثم وضع خطة عمل مناسبة.

- مرحلة التحقق من النتائج: في هذه المرحلة يقوم الإداري الناجح باختبار خطة العمل التي توصل إليها وذلك لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة واتخاذ القرار قبل تطبيقها على ارض الواقع.

4.1.2. مفهوم صناعة القرار الإداري

تعد عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمنظمات الصغيرة منها والكبيرة جوهر عمل القيادة الإدارية، بل إن اتخاذ القرارات - كما يقول هيربرت سايمون- هي مرادفة للإدارة، وتزداد أهميتها كلما زاد حجم المنظمة وتعقدت مشكلاتها، حيث تعتبر نقطة الانطلاق لجميع التصرفات والنشاطات التي تتم داخل المنظمة، وتزيد من قوتها في السوق، وإذا كانت القرارات الصائبة تؤدي إلى النجاح، فإن القرارات الخاطئة تؤدي إلى عكس ذلك حيث تخسر المنظمة، وقد تتلاشى وتعلن إفلاسها، ومن هنا جاء الاهتمام بترشيد القرارات ومنحها المقومات العلمية والمستلزمات الأساسية التي من شأنها زيادة الدقة ومضاعفة النتائج الايجابية التي تحقق الأهداف، ومن هذه المقومات والأهداف والمستلزمات ندرج ما يلي (الكبيسي، 1983):

أ - وضوح أهداف المنظمة ومعقوليتها وتناسبها مع الإمكانيات والطاقة المتاحة.

ب موضوعية متخذي القرارات وتفهمهم لأحدث السبل والأساليب.

ت كفاية المعلومات ودقتها وسهولة الرجوع إليها.

ث توافر الخبرات والاختصاصات في المجالات المتعلقة بموضوع القرارات.

ج ملاءمة الظروف الداخلية والخارجية، ووضوح العوامل والمتغيرات المؤثرة والمتناثر ة ببدائل القرارات

5.1.2. مفهوم القرار الإداري

اختلف مفهوم القرار الإداري لدى علماء الإدارة والباحثين والمهتمين باختلاف خلفياتهم الثقافية والعلمية والفلسفية، إلا أن جميعها تصب في بوتقة واحدة وتنطوي على مضمون واحد، فالقرار الإداري عند تاننباوم (Tannebaum) كما ورد في المهديات (2004) يعني الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية، أما نيجرو (Nigro) كما ورد في ياغي (1998) فيعرف القرار الإداري بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين، كذلك منصور (2000) فقد عرفه على انه عملية منظمة تتكون من عدة مراحل متعاقبة مثل التخطيط والبحث والاختيار والتنفيذ والمتابعة، في حين الجوهرى وأبو الغار (2001) يعرفان القرار الإداري بأنه تعبير عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من اجله اتخذ القرار، بينما عند كل من سيد وعبد الموجود (2003) فهو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لبعض الكتاب العرب والغربيين للقرار الإداري، يتضح بأنها تتضمن عنصرين أساسيين يشترط توفرهما لوجود قرار:

- العنصر الأول: وجود عدد من البدائل المتاحة يفترض وجود حالة من عدم التأكد نتيجة وجود خيارين على الأقل للسلوك في موقف معين أو لمواجهة مشكلة معينة، فلا بد من وجود بديلين على الأقل أمام متخذ القرار ليتمكن من المفاضلة بينهما ثم اختيار البديل الأنسب الذي يمكن أن يحقق الهدف الذي من اجله يتخذ القرار، أما إن كان الشخص مجبرا على اختيار مسلك محدد لا بديل عنه، ففي هذه الحالة فلا يمكن اعتباره قرارا، بسبب عدم تمتع الشخص بعنصر المفاضلة بين أكثر من بديل. (عثمان، 1996)
- العنصر الثاني: الاختيار المدرك الواعي لأحد البدائل بمعنى أن تكون المفاضلة وعملية الاختيار ناتجة عن دراسة ووعي وإدراك، وان تكون بطريقة مقصودة وشعورية لاختيار احد البدائل المطروحة، أما إن تمت عملية الاختيار بأسلوب غير مدروس واستجابة اتوماتيكية تلقائية ورد فعل مباشر فلا يعتبر قرار. (كنعان، 1992)

ومن الجدير بالذكر في هذا المقام، بأنه قد يكون أمام متخذ القرار إمكانية اتخاذ قرار أو عدم اتخاذه رغم وجود عدد من البدائل أو الحلول المتاحة، فهو أمام خيارين هما: إما أن يتخذ القرار أو أن يمتنع عنه، فالامتناع عن اتخاذ القرار يعتبر قرار، وهو ما يطلق على مثل هذه القرارات بالقرارات السلبية (Negatise Decision). (الموسوي، 1998)

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح بأن اتخاذ القرار يعني عملية عقلية واعية وعميقة تنطوي بشكل أساسي على اختيار انطباق البدائل المتاحة لحل مشكلة أو الخروج منها.

6.1.2. أنواع القرارات الإدارية

تعددت التصنيفات وأنواع القرارات الإدارية لدى الكتاب والباحثين والمهتمين، وتباينت وجهات النظر في تسمياتها وتقسيماتها، وذلك وفقا للمنظور الذي ينظر إليه كل منهم، فهناك من يصنف القرار الإداري وفقا لأهميتها، ومنهم من يصنفها وفقا لطريقة اتخاذها، وفريق ثالث يصنفها وفقا لمضمونها ومدى عموميتها، وفريق رابع يصنفها وفقا لمدى توفر المعلومات وآخرين يصنفوها لإمكانية برمجتها وغيرها، وعلى أية حال فإن التصنيفات الإدارية تتداخل مع بعضها البعض وتتشابه أحيانا في مضامينها وإن اختلفت التسميات.

وستتناول الباحثة بعض من هذه التصنيفات التي تراها من وجهة نظرها ذات أهمية لغايات هذا البحث محاولة بيان بعض التصنيفات المترادفة ذات المضمون الواحد وإن اختلفت التسميات.

أ- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها: يمكن تقسيم القرارات وفقا لهذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع (ياغي، خاشقجي، 1998):

1- القرارات الإستراتيجية (القرارات غير المبرمجة): هي تلك القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات المعقدة والصعبة التي تواجه المنظمة في حياتها، كما أنها تتعلق بالأهداف الأساسية والرئيسية للمنظمة وتختلف أهمية هذه القرارات وقيمتها بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فالمستويات الإدارية العليا تتخذ قرارات إستراتيجية على قدر كبير من الأهمية، وتتطلب مثل هذه القرارات جهدا ذهنيا كبيرا واستعانة بالخبراء والمستشارين، ومساهمة جميع الأطراف ذات العلاقة الوصول إلى قرار سليم وفعال، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي

وعدم التكرار، وان حدث تحدث على فترات متباعدة ومثال على هذا النوع من القرارات تلك التي تتعلق بالتخطيط طويل الأجل والسياسة العامة للمنظمة.

- 2- القرارات التكتيكية: وهي تلك القرارات التي تتخذ عادة من قبل الإدارات الوسطى في المنظمة، والتي تهدف إلى وضع القرارات الإستراتيجية الصادرة عن الإدارة العليا موضع التنفيذ، وتحدد الوسائل والطرق المناسبة التي تكفل تحقيق أهداف القرارات الإستراتيجية وترجمتها إلى حيز الواقع، كما أن هذه القرارات تعنى بتقسيم العمل وتفويض الصلاحيات وبيان حدود السلطة.
- 3-القرارات اليومية (الروتينية أو المبرمجة): وهي تلك القرارات التي تتخذ لتسيير الأعمال اليومية والنشاطات المتكررة للمنظمة، والتي يمكن جدولتها وبرمجتها، وتتميز مثل هذه القرارات بأنها لا تحتاج إلى جهد وتفكير من قبل متخذها، وهي عادة ما تتخذ من قبل الإدارات الدنيا أو ما تسمى بالإدارات التنفيذية في المنظمة، ومن أمثلة هذه القرارات: قرارات الترفيع والترقية، وقرارات العلاوات، والإجازات.

ب- تصنيف القرارات وفقا لطريقة اتخاذها أو للنمط القيادي لمتخذها حيث تقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين (القريوتي،1989):

- 1- قرارا بيروقراطية (قرارات انفرادية): هذا النوع من القرارات ينفرد المدير باتخاذها دون السماح للمرؤوسين بمشاركته عند اتخاذها أو إعطائهم فرصة المناقشة، فهو يتخذ القرار منفردا ويعلمه للمرؤوسين لتنفيذه بحكم موقعه التنظيمي وصاحب الحق القانوني باتخاذها، ودون الاهتمام والاكتراث لردود فعل مرؤوسيه نحو القرار المتخذ.
- 2- القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة): وهي تلك القرارات التي تتخذ بالمشاركة والمشاركة مع المرؤوسين في المنظمة أو مع من يعينهم القرار أو من يمثلهم، ويستمد هذا النوع قوته وفعالته من رضا وقبول المرؤوسين له، ويتميز هذا النوع بالرشد والفعالية وحسن التنفيذ من قبل المرؤوسين كونه قد تم برضاهم، ورغم ما تتميز به هذه القرارات من ايجابيات إلا أن هناك كثيرا من الأمور والقضايا التي يصعب حلها بالطرق الديمقراطية وذلك لاختلاف وتباين المعرفة والخبرة لدى القرارات.

تصنيف القرارات وفقا لمضمونها ومدى عموميتها ووفقا لهذا المعيار تقسم القرارات إلى نوعين (الكبيسي،1983):

1-القرارات التنظيمية: يتخذ هذا النوع من القرارات لوضع الأسس والتعليمات العامة لجميع إدارات وأقسام المنظمة المختلفة، وتحدد علاقة هذه الإدارات والأقسام مع بعضها البعض، كما تحدد الواجبات والأعمال للعاملين فيها وتبين صلاحياتهم وتضبط سلوكهم الوظيفي، كما أنها تحدد طرق التعامل مع الآخرين، ويتميز هذا النوع من القرارات بالشمولية والعمومية ويعتبر بمثابة التشريع للمنظمة.

2-القرارات الفردية: وهي تلك التي تتخذ بحق شخص أو مجموعة أشخاص بعينهم وفقا للأسس والتعليمات التي تضمنتها القرارات التنظيمية، ويفترض أن تكون "أي القرارات الفردية"منسجمة معها.

ج- تصنيف القرارات وفقا لتوفر

حجم المعلومات حيث تقسم القرارات الإدارية وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع (سالم، حسن،
:1983)

1-حالة التأكد التام: في هذا النوع من القرارات يكون المدير على معرفة تامة بنتائج كل بديل من البدائل المطروحة، نظرا لتوفر المعلومات الكاملة لديه، وبالتالي من البديهي أن يختار البديل الذي يحقق الهدف، ويتصف هذا النوع من القرارات بالبساطة والسهولة وعدم التعقيد.

2-حالة الخاطرة: حيث تكون المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار محدودة، وتكون هناك عدة نتائج لكل بديل من البدائل المطروحة، ويعلم المدير (متخذ القرار) باحتمالية حدوث النتائج، ولكن لا يعلم أية من هذه النتائج ستحدث، وقد يتبع متخذ القرار بعض الأساليب الرياضية والطرق الإحصائية للوصول للبديل الأفضل، وغالبا ما يتخذ مثل هذا النوع من القرارات من قبل المستويات الإدارية العليا والوسطى.

2- حالة عدم التأكد: ويتميز هذا النوع من القرارات بالتعقيد والصعوبة نظرا لعدم توفر المعلومات الكافية عن نتائج كل بديل من البدائل، وكذلك عدم المعرفة باحتمالية حدوث النتائج، وهي بالعادة تتخذ من قبل المستويات الإدارية العليا في الإدارة، وتستخدم فيها بعض الأساليب الرياضية والكمية بالرغم من عدم جدواها.

7.1.2 مراحل اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري لأنها ترتبط بجوانب العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، واتصالات، وتفويض، فالقرار الفعال يعتمد على قدرة القائد على الاختيار بين عدة بدائل مطروحة ومتاحة للمشكلة وموضوع القرار، ويتم ذلك بدراسة علمية، وتقدير سليم للواقع (كنعان، 1995)

وعملية اتخاذ القرار تبدأ بمعرفة المشكلة، وتحديد البدائل، والحلول المناسبة للتعامل السليم مع تلك المشكلة، ثم تقييم الحلول أو البدائل، والاختيار السليم للأنسب منها، وتأتي بعدها مرحلة التنفيذ. (Simon, 1976).

وبذلك فإن عملية اتخاذ القرارات هي عبارة: عن سلسلة من الخطوات المتتابعة والمتراصة التي يجب إتباعها بما يسهل اتخاذ قرار بعينه. (محرم، 1994)

فعملية اتخاذ القرار هي عملية فكرية تحتاج إلى جهود متكاملة من آراء وأفكار، واتصالات تتم على مستويات مختلفة، وقد اختلفت خطوات اتخاذ القرارات الإدارية لدى معظم الباحثين والمهتمين بموضوع القرارات الإدارية من حيث ترتيبها وتعاقبها وعددها وذلك باختلاف الخلفيات الثقافية والعملية والاتجاهات الفكرية للباحثين والمهتمين بهذا المجال من ناحية، ولعدم توافرها ومواءمتها في الممارسات العملية من ناحية أخرى، لذلك فقد اختلفت وجهات النظر وتعددت الآراء حول وضع نموذج موحد وشامل للمراحل الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات، وتلاحظ الباحثة أوجه الاختلاف وتباين الآراء حول عدد مراحل عملية اتخاذ القرارات ومسمياتها لدى بعض الكتاب والباحثين فمثلا عند سايمون وليند برج يقسمانها إلى ثلاث خطوات، وديل والبنج يقسمانها إلى خمس خطوات، وهناك من يقسمها إلى ست أو سبع خطوات أو أكثر.

وبالرغم من هذه الاختلافات حول مراحل عملية اتخاذ القرارات، فإن الباحثة ترى بأنها ليست اختلافات جوهرية أو أساسية، وإنما هي اختلافات شكلية تتعلق بالمسميات ودرجة التفصيل. والجدول التالي يبين بعض هذه الاختلافات:

جدول 1.2: وجهات النظر والآراء حول وضع نموذج موحد وشامل للمراحل الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات.

النموذج العقلاني	النموذج المفاهيمي	البنج	دليل	ليند برج	سايمون
1-الكشف عن اعرض المشكلة	إدراك المشكلة 2-تحليل المشكلة	1-تحديد المشكلة 2-تحليل المشكلة	تحديد الأهداف والأنشطة 2-البحث عن أساليب العمل وبدائل مختلفة	1-التعرف على المشكلة 2-جمع معلومات تساعد في حل المشكلة	1-مرحلة البحث والاستطلاع 2-مرحلة التصميم 3-مرحلة الاختيار
2-تحديد المشكلة 3-تطوير معايير للقرار	3-وضع الأهداف 4-إيجاد البائل	3-إيجاد افتراضات حول الأسباب الأساسية للمشكلة	المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها 4-تنفذ القرار	الاختيار	
4-تطوير قائمة الحلول البديلة 5-اختيار أفضل الحلول 6-تطبيق القرار	5-تقيم البدائل 6-اختيار البديل 7-التطبيق 8-الرقابة	4-تعريف محدد للمشكلة 5-اكتشاف بديل مناسب واختياره 6-التنفيذ	5-تقييم نتائج القرار		

8.1.2. أساليب اتخاذ القرارات

هناك العديد من الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمدراء عند اتخاذ قراراتهم، ويمكن تصنيفها إلى (حنوش، 1983):

أ- الأساليب التقليدية وتشمل:

1. الخبرة: يكتسب المدير خبرات مختلفة من خلال ممارسته لواجباته ومهامه الوظيفية، واتخاذ قرارات بقضايا متعددة ومختلفة أو مشاركته فيها ويكون مر بكثير من التجارب والمواقف خلال حياته العملية وتدرجه في سلم الهرم الإداري والتي استدعت منه مواجهتها واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، كل ذلك يولد لديه خبرات متراكمة تختزن في ذهنه وذاكرته ويكون لها اثر عند مواجهته مواقف أو مشاكل من نفس نوع تلك التي واجهته في السابق أو تتشابه معها.

فعندما يواجه المدير مشكلة أو قضية ما تتطلب منه حلا يستخدم خبرته السابقة على أساس التشابه بين المشكلات الحالية القائمة والمشكلات السابقة وبالتالي يمكن إتباع القرارات والحلول التي اتبعت سابقا لمواجهة الحالة الماثلة أمامه. ويعاب على هذا الأسلوب احتمال اختلاف المشاكل الحالية عن المشاكل القديمة، قد تكون الاختلافات ظاهرة أو خفية وتحتاج جهدا للتعرف عليها كما أن القرار الذي يصلح لحل مشكلة معينة في ظل ظروف معينة ليس بالضرورة أن يصلح لحل نفس المشكلة في ظل ظروف جديدة وكما أن لاعتماد المدير على خبرته السابقة أو على خبرات الآخرين قد لا يوصله إلى القرار الأفضل والأمثل لاحتمال وجود أخطاء أو ثغرات، كما انه من الممكن أن تتأثر خبراته وخبرات الآخرين بمستوى إدراكهم للمواقف التي أمامهم.

2. المشاهدة: ويتعمد هذا الأسلوب على قيام المدير بتقليد وتطبيق الحلول التي اتبعت من قبل المدراء الآخرين من خلال مشاهدته وملاحظته لكيفية تصرفاتهم ومعالجتهم لحل المشكلات من نفس النوع التي يواجهها أو من خلال مراجعته للسجلات والاطلاع على الحلول السابقة التي اتخذت في مثل هذه الحالات، إلا أن هذا الأسلوب يؤخذ عليه نفس العيوب التي تشوب أسلوب الخبرة.

3. إجراء التجارب: ويعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التجربة والخطأ وذلك باعتماد حل أو قرار معين ومن ثم تعديله أو تغييره بناء على الأخطاء والسلبيات التي تبينها عملية التطبيق. (حنوش، 1983). وعادة يلجأ المدير إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لديه معلومات عن المستقبل أو يصعب عليه التنبؤ بنتائج قرار معين، فعندما يواجه المدير أية مشكلة يقوم بوضع بديل أو مجموعه من البدائل قيد التجربة والاختبار ثم تقييمها وبناء على عملية التقييم إما أن يقبل البديل أو يعدل منه أو انه يرفضه ويلجأ إلى بديل آخر.

4. الحدس: هو صفة متأصلة بالإنسان وهو عبارة عن اعتقاد فطري دون إدراك واعي، أحيانا يتخذ الإداريون قرارا على انه صحيح أو يتوصلون إلى حل بطريقة مفاجئة وسريعة وبشكل مباشر دون تقديم استدلال أو براهين مقنعة عقليا وهذا الشعور قد لا يكون اعتباطيا بل مستمد من خلال خبرة واسعة أو ممارسة طويلة في اتخاذ القرارات، وهذا الشعور الداخلي أحيانا يساعد الإداريين والمديرين على اتخاذ قرارات فورية دون المرور في الخطوات الطويلة التي يأخذ بها النموذج العلمي. (توفيق، 1986)

5. اللجان: حيث يعرفها شهاب (1995)، بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يسند إليهم مسؤولية القيام بعمل معين، وقد تعددت أنواعها حسب الوظيفة التي تقوم بها، فهناك اللجان التنفيذية التي لها حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، واللجان الاستشارية والتي تقوم بتقديم الإرشاد

والنصح الموضوعي للسلطة التنفيذية، واللجان الوظيفية التي لها حق اتخاذ القرار ت في مجالات وظيفية محددة، وهذا الأسلوب يحقق عددا من المزايا، فهو يحقق الرأي الجماعي المتكامل، كونه يبسر جمع الخبرات وأصحاب المواهب، الأمر الذي يؤدي إلى نوعية قرارات أفضل من القرارات التي يتخذها شخص بمفرده، كما وانه يحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام في المنظمة، خاصة إذا كانت النتائج المترتبة على قرار معين تشمل عدة إدارات أو أقسام في المنظمة، وكما ان يحقق التعاون ويساهم في تدريب الأعضاء وهذا الأسلوب يساعد في التخلص من الاعتبارات الشخصية، وكذلك يساهم في التخفيف من الضغوط التي تؤثر على اتخاذ القرارات.

وبالرغم من وجود عدد من الميزات التي يتمتع بها هذا الأسلوب، إلا أن هناك مجموعة من العيوب منها (القيوتي، زويلف، 1993):

- 1 -البطء في انجاز العمل واتخاذ القرارات، بسبب كثرة المناقشات والآراء والمجادلات التي تحدث بين أعضاء اللجنة وبالتالي قتل الوقت.
- 2 -زيادة التكاليف التي تترتب على المنظمة نتيجة تشكيل اللجان.
- 3 -صعوبة تحديد المسؤولية التي تترتب على عملية اتخاذ القرارات وتجزئة المسؤولية.
- 4 -خطر الحل التوفيقى أو الوسط، والذي قد لا يحقق الهدف الأساسي نتيجة المساومات والتوفيق بين الآراء المتعارضة.

وبالرغم من الانتقادات التي تشوب أسلوب اللجان إلا انه يمكن تلافيا وجعل عمل اللجان أكثر موضوعية ورشدا وذلك عن طريق وسائل أهمها (عساف، 1982):

- 1 -تحديد مدة زمنية محددة للجنة لتقديم دراستها ونتائجها أو التوصيات حول موضوع المشكلة.
- 2 -حسن اختيار أعضاء اللجان، وتجنب الأعضاء الذين يوافقون رئيس اللجنة دائما.
- 3 -حسن اختيار رؤساء اللجان الذين يستطيعون توجيه الأعضاء نحو موضوع اللجنة أو الهدف الرئيسي.

ب- الأسلوب العلمي: من خلال ما تقدم، يتبين بان الأساليب العلمية لاتخاذ القرار ت كانت انعكاسا للاتجاه الذي يغلب الجانب العلمي على الجانب الفني، في حين كانت الأساليب التقليدية انعكاسا للاتجاه الذي يغلب الجانب الفني على الجانب العلمي.

ومع التطور الحديث الذي حدث في الإدارة الحديثة وتضخم المنظمات الإدارية واتساع نشاطها وتعدد أهدافها، ومع التغير في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات وتعدد المشاكل التي تواجهها، كل ذلك أدى إلى عدم كفاءة وجدوى الأساليب التقليدية لمواجهة تلك المشاكل، مما جعل المدراء يتحولوا من الأساليب التقليدية إلى الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، والتي تقوم على الخطوات المنطقية والمتسلسلة بالتفكير، والمتمثلة بأدراك وتحديد المشكلة، وصياغتها، ووضع الأهداف وتحديد البدائل وتقييمها ثم اختيار البديل وتنفيذه، مستعينة في ذلك بمجموعة من الأساليب الكمية المستمدة من العلوم الطبيعية والرياضية والإحصائية، لإجراء التحليلات الدقيقة للعمليات، من أجل تحديد أفضل حل أو بديل للمشكلة المطروحة، ومن الأساليب الكمية التي تساعد متخذي القرار في اتخاذ قرارات أكثر رشداً، بحث العمليات، شجرة اتخاذ القرارات، نظرية الاحتمالات، نظرية المباريات، دراسة الحالات، أسلوب التحليل الحدي، البرمجة الخطية، المصفوفات. (Cole,1996)

9.1.2. المشاركة في اتخاذ القرارات

نتيجة للتوسع الكبير في المؤسسات الإدارية وتعدد أهدافها ونشاطاتها، ونتيجة للتطور الكبير الذي حصل في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو العالمي، وما صاحب هذا التطور من تطور كبير في التكنولوجيا والاتصالات وغيرها، كل ذلك جعل المؤسسات أكثر تعقيداً، وفرض عليها تحديات كبيرة، أصبح من العسير على الرئيس والمدير في المؤسسة مهما بلغ نضجه وذكائه، وتعددت خبراته القيام بتحديد المشكلات التي تواجه مؤسسته، والإحاطة بجميع جوانبها، مما يترتب على ذلك صعوبة في إدارة شؤون مؤسسته بشكل منفرد دون اللجوء إلى الآخرين واستشارة ذوي الخبرات والاختصاصات في المجالات المختلفة، سواء كان ذلك داخل مؤسسته أو من خارجها، فالمؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها تواجه مشكلات عديدة ومتنوعة منها مشكلات تنظيمية وفنية ومالية وأخرى إنسانية وبيئية واقتصادية وقانونية وغيرها، وهذا النوع من المشكلات يتطلب وجوب مشاركة المرؤوسين وجميع المعنيين وذوي الخبرة والرأي والاختصاص بحلول تلك المشكلات وبأبعادها وأثارها المختلفة. (شهاب، 1995)

وقد اختلف مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لدى الكتاب والباحثين فقد عرفها كنعان (1992) "دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية" أما عند النعيمي وعبد الهادي (1990) فهي مجموعة من العلاقات

الاجتماعية داخل المنظمة يتخذ بموجبها العاملون فيها القرارات الخاصة بالإنتاج وتقرير ظروف العمل.

أما الباحثة فتري بأنها مساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة.

1.9.1.2 درجات المشاركة

تتفاوت درجات ومستويات المشاركة التي يتيح الرئيس/المدير لمرؤوسيه وذلك وفق الأسلوب أو النمط الإداري الذي يتبعه في اتخاذ القرارات، وتتراوح أنماط الإدارة بين النمط الاتوقراطي التي تتركز فيه السلطة بيد الرئيس أو المدير، إلى النمط الديمقراطي الذي يترك فيه الرئيس/المدير أمر اتخاذ القرار لمرؤوسيه، وبين هذين النقيضين يوجد عدة أنماط أدراية، وفقا لذلك فان درجات ومستويات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد، وتتمثل مستويات المشاركة عند شهاب (1995) بما يلي:

- 1- يصنع الرئيس القرار ثم يبلغه للمرؤوسين، وفي هذا المستوى يقوم الرئيس بصنع القرار بشكل منفرد، ثم يبلغه للمرؤوسين دون أن يشرح لهم أسباب القرار وما على المرؤوسين إلا التنفيذ.
- 2- يصنع الرئيس القرار ثم يشرح مبرراته، وذلك بان يقوم الرئيس بشرح وتوضيح مبررات الذي تم اتخاذه وأسبابه ميزاته للمرؤوسين، محاولا استمالتهم، بقصد التخفيف من وقع تفرده بالقرار، أو خوف من عدم تعاونهم في تنفيذ القرار أو احتمال مقاومتهم له.
- 3- يصنع الرئيس القرار ثم يدعو المرؤوسين لإجراء حوار حوله، حيث يتيح الرئيس للمرؤوسين فرصة الحوار والمناقشة والاستفسار حول القرار وآثاره ويرد على تساؤلاتهم محاولا إقناعهم بالقرار وإزالة المخاوف.
- 4- يصنع الرئيس القرار بشكل مبدئي مع ترك مجال مفتوحا لإمكانية تغييره، حيث يقوم الرئيس باتخاذ قرار مبدئي ثم يعرضه على المرؤوسين، ويتيح لهم فرصة إبداء آرائهم واقتراحاتهم ووجهات النظر حول القرار المبدئي والتي من الممكن أن تدفع بالرئيس إلى الأخذ بها تغيير قراره أو تعديله، وتبقى للرئيس سلطة البث النهائي بالقرار.
- 5- عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول، وفي هذا المستوى يقوم الرئيس بعرض المشكلة محل القرار على المرؤوسين ويطلب منهم أن يشخصوا المشكلة ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولها، وقد يصل الأمر إلى قيام المرؤوسين بتقييم الحلول أو البدائل ثم يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل التي عرضها المرؤوسين.

6- تحديد المشكلة والقيود على حلها، والطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار، في هذا المستوى يفوض الرئيس المرؤوسين باتخاذ قرار في أمر ما بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.

7- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار، وذلك بان يفوض المدير الأمر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد البدائل والحلول ومن ثم الوصول إلى قرار نهائي، وهذا التفويض يتضمن جميع مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي توصل إليه المرؤوسين نهائيا مقبولا لدى المدير، وقد يشارك المدير المرؤوسين اجتماعاتهم وقد لا يشارك.

وترى الباحثة بضرورة تطبيق المشاركة في عملية اتخاذ القرار وذلك لأنها تتيح المجال للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم في المسائل التي تهمهم أو تؤثر في عملهم، وتشعرهم بان اقتراحهم موضع اهتمام وتقدير، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، كما أن المشاركة تعمل على تنمية وتدريب القيادات في المنظمة.

2.9.1.2 أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات

هناك العديد من الأساليب والأشكال لاتخاذ القرار ت عن طريق المشاركة، ومن أهم هذه الأساليب (كنعان، 1992):

- 1- نظم الاقتراحات: حيث يعد هذا الأسلوب من ابسط أساليب المشاركة، واقلها كلفة وتتم مشاركة المرؤوسين في هذا الأسلوب بإحدى طريقتين تتمثل الأولى بأن تطلب الإدارة من المرؤوسين إبداء آرائهم كتابة على ورق ووضعها في صندوق الاقتراحات، وتكون هذه الآراء غير محصورة بموضوع معين أو مناسبة معينة، في حين تتمثل الطريقة الأخرى بان تطلب الدائرة من المرؤوسين إبداء آرائهم في مواضيع معينة أو عند بروز مشكلة بحاجة لاتخاذ قرار تكون بشكل دوري حيث تجمع الآراء والردود عن طريق مديري الوحدات ورؤساء الأقسام في المؤسسة.
- 2- الاجتماعات: حيث تعد مهمة في اتخاذ القرار الجماعي، إضافة إلى كونها وسيلة مهمة من وسائل الاتصال المؤسسة، حيث يتم في مثل هذه اللقاءات التشاور وتبادل الأفكار والآراء بين المدير ومرؤوسيه حول المشكلات المطروحة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من اقتراحات وآراء وحلول حولها، كما تتيح مثل هذه اللقاءات للمدير تزويد العاملين بالمعلومات الهامة

- المتعلقة بعملهم وتمكنه من معرفة مطالبهم واحتياجاتهم، وكذلك تعطي المجال للمرؤوسين لتبادل المعلومات والآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل.
- 3- اللجان: وهو من أساليب المشاركة المنتشرة في عملية اتخاذ القرار، ويعرفها شهاب (1995) بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يسند إليهم مسؤولية القيام بعمل معين.
- 4- المجالس: وهي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة تحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها، وتختص عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، وتكون قراراتها في الغالب ذات صلة بالسياسات العامة والخطط الإستراتيجية، ويقع على عاتق مجالس الإدارة سواء المؤسسات الخاصة أو الشركات والمؤسسات العامة اتخاذ القرارات في المسائل التي يصعب تفويض سلطة اتخاذ القرار بشأنها، وذلك من خلال الجهود التي يبذلها أعضاء المجلس بجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بدرجة عالية من الكفاءة، وهذا يتطلب من أعضاء المجلس أن يقوموا بدراسة جوانب المشكلة محل القرار قبل انعقاد الجلسات ليتسنى لهم مناقشتها عند انعقاد الجلسات ومن المتطلبات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة من قبل المجالس، هو ضرورة مراعاة التوازن في تكوينها، وذلك بان يكون ممثلين عن الهيئات الخارجية التي تربطها مصالح مع المؤسسة، وكذلك ممثلين عن العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها إن وجدوا. (كنعان، 1992)
- 5- أسلوب دلفي المشار إليه في المهيديات (2004): يقوم هذا الأسلوب بمعالجة المشكلات وحلها من خلال مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال موضوع القرار من خارج المؤسسة وداخلها، ولا يلتقون مع بعض وجها لوجه، حيث يتم تعريفهم بالمشكلة محل القرار بواسطة قوائم استفتاء أو نماذج خاصة تتضمن مجموعة من الأسئلة حول الموضوع المطروح وتوزع عليهم من قبل لجنة تنسيق، ثم يطلب منهم الإجابة عن هذه الأسئلة ووضع التنبؤات دون ذكر اسم المشارك، ومن ثم تجمع الردود من قبل لجنة التنسيق ويتم تعزيزها بتقرير مختصر، ثم يعاد توزيع التقرير مرة ثانية على أفراد المجموعة المشاركين ليعيدوا النظر في ضوء المعلومات الواردة بالتقرير المرسل إليهم والتي تمثل آراء المجموعة، ثم تجمع الردود والإجابات مرة ثانية من قبل اللجنة المنسقة وتفرغ الإجابات بتقرير آخر، وتكرر هذه العملية حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول.
- 6- المجموعات الاسمية: وهي كما يعرفها التويجري (1997) بأنها مجموعة ورقية تتعامل بالأوراق ولا يوجد بينهما أي اتصال شفوي، حيث يتم تبادل الآراء عن طريق الكتابة، ويشتمل هذا الأسلوب على الخطوات التالية:

- 1- إبداء الآراء بصمت عن طرق الكتابة.
- 2- اخذ التغذية الراجعة من أفراد المجموعة الذين يقومون بتسجيل كل فكرة على بطاقة متينة.
- 3- مناقشة كل فكرة من اجل توضيحها وتقييمها.

4- التصويت الفردي على أولوية الأفكار وترتيبها ثم اتخاذ القرار وفق ذلك.

ويمكن الفرق بين طريقة دلفي والمجموعة الاسمية في أن أعضاء المجموعة الاسمية يلتقون ببعضهم ويعرفون بعضهم البعض.

وهناك من ينادي بضرورة تطبيق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لما تتمتع به من مزايا، وهناك من يعارض لما يترتب على استعمالها من سلبيات تنعكس على العمل الإداري، ومن أهم مزايا المشاركة كما ذكرها بدر (1985) هي:

1- انه من خلال مشاركة أفراد المجموعة في صنع القرار، يمكن أن يقدموا معلومات أكثر لحل المشكلة، حيث أن أفكار ومعلومات مجموعة من الأفراد في الغالب أكثر من مجموع أفكار شخص واحد في هذه المجموعة.

2- تناول المشكلة، موضوع اتخاذ القرار من أكثر من وجهة نظر، وبالتالي تدرس المشكلة بشكل متكامل.

3- من خلال اتخاذ القرار بواسطة مجموعة يتم فهم أكثر للمشكلة.

4- نتيجة اشتراك أفراد المجموعة في اتخاذ القرار، وفي الغالب يكونوا هم أنفسهم المسؤولين عن تنفيذ القرار، يؤدي ذلك إلى درجة التزام أكثر بتطبيق القرار.

5- اتخاذ القرار بشكل جماعي يؤدي إلى إشباع المستوى الأعلى من حاجات الأفراد وهي حاجات تقدير وتحقيق الذات.

6- المشاركة في اتخاذ القرار تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير، وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والمؤسسة.

7- بالمشاركة يشعر الفرد بإشباع حاجاته للانتماء وانه عضو فعال في مجموعة مهمة.

8- المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في المؤسسة.

وأخيرا فان المشاركة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية وفاعلية القرار، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة، والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد الفعال.

ومن المآخذ التي تؤخذ على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار كما ذكرها عاشور (1985) أن القرارات التي تؤخذ عن طريق المشاركة قد تستغرق وقتا طويلا لاتخاذها، وبالتالي فإنه لا يصلح في الأزمات والحالات الطارئة، كما أنها تؤدي إلى زيادة طموح المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات تناسب طبيعتها إشراكهم فيها، وكذلك فإن هذه المشاركة قد تترك انطباع لدى المرؤوسين بان الرئيس يعمد إلى إشراكهم نتيجة ضعفه وقلة خبرته، وأيضا المشاركة يمكن أن تصبح غاية في حد ذاتها لا وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة.

10.1.2. المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات

تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية العديد من المعوقات التي تحول دون رشدانياته خاصة في الدول النامية، وحسب وجهة نظر الباحثة يمكن تلخيص هذه المعوقات بما يلي:

- 1- طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية، والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.
- 2- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات حيث نجد أن للأحزاب السياسية دورا كبيرا في ذلك.
- 3- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المؤسسات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات، وبالتالي فإن المؤسسات قد تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يشار إلى تعديلها وإلغائها.
- 4- المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم.
- 5- يضاف إلى تلك المعوقات نقص المعلومات، وعدم دقتها وحدانتها وغياب الأجهزة الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات الرسمية التي تشترك في اتخاذ القرار الإداري الواحد.

ومن خلال خبرة الباحثة ترى بان أهم المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات في فلسطين

تمثلت في:

- 1- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرار.
- 2- ضعف الموارد المالية مما يضع الكثير من القيود على العمل ومدى نجاحه.
- 3- المركزية الشديدة وعدم التفويض في اتخاذ القرارات.
- 4- طغيان الاعتبارات الاجتماعية.

11.1.2. الأداء

يعد تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تتعلق بالإدارة، عموماً، وإدارة الموارد البشرية خاصة، حيث أن تقييم الأداء عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بإنصاف وعدل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجزون استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

1.11.1.2. مفهوم الأداء

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

فقد عرف حنا نصر الله (2002) تقييم أداء العاملين بأنه " العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.

ويقول كل من مؤيد السالم وعادل صالح (2002) "إن تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة.

أما نادر أبو شيخة (2000) فيعرفه بأنه "وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل ومن مدى

التحسّن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقّق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر وإقرار بقائها وفعاليتها في المستقبل.

ويعرفه أحمد ماهر (2005) بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

أما الباحثة فتعرفه بأنه إصدار حكم على عمل أو سلوك ما من جانب العاملين ومقارنته بمعايير يتم اعتمادها لهذه الغاية.

2.11.1.2. معايير تقييم الأداء

إن اختيار معايير التقييم من أهم الخطوات في عملية التقييم، حيث إن إصدار الحكم بالإيجابية أو السلبية عن العاملين سيعتمد على هذه المعايير بالدرجة الأولى، فمن الضروري أن تكون هذه المعايير قادرة على تحديد السلوك المراد تقييمه ومرتبطة بالصفات الشخصية للعاملين أو الصفات السلوكية أو كمية الأداء وجودته.

وغالبا تتضمن معايير تقييم الأداء: معرفة العمل والقيادة والمبادرة والإبداع وحجم العمل والتعاون والقدرة على التخطيط واتخاذ القرارات والاتصال، إذ أن من أهم المبادئ التي تحكم استخدام معايير تقييم الأداء ما يلي (سيد، عبد الموجود، 2003):

- 1 يجب استخدام عدد كبير من معايير التقييم لكي تغطي الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
- 2 يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأن تركز على جوانب ملموسة في الأداء كلما أمكن ذلك.
- 3 يمكن أن تكون المعايير موضوعية إذ استندت إلى دراسة العمل وتحليله وذلك على مختلف جوانب الأداء، لاستخراج أهم معايير تقييم الأداء والتعرف على شاغل الوظيفة.
- 4 يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة لتعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء.

3.11.1.2. طرق قياس الأداء وصعوباته

هناك طرق عدة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، ولعل من أهمها هو تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة فيما يلي توضيح لذلك (الشاويش، 1996):

أ- الطرق التقليدية وتشمل:

- 1- طريقة التدرج وتقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع.
- 2- طريقة الترتيب تتطلب هذه الطريقة من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيب تنازلي من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل.
- 3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى.
- 4- طريقة التوزيع الإجمالي: يقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع وترتيب العاملين الذين يقومون بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي.
- 5- طرق القوائم: وتقسّم هذه الطريقة إلى طريقتين هما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختبار الإجمالي، ويقوم المقيم في الطريقتين بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة.
- 6- طريقة التقييم بحرية التعبير: في هذه الطريقة يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق.

ب- الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين وتشمل:

- 1- التقييم على أساس النتائج: وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه.
- 2- طريقة الوقائع (الاداءات) ذات الأهمية القصوى: تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداؤه خلالها.
- 3- طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا.

- 4- طريقة التقدير الجماعي: يتم قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون احدهم الرئيس المباشر للعمل.
- 5- أسلوب الإدارة بالهدف: يقوم هذا الأسلوب على مشاركة العاملين مع رئيسهم بتحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها.
- 6- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء: وتكمل هذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء في كثير من الأحيان تقوم على أساس التقديرات الشخصية، مما يعرض عملية التقييم إلى الكثير من الأخطاء والصعوبات حيث ذكر الشنواني (1970) بعض هذه الأخطاء منها ما يلي:

- 1- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها: قد يعطي المقيم احد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلة في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بان هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماما كبيرا، فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة.
- 2- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: بمعنى أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد في ذلك الوقت مرضيا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبيل ذلك غير مرض والعكس صحيح.
- 3- التحيزات الشخصية: وهي أن يتحيز المشرف مع احد الأفراد أو ضده لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين، أو العرق، أو الجنس، أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.
- 4- الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة: وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد منخفضا، ومنهم من يقوم بالتقييم بالحالات المتوسطة وهو الطريق الأسهل أمامهم، أو أن يقوم بإخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل المجيدين وبقاء المتخلفين تحت إشرافه.

12.1.2. الحكم المحلي الفلسطيني

لقد تأسست وزارة الحكم المحلي بعد إقامة السلطة الوطنية الفلسطينية وبقرار رئاسي بتاريخ 4/25/1994 وقد حددت الوزارة رسالتها بتطوير نظم الحكم المحلي الفلسطيني وفقا للتطلعات السياسية للشعب الفلسطيني، ومن اجل تعزيز التنمية وبناء الديمقراطية والمساءلة لدى هيئات الحكم المحلي من

خلال تطوير نظم صممت لموائمة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسة للشعب الفلسطيني، وقد حددت الوزارة سياستها وأهدافها وواجباتها بحسب ما ورد في موقعها على الشبكة الالكترونية (www.molg.gov.ps) بما يلي:

أ- السياسة العامة لوزارة الحكم المحلي وأهدافها:

- 1- ترسيخ مفهوم الحكم المحلي واللامركزية الإدارية في وزارة الحكم المحلي والارتقاء بمؤسسات الحكم المحلي لتتلاءم مع أهدافنا الوطنية في بناء مجتمع مدني فلسطيني يستند على الانتخاب الديمقراطي.
 - 2- النهوض بمستوى الخدمات في الريف الفلسطيني بما يساهم في جسر لفجوة بين الريف والحضر الفلسطيني.
 - 3- بناء القدرة الذاتية للهيئات المحلية الفلسطينية.
 - 4- مراجعة أوضاع الهيئات المحلية التي كانت قبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وصولاً لرؤية في مجال الحكم المحلي تتلاءم والخصوصية الفلسطينية.
- ب- أهداف الوزارة فهي:

- 1- إعداد الخطة التنموية للمحافظات للحد من الفوارق التنموية بين محافظات الدولة.
- 2- اعتماد اللامركزية الإدارية ووضع الآلية المناسبة لنقل السلطات والصلاحيات من مركز الوزارة إلى مديريات الحكم المحلي في المحافظات بما ينسج وهذا الهدف.
- 3- رفع مستوى الخدمات في كافة المجالس وزيادة كفاءة إدارتها والعاملين فيها وتطوير أدائها.
- 4- توفير كافة السبل والإمكانيات لزيادة الموارد الذاتية للمجالس المحلية من أجل تنفيذ المشاريع والقيام بواجباتها على أكمل وجه.

أما عن أهداف الوزارة الإستراتيجية وعلى المدى البعيد فقد حددت مؤسسة النخبة للاستشارات الإدارية في دراسة أجرتها في شهر شباط (2006) بعنوان (مشروح تحديد احتياجات تدريبية وتطوير مناهج التدريب) بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وبتمويل من الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA) واستناداً إلى الخطة التشغيلية لوزارة الحكم المحلي والتي تم إعدادها في إطار برنامج إصلاح الحكم المحلي المعمول من قبل (UNDP)، والحكومة اليابانية في عام (2004) واستناداً إلى النقاشات مع المسؤولين في الوزارة حددت أهداف الوزارة الإستراتيجية بما يلي:

- 1- تطوير إستراتيجية اللامركزية في نظام الحكم المحلي الفلسطيني من خلال تطوير وتوجيه الأنظمة والقوانين والإجراءات المالية والإدارية والحاسوبية في الوزارة والهيئات المحلية على حد سواء للوصول إلى الحد الأقصى من الفاعلية للاستغناء إلى حد كبير عن مركز القرار.
- 2- تعزيز القدرات التنظيمية والإدارية في الحكم المحلي من خلال تحديد المهام والمسؤوليات للإدارات والمديريات والأقسام وصولاً إلى وصف واضح للوظائف على مستوى الموظفين في كل من الوزارة والهيئات المحلية بالإضافة إلى بناء استراتيجيات وخط عمل واضحة في الوزارة ومساعدة الهيئات المحلية وتعزيز قوتها لتمكينها من إعداد الخطط الهيكلية والبرامج التطويرية.
- 3- تعزيز المشاركة الجماهيرية في أنشطة الهيئات المحلية وترسيخ مفهوم الشفافية والمساءلة داخل الهيئات المحلية.
- 4- تعزيز قدرات الهيئات المحلية في تقديم الخدمات وتطوير المرافق العامة ويلحظ من مقارنة الأهداف الإستراتيجية مع الأهداف السابقة للوزارة عدم وضوح أهداف الوزارة بشكل سليم وأحياناً تناقضها.

ج - واجبات الوزارة:

- 1- وضع سياسة عامة للوزارة والإشراف على تنظيمها وإدارتها ومراقبة تنفيذها.
- 2- المراقبة والإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالوزارة والهيئات المحلية واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لذلك.
- 3- مراقبة أعمال المجالس والتأكد من مطابقتها للأنظمة والتعليمات والقوانين المعمول بها.
- 4- تطوير النظام المحلي في فلسطين بغية النهوض بالهيئات المحلية.
- 5- المساعدة على توفير مصادر التمويل للمشاريع الحيوية التي تحتاجها المجالس ولا تستطيع ميزانياتها المحلية تحمل تكاليفها.
- 6- توجيه موازنات المجالس المحلية لتحقيق التطور والتنمية المنشودة.
- 7- مساعدة المجالس في وضع تصاميم ومواصفات لمشاريعها والإشراف على حسن تنفيذها.
- 8- إعداد مشاريع القوانين والأنظمة والتعليمات الداعية لتطوير وتحسين الخدمات العامة.
- 9- تزويد المجالس بكافة المعلومات الضرورية المتعلقة بأعمالها.
- 10- دراسة واقع الأداء الإداري والعمل على رفع إنتاجه وزيادة كفاءة الجهاز الإداري للوزارة والمجالس.

شكلت النقاط السابقة الأسس النظرية والمفاهيمية لعمل وزارة الحكم المحلي ورؤيتها للحكم المحلي الفلسطيني ولقد عزز إصدار قانون رقم (1) لعام (1997) مفاهيم ورسالة وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، وهذا القانون ينظم العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية ومسؤوليات وواجبات هذه الهيئات وطريقة عملها، وشكل القانون الإطار القانوني لعمل الوزارة.

ووفقاً لأحكام قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لعام (1997) مادة (2) فقد بين علاقة الوزارة بالهيئات المحلية من خلال:

- رسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية القانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس.
- القيام بالأعمال الفنية الإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين
- وضع أية أنظمة أو لوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها في البنود السابقة أو بمقتضى أحكام القانون ومن خلال الاطلاع على التقارير الداخلية للوزارة والنشرات وتوصيات اللجان التي شكلت بين الحين والآخر حول دور ومهام وسياسة وواجبات وأهداف الوزارة يتبين أن هناك عدم وضوح وتطابق في كافة المفاهيم والمصطلحات مما يدل على التجربة الحديثة في إدارة شؤون الحكم المحلي وعدم توحيد المصطلحات وفهمها بالشكل الصحيح.

هذا بالإضافة إلى أن قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لعام (1997) لم يتطرق بشكل مباشر في المادة (2) التي تحدد علاقة الوزارة بالهيئات المحلية إلى ذكر التخطيط الاستراتيجي أو أهميته للحكم المحلي الفلسطيني والياتة وان كان ذكر أعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين والذي يقتصر في هذه الحالة على التخطيط الإقليمي بمعنى تنظيم المخططات الهيكلية والشوارع ولم يتطرق إلى وضع الخطط التنموية الإستراتيجية الخاصة بهيئات الحكم المحلي الفلسطيني وكيفية الرقابة بها وبمستوى أدائها في كافة المجالات وفق خطط إستراتيجية بعيدة المدى، كذلك من خلال مراجعة كافة النشرات وورش العمل والتقارير والمشاريع التي عملت بها الوزارة لم يحظى التخطيط الاستراتيجي، بأي اهتمام داخل الوزارة أو داخل الهيئات المحلية وباستثناء بعض المحاولات في الوزارة وفي الهيئات المحلية في إعداد الخطط الإستراتيجية الجزئية وغير الشاملة والتي في معظمها بقيت حبرا على ورق، لم يتبين أن هناك اهتماما كافيا بالتخطيط الاستراتيجي وان كان هذا قد تم تشكيل مجلس من الإدارة العليا في الوزارة لتولي عملية التخطيط في الحكم المحلي إلا أن هذا المجلس لم يكن فاعلا ولم ينتج

عنه أية خطة إستراتيجية حقيقية وإنما اجتماعية اقتصرت على توجهات عامة غير مركزة في موضوع معين. (قانون الهيئات المحلية، 1997)

13.1.2. البلديات في فلسطين

تعد البلديات الجهة الرئيسية التي تقدم الخدمات الأساسية والعامة للسكان في فلسطين ويليها المجالس القروية، ولقد عانت البلديات والمجالس القروية وهيئات الحكم المحلي وعلى مدى أكثر من قرن، وذلك ابتداء من العهد العثماني والانتداب البريطاني، وبعد ذلك كانت الإدارة المصرية في قطاع غزة والحكم الأردني في الضفة الغربية، وأخيرا الاحتلال الإسرائيلي الجائر للبقية الباقية من فلسطين في عام (1967) وحتى إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية إلى ارض الوطن فلسطين في العام (1994)، حيث بلغ عدد البلديات في فترة الحكم العثماني ولغاية العام (1917) (22) بلدية وفي فترة الانتداب البريطاني ولغاية العام (1948) أصبح عدد البلديات في فلسطين (24) بلدية بما فيها بلدية تل أبيب، وبلدية بتاح تكفا. (شهبان، 2004)

أما في العهد الأردني فقد وصل عدد البلديات في الضفة الغربية والتي خضعت إلى الحكم الأردني (24) بلدية، وفي قطاع غزة الذي خضع للحكم المصري بلغ عدد البلديات فيه بلديتان. (جردات، 2000، أ)، أما في عهد الاحتلال الإسرائيلي فقد وصل عدد البلديات في الضفة الغربية إلى (25) بلدية، وذلك بعد إضافة بلدية يطا، ووصل في قطاع غزة إلى (4) بلديات، ذلك بعد ترفيع بلدية دير البلح ورفع من مجلس قروي إلى بلدية. (جردات، 2000، ب)، أما بعد إنشاء وزارة الحكم المحلي في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية تم استحداث العديد من البلديات حيث أصبح عددها (132) بلدية- انظر ملحق رقم (1.2). (وزارة الحكم المحلي، 2008)

أما البلديات ولاعتبارات تتعلق بعدد السكان والقدرات ومجالات النشاطات والخدمات، فقد تم تصنيفها إلى أربعة أصناف أو درجات هي (أ، ب، ج، د)، حيث تعد البلديات المصنفة (أ) هي البلديات التي تقع في المدن الفلسطينية المركزية (مركز المحافظة)، ويطلق عليها اسم بلديات مركزية، وتعد هذه البلديات هيئات محلية كبيرة الحجم وتقدم أكثر الخدمات من حيث النشاطات المحلية من حيث الكم والنوع، أما البلديات ذات التصنيف (ب) فهي البلديات التي تقع في المدن التي يزيد عدد سكانها عن (25) ألف نسمة، وهي بلديات متوسطة في حجمها الوظيفي ويطلق عليها اسم بلدية رئيسية، أما البلديات المصنفة (ج) فهي البلديات التي تشكلت في البلدات الفلسطينية صغيرة الحجم من حيث عدد السكان (10-25) ألف نسمة ويطلق عليها بلديات أساسية، أما البلديات ذات التصنيف (د) فهي

البلديات التي تشكلت في البلدات الصغيرة التي يقل عدد سكانها عن (10) آلاف نسمة ويطلق عليها بلديات ناشئة انظر ملحق (1.2). (اشتية، وحباس، 2004)

أما فيما يخص مدينة القدس فيدير شؤون المواطنين فيها مجالس محلية تعامل معاملة المجالس البلدية، وذلك لاعتبارات سياسية بحتة تتعلق بالمدينة نفسها، وباعتبارها عاصمة سياسية ودينية كما ينظر إليها من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية، مما حدا بهذه السلطة إلى تأجيل البت في موضوع محافظة القدس لحين إصدار قانون خاص يتعلق بإدارة شؤونها كبلدية وكأمانة عاصمة كبرى. (وزارة الحكم المحلي، 2008)

1.13.1.2. مهام ومسؤوليات البلديات في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية

تمارس البلديات مسؤولياتها بموجب التفويض الذي تحصل عليه بموجب القانون وما تنص عليه التشريعات الخاصة بذلك، ولوحظ مما سبق أن القوانين والتشريعات التي كانت تنظم عمل الإدارات المحلية في المراحل الزمنية السابقة كانت تتجه نحو المركزية المشددة، وبعد نشوء السلطة الفلسطينية وضع قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة (1997) (قانون الهيئات المحلية، 1997)، وكذلك فإن من أهم الأهداف التي سعى إليها العمل بمبدأ اللامركزية الإدارية في المجتمع الفلسطيني عبر تفعيل دور الهيئات المحلية في كافة الأراضي الفلسطينية، مع الإشارة أن هذا القانون لا يسري إلا على المناطق التي نقلت صلاحيات إدارتها إلى السلطة الوطنية الفلسطينية والتي سميت بمناطق أ، ب حسب المادة الرابعة والعشرون من الملحق الثالث الخاص بالصلاحيات والمسؤوليات في الشؤون المدنية لاتفاق أوسلو.

يبدأ مجلس البلدية ممارسة مهامه ثاني يوم تعلن فيه نتائج الانتخابات ولغاية أربع سنوات وفي مدة دورة المجلس، ولا يجوز انتخاب رئيس المجلس لأكثر من دورتين متتاليتين، ويقوم المجلس بعقد اجتماع أسبوعي في مقره، ويحق للرئيس أو لعدد من الأعضاء لا يقل عن الثلث بدعوة المجلس لعقد إلى عقد اجتماعات غير عادية و يبلغ الأعضاء بموعد كل جلسة وجدول أعمالها قبل يوم من موعد انعقادها على الأقل، ولا يجوز بحث أي موضوع خارج جدول الأعمال إلا إذا كان حاضراً في الجلسة تثنى أعضاء المجلس ووافقوا بالإجماع على طرح أي موضوع طارئ للبحث، وفي حالة تغيب الرئيس ونائبه يرأس الجلسة أكبر الأعضاء سناً، ويجوز للمجلس أن يسمح لأي شخص حضور أي جلسة من جلساته إذا قرر ذلك أكثرية أعضائه الحاضرين للمشاركة في مناقشة الموضوع، وتصدر القرارات بحضور الأعضاء فقط، وتدون قرارات المجلس ووقائع الجلسات في سجل خاص ومثبت ويوقع عليه الرئيس والأعضاء الحاضرون، ويكون النصاب القانوني للجلسة من أكثرية أعضاء المجلس، وإذا لم

يتوفر هذا النصاب في جلستين متتاليتين تعتبر الجلسة الثالثة قانونية بمن حضر من الأعضاء، وتتخذ القرارات بالإجماع أو بأكثرية أصوات الأعضاء، وفي حالة تساوي الأصوات يرجع الجانب الذي يكون فيه الرئيس أو رئيس الجلسة ويكون التصويت علنيا. (قانون الهيئات المحلية، 1997).

حيث يوضح الإطار السابق ذكره آليات عمل مجلس الهيئة المحلية وينظم إدارة شؤونها، ويوضح كيفية تولي مجلس الهيئة لمسئولياتها عن طريق الانتخابات، أما وظائف وصلاحيات وسلطات المجلس التي حددها قانون الهيئات المحلية الفلسطينية سنة (1997) فهي التي ترسم حدود الصلاحيات التي تنتقل من السلطة المركزية إلى السلطة المحلية المنتخبة من قبل المواطنين، وتبين كيفية تنظيم الحكم المحلي في فلسطين، وحددت تلك الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات التي يحق لمجلس الهيئة المحلية ممارستها اعمال ومهام من مثل تخطيط البلدة والشوارع، والمباني ورخص البناء، والمياه، والكهرباء، والحرف والصناعات، والمجاري، والأسواق العامة، والصحة العامة والرقابة عليها (قانون الهيئات المحلية، 1997). "للاستزادة يمكنك الرجوع إلى قانون الهيئات المحلية الفلسطينية".

أما عن أهم الصعوبات التي تواجهه عضو أو رئيس البلدية خلال تأديته لمهامه المختلفة فلم يتم تحديدها بشكل منهجي نابع من دراسات ميدانية متعمقة وإنما توجد هناك بعض الإشارات والتوتيهات لمثل هذه الصعوبات والتي لخصها الأعرج (2000) بما يلي:

- أن مجال العمل لإدارة البلدية متشابك ومعقد وفيه من التداخلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- أن يعمل في بيئة اجتماعية محرجة كونه يتعامل مع قطاعات من المواطنين لهم معه اتصالات سرية واجتماعية وعشائرية أو عائلية.
- أن مجال العمل في إدارة البلديات له صفة العمل التطوعي حيث يصعب تحديد المساءلة في كثير من الأحيان
- في العادة خاصة في المجتمعات النامية ينظر إلى البلديات وإدارتها والعمل بها على أنها ليست من الدرجة المفضل العمل بها نتيجة أن الثقافة المحلية ما زالت في بداياتها.
- ضعف الموارد المالية مما يضيع الكثير من القيود على العمل ومدى نجاحه.
- عدم قدرة البلديات إلى جذب أفضل الكفاءات للعمل فيها.
- التداخلات والصراعات الحزبية تظهر في إدارة البلديات عن الانتخابات كونه ينظر إليها كمؤشر للانتخابات على المستوى الوطني.

- قد تظهر الحاجة إلى وجود أنماط إدارية متباينة من بلد إلى أخرى نظرا للتفاوت في الإمكانيات والحجم والأهمية للمدينة أو القرية وهذا يجعل من الصعب وضع أنماط محددة في أدبيات الإدارة المحلية.
- عدم القدرة على إحداث توازن بين كون إدارة البلدية تتمثل فيها السلطات الثلاث مما قد يؤدي إلى إحداث نوع من الصراع الذاتي لدى عضو أو رئيس البلدية.
- في بعض الحالات تلجأ السلطة المركزية للحلول محل المجلس البلدي مما يؤدي إلى إرباكه وهذا الوضع يختلف عن حالة إنهاء خدمات موظف ما.
- التوقعات المطلوبة من المجالس البلدية تكون في العادة مرتفعة واكبر من إمكانيات البلديات مما يسبب من صراع بين إدارة البلدية والمواطنين.
- ينظر في الغالب إلى البلدية كمؤسسة اجتماعية أكثر من كونها مؤسسة اقتصادية.

2.2 الدراسات السابقة

يتضمن هذا القسم عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي تناولت دراسات شبيهة بموضوع هذه الدراسة، حيث قسمت إلى قسمين رئيسيين تناول الأول منها دراسات أجريت في الميدان الإداري العام، أما القسم الثاني فقد أجريت في ميدان الإدارة التربوية.

1.2.2 الدراسات التي تتعلق بالإدارة العامة:

1.1.2.2 دراسة رمضان (2005):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية في كل بعد من أبعادها الخمسة، وفي ضوء كل من متغير الجنس، والتصنيف، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والعمل الإداري، ومن ثم التعرف إلى العلاقة بين التوتر النفسي وإستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وطبق استبانتيين أحدهما تتضمن إستراتيجية القدرة على حل المشكلة بينما تمثل الأخرى مقياس لمستوى التوتر النفسي، حيث طبقهما على عينة بلغ حجمها (258) إداريا من الإداريين العاملين في كل من جامعة النجاح، وجامعة بيرزيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وبعد تحليل النتائج أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية دالة إحصائياً بين إستراتيجية القدرة على حل المشكلات والتوتر النفسي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وأن مستوى القدرة على حل المشكلات لدى

الإداريين في الجامعات الفلسطينية قد كان متوسطاً، كما وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، بحسب كل من متغير الجنس، والتصنيف، والعمل الإداري، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية بحسب كل من متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق بين حملة درجة الدبلوم وحملة درجة البكالوريوس، وذلك لصالح حملة الدبلوم، وكذلك كانت الفروق بين حملة درجة البكالوريوس ودرجة الدكتوراه، وذلك لصالح حملة الدكتوراه، ومتغير سنوات الخدمة حيث كانت الفروق بين الإداريين ممن فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) وفئة الخبرة (من 5-10 سنوات) وذلك لصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وكذلك كانت الفروق بين الإداريين من فئة الخبرة (من 5-10 سنوات)، وفئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وذلك لصالح فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات). وقد أوصى الباحث بضرورة عقد العديد من الدورات التي تتعلق بإستراتيجية القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات وتدريب الإداريين عليها.

2.1.2.2. دراسة المهيدات (2004):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عملية اتخاذ القرار الإداري لدى الحكام الإداريين، والكشف عن الكيفية والطرق والأساليب التي يتبعونها في اتخاذ القرارات، والتعرف كذلك إلى مدى فاعلية القرارات، ومدى توفر الاستقلالية باتخاذها، إضافة إلى التعرف على مدى توفر المرجعية المناسبة من الناحيتين التشريعية والتنظيمية، ومدى توفر نظم المعلومات وتوظيفها في عملية اتخاذ القرار، ومدى مشاركة الرؤوسين فيها، كما وهدفت إلى التعرف على المشكلات والمعوقات التي يواجهها الحكام الإداريون، والكشف عن الضغوط الاجتماعية التي قد يواجهونها وبيان أثرها على عملية اتخاذ القرارات، وبيان إذا كان للخصائص الشخصية للحكام الإداريين والمتمثلة في العمر، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية في وزارة الداخلية، والخبرة العملية في مؤسسات أخرى، والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي اثر على مجالات الدراسة، لتحقيق ذلك تكون مجتمع الدراسة من جميع الحكام الإداريين العاملين في وزارة الداخلية والمراكز الإدارية التابعة لها والبالغ عددهم (191) حاكماً إدارياً، وقد أجريت الدراسة على كامل أفراد المجتمع باستثناء العينة التجريبية التي اجري عليها الاختبار وإعادة الاختبار والبالغ عددها (20) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة عمل الحكام الإداريين تتميز بدرجة عالية من التنوع والشمولية، بالإضافة إلى أن القرارات التي يتخذها الحكام الإداريون تتسم بدرجة عالية من الفاعلية، وان الحكام الإداريون لا يسمحون بمشاركة رؤوسيه م بدرجة عالية في اتخاذ القرارات، كما تبين بان المراحل التي يتبعها الحكام الإداريون في عملية اتخاذ القرار ت بدرجة عالية لا تتوافق مع مراحل الأسلوب العلمي، كذلك كان من أهم النتائج عدم وجود علاقة بين متغير العمر وجميع مجالات الدراسة التي سبق ذكرها باستثناء مجالي طبيعة عمل الحاكم الإداري، والمشاركة، كما تبين أيضاً وجود

علاقة دالة إحصائياً بين المستوى الوظيفي وكل من مجال العمل وفاعلية القرارات والمرجعية التنظيمية وأساليب اتخاذ القرارات، والمشكلات والمعوقات في حين تبين عدم وجود علاقة بين هذا المتغير وبقية المجالات، كذلك تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في متغير الخبرة العملية في وزارة الداخلية وجميع مجالات الدراسة باستثناء مجال المشكلات والمعوقات، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة العملية في مؤسسات أخرى وكل من مجال استقلالية القرارات، والمشاركة في حين تبين عدم وجود علاقة بين هذا المتغير وبقية المجالات، وتبين أيضاً عدم وجود علاقة بين متغير المؤهل العلمي وجميع مجالات الدراسة باستثناء مجال الضغوط الاجتماعية، وكذلك وجود علاقة بين متغير التخصص العملي وكل من مجال فاعلية القرارات، والضغوط الاجتماعية، في حين تبين عدم وجود علاقة بين هذا المتغير وبقية مجالات الدراسة، أخيراً فقد كان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة إتباع الحكام الإداريين الأساليب العلمية والخطوات المنطقية المبنية على التحليل والمقارنة والاستنتاج في اتخاذ القرارات، ورفع كفاءتهم في ذلك من خلال برامج تدريبية وورش عمل متخصصة في الطرق الكمية والأساليب العلمية.

3.1.2.2. دراسة وزارة الحكم المحلي دائرة التطوير والبحث والدراسات (2004):

بعنوان : مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير : واقع وطموحات.
تناولت هذه الدراسة موضوع آليات و دوافع تكوين مجالس الخدمات المشتركة، ولجان التخطيط الإقليمية وركزت هذه الدراسة بعد العرض الوافي على كيفية تشكيل لجان التخطيط الإقليمية وتمويلها من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وكذلك أسباب ودوافع تشكيل مجالس الخدمات المشتركة، على أهمية الدمج والتوحيد بين لجان التخطيط ومجالس الخدمات لتصبح قادرة على تجنب السلبيات التي تلحق بكل تشكيلة منفردة منهما، وذلك لأهمية التلاقي والدمج بين تقديم المشاريع الخدماتية العامة، وبين التفكير والتخطيط المشترك لمجموعة القرى والمدن الواقعة ضمن نفوذ هذه المجالس بصفتها عضواً فيها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تفعيل العملي لعملية التوحيد المقصودة، وذلك بناء على وجود أسس قانونية ودستورية تنظم هذه الهيئات الاعتبارية خاصة وان الدراسة تشير إلى أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) له دور بارز في تمويل ودعم هذه التشكيلات المحلية التي تعتبر خطوة أولى على تحقيق اللامركزية الإدارية.

4.1.2.2 دراسة صيام (2004):

وهي بعنوان "قياس الأداء للمجالس البلدية الفلسطينية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج دليل يصلح لقياس أداء المجالس المحلية في فلسطين، وتقييم عملها في إطار التحسينات الديمقراطية المتوخاه، ولتحقيق ذلك تم اعتماد أسلوب الاستمارة والاتصال المباشر لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة من ثلاث مستويات وهي مسؤولي الأقسام في البلديات المستهدفة، وأعضاء المجلس المحلي لكل بلدية، وعدد من المواطنين، وشملت الدراسة ستة بلديات ما بين صغيرة ومتوسطة وكبيرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك نقص في معرفة أعضاء المجالس البلدية وموظفيها بقانون الهيئات المحلية واللوائح والقوانين المتعلقة بعملهم، إضافة إلى ضعف عمليات التخطيط والتقييم في البلديات وضعف امتلاك البلديات للمرافق العامة والجوانب البيئية والصحية، إضافة إلى ضعف في العلاقة ما بين المجالس البلدية ووزارة الحكم المحلي، كما تبين أيضا أن هناك ضعف في التقييم للأقسام إضافة إلى عدم وجود تقسيمات واضحة لدوائر وأقسام في بعض البلديات (حتى الكبيرة منها) وتداخل المهام لبعض الموظفين، كما تبين أيضا عدم تناسب الكادر الوظيفي بالنسبة إلى عدد السكان ومساحة البلدية وخدماتها المقدمة، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها هي ضرورة عقد دورات تدريبية وورشات عمل للتعريف بها في كافة المحافظات والبلديات، كذلك وضع هيكليات وتقسيمات محددة من قبل وزارة الحكم المحلي بالإضافة إلى رفع تقارير تقييم لعمل البلدية والأقسام، إضافة إلى تعيين موظفين وتوسيع الكادر الوظيفي في البلديات إضافة إلى زيادة رواتب العاملين وخاصة في البلديات الصغيرة.

5.1.2.2. دراسة البوعشي (2003):

هدفت الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، وعلى أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة ومدى استخدام المديرين للأساليب الحديثة كالطرق الكمية والإحصائية في صنع القرارات، ومدى مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية واتخاذها.

وقد أجريت الدراسة بواسطة استبانته تم توزيعها على جميع صانعي القرار ت ومتخذيها في إدارات الشركة والبالغ عددهم (120) فردا، حيث كشفت الدراسة عدم وجود تأثير للعوامل الشخصية والتنظيمية والفنية في عملية صناعة القرارات الإدارية حيث كان تأثير العوامل الفنية أكثر من غيرها من العوامل ثم تلاها العوامل التنظيمية ثم العوامل الشخصية، كما بينت الدراسة عدم إتباع أسلوب محدد لصناعة القرارات الإدارية واتخاذها في شركة الكهرباء، وان المديرين لا يميلون بشكل كبير إلى استخدام الأساليب الحديثة في صناعة القرارات، كما بينت الدراسة عدم وجود مشاركة كبيرة للعاملين في صناعة القرارات واتخاذها.

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة التركيز على اختيار المديرين ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة والقدرة الشخصية المتميزة، والعمل على إعطاء الموظف الفرصة للإبداع وتطوير أسلوب العمل، والعمل على بناء هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة ومواكبة التطورات الإدارية، وإعطاء المرؤوسين فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة العامة للكهرباء.

6.1.2.2. دراسة طيب (2001):

هدفت الدراسة التعرف إلى إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والمركز الوظيفي على ذلك، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (210) إداريا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية المنتظمة من جميع الوزارات بواقع تمثيل (20%) تقريبا من مجتمع، ولتحقيق ذلك استخدمت الاستبانة التي طورها حمدي (1998) حيث اشتملت على (40) فقرة وقسمت الفقرات على خمس مجالات، وقد أظهرت النتائج أن درجة إستراتيجية القدرة على حل المشكلة الكلية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (65,8 %)، وكذلك أظهرت النتائج أن أكثر المجالات كان مجال تعريف المشكلة حيث حصل (68.18%) بدرجة متوسطة، وأقلها مجال التقييم (62.8%) بدرجة متوسطة وكذلك أن درجة إستراتيجية القدرة على حل المشكلات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت متوسطة على جميع المجالات، كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجية حل المشكلة بحسب متغير الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والمركز الوظيفي، وخرج الباحث بتوصيات كان أهمها ضرورة قيام الوزارات بعقد دورات، وورش عمل ومؤتمرات حول إستراتيجية القدرة على حل المشكلات.

7.1.2.2. دراسة أبو رمضان (2000):

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية في صنع القرار في الجامعة الأردنية، وكذلك التعرف على مدى تقديم نظم المعلومات الإدارية في الجامعة لمعلومات مناسبة ودقيقة وكافية بالوقت المناسب من وجهة نظر صانع القرار. وقد أجريت الدراسة على مديري الدوائر المختلفة في الجامعة بلغ عددهم (186) مديرا، وكان أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة، أن هناك استخداما يتراوح ما بين المتوسط العالي لنظم المعلومات الإدارية من قبل المديرين في الجامعة الأردنية في صنع قراراتهم الإدارية، أيضا هناك علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري في الجامعة وبين استخدام المديرين لهذه النظم

في صنع قراراتهم الإدارية، وتتراوح قوة هذه العلاقة بين القوية والقوية جدا، كما انه يوجد علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري في الجامعة الأردنية وبين استخدام المديرين لهذه النظم في صنع قراراتهم، إلا أن هذه العلاقة تراوحت بين القوية والضعيفة، وهناك علاقة بين الكفاية الكمية للمعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري في الجامعة الأردنية واستخدام المديرين لهذا النظام في صنع قراراتهم، بينما ليس هناك علاقة بين التوقيت المناسب للمعلومات المقدمة من نظام المعلومات الإداري في الجامعة من جهة وبين استخدام المديرين لهذا النظام في صنع قراراتهم الإدارية من جهة أخرى.

وقد أوصى الباحث بان تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية للمديرين فيها وفي مختلف المستويات الإدارية في مجال نظم المعلومات الإدارية وفي مجال استخدام هذه النظم في صنع القرارات الإدارية بشكل خاص، وكذلك تعميق وزيادة الوعي بفائدة هذه النظم في مجال الإدارة وخاصة في صنع القرارات، كما أوصى بزيادة قدرة أجهزة الجامعة وبرامجها وان تحرص الجامعة على زيادة جودة المعلومات التي يقدمها نظامها.

8.1.2.2. دراسة نصر يعقوب وخليلية (2000):

وهي بعنوان "التجربة الفلسطينية في البلديات المستحدثة"، حيث هذه هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالإطار القانوني والتطور التاريخي الذي اكتنف تشكيل المجالس المحلية، كما هدفت إلى كشف العقبات التي تواجه المجالس المحلية المستحدثة ولا سيما مشكلة التطوير، وذلك لتبيان الفرص والإمكانيات المتاحة لتحسين وتطوير البلديات المستحدثة من خلال المساهمات الذاتية للسكان والجهات الرسمية ذات العلاقة بالمجالس المحلية، ومن النتائج التي توصلت إليها، أن المجالس المحلية تستوي بشكل عام مع أجهزة السلطة في انكشافها ماليا نظرا لاعتمادها على التمويل الخارجي، أن الإيرادات الذاتية للبلديات المستحدثة غير كافية لتصرف شؤونها أو تطويرها، وان السلطة لا تقوم بدعم البلديات ماليا أو عينيا.

9.1.2.2. دراسة أبو عليا (2000):

وهي بعنوان "مجالس الخدمات المشتركة في محافظة جنين ودورها في التنمية المستدامة"، حيث يعرض الباحث في هذه الدراسة القصيرة موضوع مجالس الخدمات المشتركة حيث يسلط الضوء على أهمية العمل الديمقراطي، وتوسيع العمل بمبدأ اللامركزية الإدارية في ميدان الإدارة المحلية، حيث خلص الباحث إلى أن إتباع النهج الديمقراطي وإتباع نهج الانتخابات الشعبية الصحيحة، وحرية

التعبير عن الرأي، كل ذلك هو الأساس الذي يمكن مجالس الخدمات المشتركة وغيرها من الوحدات الإدارية المحلية من مزاوله مهام تخطيط وتنفيذ خطط محلية تؤدي إلى تطوير المجتمع المحلي والنهوض به نحو الأفضل.

10.1.2.2. دراسة العطاري (1999):

وهي بعنوان "العلاقة بين إستراتيجية حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إستراتيجية حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية إضافة إلى تحديد اثر كل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي، والجامعة على ذلك، لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (224) إداريا من جامعات (النجاح، بيرزيت، بيت لحم، والخليل) طبق عليها استبانتان، الأولى لقياس إستراتيجية حل المشكلات، والأخرى فهي استبانة الثقة بالنفس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من حل المشكلات والثقة بالنفس كان متوسطا عند أفراد عين الدراسة، أما بالنسبة للعلاقة بين إستراتيجية القدرة على حل المشكلات والثقة بالنفس كانت العلاقة ايجابية حيث وصلت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما إلى (0.34) وهي دالة إحصائيا عند مستوى ($a=0.01$) وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات التصنيفية اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في إستراتيجية القدرة على حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير(الجنس، والتصنيف، والمركز الوظيفي، والخبرة) بينما كانت الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الجامعة وكانت في غالبيتها لصالح الإداريين في جامعة بيرزيت، وكان أهم التوصيات التي خرج بها الباحث هي ضرورة الاهتمام من قبل إدارات الجامعات بعقد دورات وورش عمل حول إستراتيجية القدرة على حل المشكلات، وضرورة تشجيع الإداريين على المشاركة في المؤتمرات.

11.1.2.2. دراسة زهران (2004):

وهي بعنوان "اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية وآثارها في المشاركة والتنمية"، حيث تناولت الدراسة أنظمة الإدارة المحلية والحكم المحلي في كل من مصر من خلال القانون رقم 43 لسنة 1979، والأردن من خلال القانون رقم 29 لسنة 1955، وفلسطين من خلال القانون رقم 1 لسنة 1997، وقد اظهرت الدراسة انه كلما كانت اختصاصات الهيئات المحلية ورؤساءها أكثر اتساعا ومرونة في ظل توفر الموارد المالية وسيادة القانون والاستقرار السياسي ي كرسست اللامركزية الإدارية

وزادت الفاعلية وتنوعت الاستراتيجيات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كان أن معظم المدن في الدول النامية لا تعاني من نقص في الموارد قد ما تعاني من نقص في كفاءة توظيفها وضعف فاعلية استخدامها للمصادر المالية، إن السلطة المركزية لا تقوم بالتحويلات المالية اللازمة لمساعدة الهيئات المحلية في تسيير أعمالها مما قلص من صلاحيات الهيئات وأضعف أداءها، لم يؤخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والظروف المحلية التي تساعد على التنمية الشاملة حيث أهمل إشراك المواطنين والمؤسسات الأهلية والقطاع الخاص في صناعة القرار وتنفيذه وتقييم نتائجه.

2.2.2. الدراسات التي تتعلق بالإدارة التربوية

1.2.2.2. دراسة الشمري (2006):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية لإستراتيجية حل المشكلة، ومعرفة اثر كل من متغيرات الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي على ذلك، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (35) معلم ومعلمة أي بما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية لإستراتيجية حل المشكلة في المرحلة الثانوية قد كانت منخفضة، كما أظهرت عدم وجود فروق في درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية لإستراتيجية حل المشكلة تعزى لكل من متغير الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي.

2.2.2.2. دراسة حمدان (2005):

وهي بعنوان "مدخل حل المشكلة في صنع القرار التربوي بالمدرسة الثانوية في فلسطين"، حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع استخدام مدخل حل المشكلة في صنع القرار التربوي، وكذلك معرفة اثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية، وعدد الدورات التدريبية، وموقع المدرسة على استخدام حل المشكلة في صنع القرار التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في فلسطين، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (300) مدير ومديرة للمدارس الحكومية في فلسطين، وقد أظهرت النتائج أن درجة واقع استخدام مدخل حل المشكلة في صنع القرار التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في فلسطين كبيرة جداً، كما انه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات حل المشكلة وصنع القرار التربوي في المدرسة الثانوية بين جميع المجالات باستثناء مجال مرحلة تحديد البدائل ومجال مرحلة صنع القرار، كما تبين أن أكثر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في

فلسطين هو العبء الكبير والواسع الملقى على عاتق المدير، ثم العمل بروح الفريق عند أعضاء الهيئة التدريسية في حين اقل المشكلات نقص التخصصات العلمية، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مجال مرحلة صنع القرار بين المديرين والمديرات لصالح المديرين، وكذلك كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مجال مرحلة صنع القرار ومرحلة التقييم بحسب متغير عدد الدورات بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال مرحلة تحديد البدائل والدرجة الكلية حسب موقع المدرسة، في حين تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام مدخل حل المشكلة وصنع القرار التربوي بالمدرسة الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات مرحلة تحديد المشكلة، ومرحلة تعريف المشكلة، ومرحلة صنع القرار، ومرحلة التقييم والدرجة الكلية في المدرسة الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات مرحلة تحديد المشكلة ومرحلة تعريف المشكلة ومرحلة تحديد البدائل والدرجة الكلية بالمدرسة الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير عدد الدورات، واهم التوصيات التي خرج بها الباحث ضرورة التزام مديري المدارس الثانوية الفلسطينية بخطوات حل المشكلة وصنع القرار التربوي لما له من دور في تطوير العملية التعليمية التعلمية، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات، وورش عمل ومؤتمرات حول مدخل القدرة على حل المشكلات.

3.2.2.2. دراسة المطيري (2003):

وهي بعنوان "واقع ممارسة رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف كل من الجنس، والمستوى الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (165) فردا موزعين على فئتين رؤساء الأقسام وعددهم (52) فردا، وفئة المشرفين التربويين وعددهم (113) فردا من العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانته، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها، إن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في المجالات الدراسة كانت متوسطة باستثناء مجال المشاركة في اتخاذ القرار حيث جاءت بدرجة كبيرة، كما انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رؤساء الأقسام والمشرفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين، ومن أهم التوصيات التي خرج بها الباحث تحديد معايير واضحة ومحددة يتم بموجبها دعم وتعزيز الرؤساء لاتخاذ القرارات.

4.2.2.2. دراسة الخوالدة (2002):

وهي بعنوان "مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية"، وهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (68) مديرة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانته، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها، أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات صنع القرار في مجال العمل الإداري التربوي كانت متوسطة باستثناء كفايتي النمو المهني للمعلمات وحاجات الطالبات التربوية حيث كانت نسبة تحققهما مرتفعة، إضافة إلى انه تبين عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات مديرات المدارس لمستوى ممارستهن لعملية صنع القرار في كافة مجالات العمل الإداري التربوي، كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي بحسب كل من متغير الخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومن أهم التوصيات التي خرج بها الباحث ضرورة تطوير التشريعات التي تحد من صلاحيات مديرة المدرسة في صنع القرار، وتأهيل وتدريب مديرة المدرسة حتى تكون على مستوى من الوعي الواضح لمهامها الإدارية، وإتقان ممارستها العملية لصنع القرار.

5.2.2.2. دراسة دويكات (2001):

وهي بعنوان "العلاقة بين إستراتيجية حل المشكلات وأعراض الاكتئاب لدى طلبة الثانوية العامة في محافظة رام الله والبيرة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيه حل المشكلات وأعراض الاكتئاب لدى طلبة الثانوية العامة في محافظة رام الله والبيرة إضافة إلى تحديد دور كل من الجنس، والتخصص، والعلامة، والدخل، ونوع المدرسة في ذلك، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (572) طالبا وطالبة من طلبة الثانوية العامة في محافظة رام الله والبيرة، حيث طبق استبانتان الأولى لقياس إستراتيجية حل المشكلة والأخرى فهي مقياس بيك للاكتئاب، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إستراتيجية حل المشكلات كان متوسطا حيث تراوحت ما بين (64.25% - 66.25%)، وان درجة الاكتئاب كانت متوسطة بدرجة (22.98)، أما بالنسبة للعلاقة بين إستراتيجية القدرة على حل المشكلات واعراض الاكتئاب فقد كانت سلبية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وفيما يتعلق بعلاقة المتغيرات التصنيفية أظهرت النتائج انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في إستراتيجية حل المشكلات تعزى لمتغير الجنس بينما كان هناك دالة إحصائية في الاكتئاب النفسي لصالح الذكور، أما متغير التخصص فقد وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفرعين العلمي والأدبي في إستراتيجية القدرة على حل المشكلات، كانت

الفروق لصالح الأدبي ولصالح العلمي في الدرجة الكلية للاكتئاب، وخرج الباحث بعدة توصيات كان أهمها هو اهتمام وزارة التربى والتعليم بعقد دورات وورشات عمل حول إستراتيجية القدرة على حل المشكلات وضرورة تشجيع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات، وضرورة إجراء مثل هذه الدراسات.

6.2.2.2. دراسة حمدي (1998):

وهي "بعنوان علاقة مهارة حل المشكلات بالاكتئاب لدى طلبة الجامعة" حيث هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مهارة القدرة على حل المشكلات والاكتئاب لدى عينة من طلبة السنتين الأولى والثانية في كلية التربية في جامعتين عربيتين هما الجامعة الأردنية بلغ حجمها (290) طالب وطالبة، وجامعة البحرين (144) طالب وطالبة، وقد تم في هذه الدراسة استخدام استبيانين الأول لقياس الاكتئاب والأخرى لقياس القدرة على حل المشكلات، أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في إستراتيجية حل المشكلات والاكتئاب بين طلبة الجامعة الأردنية وطلبة جامعة البحرين وكذلك وجود فروق في إستراتيجية حل المشكلات بين المكتئبين وغير المكتئبين وذلك لصالح غير المكتئبين، حيث كانت العلاقة على مستوى حل المشكلات والثقة بالنفس ايجابية، أما بالنسبة لتأثير المتغيرات التصنيفية أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) في إستراتيجية القدرة على حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى المتغيرات (الجنس،التصنيف، المركز الوظيفي، الخبرة)، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا لمتغير الجامعة، وكانت في غالبيتها لصالح الإداريين في جامعة بيرزيت.

7.2.2.2. دراسة مسعود (1997):

هدفت الدراسة التعرف إلى الفروق في القدرة على حل المشكلات بين طلبة الكليات العلمية (الهندسة، والرياضيات)، وطلبة الكليات الإنسانية (الفنون، والدراسات الثقافية) في جامعة ميسور (Missouri)، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين إستراتيجية القدرة على حل المشكلة وتقدير الذات لديهم، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة بلغ حجمها (400) طالب وطالبة من طلبة الجامعة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مستوى القدرة على حل المشكلات ومستوى تقدير الذات لدى الطلبة، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائيا في القدرة على حل المشكلات لدى الطلبة تعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية).

8.2.2.2. دراسة مايرز (Myers,2005):

بعنوان "فاعلية حل المشكلات والهوية العرقية والعلاقة بين معدلات التوتر المرتفعة والتكيف لدى الطلبة الامريكين السود في جامعات البيض". استخدمت في هذه الدراسة نموذج Helms s,1990 لتطوير الهوية العرقية ونظرية Heppners,1988 لحل المشكلات قدم إلى عملية تكيف كلية الطلاب السود في جامعة بيضاء بالدرجة الأولى، وقد أبدت الدراسة أن الطلاب السود يواجهون إجهادا ذا دلالة متعلقة بالجنس، بالإضافة إلى الإجهاد العام، وافترضت الدراسة أن فاعلية حل المشكلات وتطوير الهوية والتعبير عنها يمكن أن يعبر عن تكيف أفضل، وان هناك دلالة إحصائية ستكون متعلقة بالتوتر المتعلق بالجنس، وقد شملت عينة الدراسة (95) طالبا اسود(33 رجلا، 57امرا، و5 غير مسجلة) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: انه لا توجد أية دلالة إحصائية على التكيف الأكاديمي، فقط تأثير حل المشكلة كان تنبؤيا استثنائيا، كما تبين وجود دلالة إحصائية بين الإجهاد المتعلق بالجنس وبين الهوية العنصرية، كما وجدت الدراسة أن الذين يشعرون بالتميز لديهم درجات مرتفعة من التوتر ودرجات منخفضة من التكيف، و توصلت الدراسة إلى أن القدرة على حل المشكلات تلعب دورا هاما في التكيف الاجتماعي والأكاديمي داخل الجامعة.

9.2.2.2 دراسة ايلسمير (Elsmere):

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين طريقتين في تدريس التاريخ الأمريكي هما: طريقة حل المشكلات، والطريقة التقليدية، لمعرفة اثر كل منهما في اكتشاف الحقائق التاريخية واستقبالها، واشتملت العينة على (64) طالبا وطالبة، وقد أظهرت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل الحقائق التاريخية باستخدام كلتا الطريقتين في التدريس، لصالح طريقة حل المشكلات، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في احتفاظ الطلبة بالحقائق التاريخية، لصالح طريقة حل المشكلات، وكذلك بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في احتفاظ الطلبة بخطوات حل المشكلات لصالح طريقة حل المشكلات. (عبد ربه، 2004)

10.2.2.2 دراسة جوكيم وايكهارد (Joachim & Eckhard, 2003):

هدفت الدراسة إلى تقويم كفايات حل المشكلات القائم على الحاسوب، حيث تم فحص كفايات حل المشكلات التحليلية والديناميكية للأطفال الذين هم في سن (15 سنة)، واستخدمت اختبارات الورقة والقلم وكذلك التقويم القائم على الحاسوب، وبينت النتائج أن الجوانب التحليلية لكفايات حل المشكلات

ترتبط بشكل قوي بالتفكير، بنمط حل المشكلات الديناميكي ويعكس بعدا خاصا من السيطرة والاستكشاف المنظم ذاتيا والذي يمكن التعرف عليه عبر مجالات المحاكاة الحاسوبية.

11.2.2.2. دراسة لين (Lin,2003):

وهي بعنوان "العلاقة بين كل من إدراك الطلاب لبيئة التعلم، والجاهزية للتعلم الموجه ذاتيا، ومهارة حل المشكلات، ومهارات العمل الجماعي"، وقد استخدمت الدراسة نموذجا تعليميا فلسفيا حديثا، وقد صممت الدراسة لهذا الغرض للتحقق من مستوى فاعلية النموذج، وتحديد رغبات الطلبة والعلاقة ما بين يفضلون ويراقبون، وقد عقدت الدراسة مقارنة بين وجهة نظر الهيئة التدريسية ووجهة نظر الطلاب، وبعد أن صممت أدوات لجمع المعلومات، أجريت بعض المقابلات مع عدة طلاب، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن هناك رباط وثيق بين الطلبة الذين يراقبون مستوى أعلى من النموذج الذي درب على استخدامه بنسب عالية من حل المشكلات ومهارات العمل الجماعي، أكثر من استخدامها، وعليه فإن استخدام هذا النموذج يمكن أن يحسن جاهزية التعليم الموجه ذاتيا لديهم، ومهارات حل المشكلات والعمل الجماعي.

12.2.2.2. دراسة ريبر (Reiber,2001):

وهي بعنوان القواعد الرئيسية في صنع القرارات الإدارية في المدارس من وجهة نظر المدير". حيث هدفت هذه الدراسة الكشف عن الشعور الشخصي، والمعايير العليا والإطار الفلسفي والعمليات المستخدمة من خلال مدير المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية، حيث تكونت عينة الدراسة من (6) مدارس حكومية، و(4) مدارس خاصة، (5) مدارس إناث، (5) مدارس ذكور. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يشاركون بصورة فاعلة أكثر من المرؤوسين في صنع القرارات التربوية، وأن جميع المديرين المعنيين في هذه البحث اجمعوا على أن الشعور الشخصي يؤثر على صنع القرارات الإدارية والتربوية.

13.2.2.2. دراسة نولت (Nolte,2001):

بعنوان العناصر المؤثرة في صنع القرار من قبل مدير المدرسة. بحثت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في مديري المدارس في عملية صنع القرارات الصعبة، وتكونت عينة الدراسة من (13) مديرا/ من مديري المدارس المختارين لهذا الغرض وتوصلت الدراسة، أن البيئة

المحيطة تؤثر في عملية صنع القرار، وأن السياق الذي يتم فيه صنع القرار يلعب دورا مهما في ذلك. بالإضافة أن هناك أهمية الزمن المحدد المتاح في صنع القرار.

14.2.2.2. دراسة كيد (Kidd,2001):

بعنوان: التدخل لتحسين حل المشكلات لدى المديرين المتميزين.
بحثت الدراسة في كيفية قيام المدير الخبير بحل المشكلات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج من خلال استخدام برنامج تطوير الهيئة التعليمية التي ترمي إلى تطوير قدرة المدير في استراتيجيات حل المشكلة، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح ما إذا كان المعلمون والأهل والمديرون يدركون التغيير في استراتيجيات حل المشكلة- وذلك نتيجة تطوير الهيئة التعليمية من الناحية الإدارية، وطبقت الدراسة على عينة من المديرين المشاركين، والأهل، والمعلمون، وقد اظهر نتائج الدراسة أن المديرين ذوي(4-8 سنوات خبرة تميزوا عن المديرين من (3-5) سنوات خبرة وكذلك المديرين ذوي الخبرة (9-...) كان لهم دور اكبر في حل المشكلات، وهذه الدراسة تشير اثر الخبرة في زيادة قدرة المدير على حل المشكلات.

15.2.2.2. دراسة رون وآخرون (Ron. O & Jan. H & Catherine. M, 1999):

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى فاعلية بيئة التعلم عبر الانترنت القائمة على إستراتيجية حل المشكلة في تطوير المهارات الإدارية العامة لدى طلبة جامعة كروان في استراليا، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون باختيار عينة من طلبة السنة الأولى من الطلبة المسجلين في مادة الوسائل إحدى مقررات تخصص التكنولوجيا في الجامعة، والبالغ عددهم (95) طالب وطالبة، من خلال تقديم مشكلات للطلبة ترتبط بمحتوى المقرر وطلب منهم العمل ضمن مجموعات لاستكشاف الحلول وتوظيف إستراتيجية حل المشكلات في تلك العملية، وبعد انتهاء البرنامج التدريبي في الأسبوع الثامن، وبعد أن أتم الطلبة (7) مهمات من خلال توظيف أسلوب حل المشكلة، تم توزيع استبانة عليهم تحتوي على قائمة من المهارات العامة من مثل: (مهارات الاتصال، وإدارة الذات، والمنافسة، والتعاون، والتفكير الإبداعي، ومهارة القيادة، وإدارة الذات، وإدارة المهمات) حيث صنفت الاستجابات بحسب مقياس ليكرت الخماسي. وبعد تحليل البيانات التي جمعت تبين أن استراتيجيات حل المشكلة التي تدرّب عليها الطلبة من خلال بيئة الانترنت قد أسهمت وبشكل واضح في رفع مستوى ممارساتهم للمهارات العامة، حيث أسهمت في تطوير مهارة إدارة الذات، ومهارة إدارة الآخرين والتعامل معهم، ومهارة إدارة المهمات، ومهارة إدارة المعلومات وذلك بشكل خاص.

16.2.2.2. دراسة اميلي (Emily, 1999):

وهي بعنوان مقارنات عمليات حل المشكلة في الإدارة التربوية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرة القيادية للإداريين في صنع القرارات وحل المشاكل بطريقة فعالة، وشملت عينة الدراسة (25) من الإداريين طبقت عليهم الدراسة، واستخدم الباحث المنهج التجريبي للمقارنة بين عدة مجموعات تتب ع أساليب مختلفة في العمل القيادي، وكانت أداة الدراسة عبارة مقابلات عديدة بين عدة مجموعات تستخدم أساليب مختلفة في حل المشاكل، وكانت أسئلة المقابلة تتضمن ثلاث محاور عن حل المشاكل وهي: عمليات فهم المشكلة، العوامل المؤثرة في حل المشاكل، عمليات حل المشاكل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اثر التعاون الإداري وجمع المعلومات على زيادة فعاليتهم على صنع القرارات، كما انعكست الفعالية الإدارية ايجابيا على قدرة الإداريين على صنع القرارات وحل المشاكل، إضافة انه يستعمل الإداريين المشاركين والمتعاونين في صنع قراراتهم مفهوم الفعالية بدرجة اكبر من باقي الإداريين، وأخيرا اظهر (15) من أفراد عينة الدراسة وجود فروق لصالح الذكور في مدى استخدام التعاون الإداري في صنع القرارات وحل المشاكل.

17.2.2.2. دراسة ثوماس وآخرون (Thomas etal,1998):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اثر متغيري الجنس والعمر على إستراتيجية القدرة على حل المشكلات الاجتماعية، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (904) طالبا من طلاب البكالوريوس ممن تتراوح أعمارهم بين (17-20) سنة، أيضا اشتملت العينة على أشخاص متوسطي العمر من (40-55) سنة حيث بلغ عددهم (100) فردا، إضافة إلى عينة من كبار العمر (60-80) سنة، حيث وصل عددهم إلى (100) فردا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في إستراتيجية القدرة على حل المشكلات تبعا لمتغيري العمر والجنس، حيث تبين أن الشباب ومتوسطي العمر أكثر عقلانية وقدرة على حل المشكلات مقارنة بكبار العمر (60-80) سنة، وان الأشخاص متوسطي العمر أكثر الفئات قدرة على حل المشكلات، إضافة إلى تفوق الذكور بإستراتيجية القدرة على حل المشكلات مقارنة بالإناث.

3.2.2. تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة بأنها تنقسم إلى مجالين الأول دراسات تتعلق بتوظيف استراتيجية حل المشكلة في الميدان الإداري والمؤسسات الإدارية مثل دراسة رمضان (2005) ودراسة دراسة طيب (2001)، ودراسة العطاري (1999)، وهناك دراسات تناولت صنع القرار واتخاذ من وجهة نظر الإداريين مثل دراسة المهيدات (2004)، ودراسة الخوالدة (2002)، ودراسة، ودراسة (Reiber,2001)، ودراسة البوعشي (2003)، إضافة إلى دراسات تتعلق بالبلديات مثل دراسة وزارة الحكم المحلي (2004)، ودراسة نصر يعقوب وخليلية (2000)، ودراسة أبو عليا (2000)، ودراسة صيام (2004).

أما المجال الثاني فيتعلق بتوظيف استراتيجية حل المشكلة في الميدان التربوي مثل دراسة الشمري (2006)، ودراسة حمدان (2005)، ودراسة دويكات (2001)، ودراسة حمدي (1998)، ودراسة مسعود (1997)، ودراسة (Lin,2003)، ودراسة (Emily, 1999)، ودراسة (Myers,2005)، ودراسة (Nolte,2001). ومنها من تناولت صنع القرار واتخاذ من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام مثل دراسة المطيري (2003)، ودراسة الخوالدة (2002)، ودراسة (Reiber,2001).

وقد تبين أن كافة الدراسات التي تناولت استراتيجية حل المشكلة قد أكدت على أهمية توظيف هذه الاستراتيجية بصفتها إحدى الطرق العلمية الممكنة إتباعها والتي تنعكس آثارها إيجاباً على المؤسسات والعاملين فيها على حد سواء، حيث تفيد في رفع مستوى ثقة العاملين بأنفسهم وتعمل على تحسينهم ضد الشعور بالإحباط مما ينعكس على تحسين أداء مؤسساتهم مثل دراسة رمضان (2005)، ودراسة العطاري (1999)، ودراسة دويكات (2001)، ودراسة حمدي (1998)، ودراسة (Myers,2005)، كذلك تبين أن مجتمعات هذه الدراسات كانت تضم مدراء مدارس، ورؤساء أقسام، وإداريي المؤسسات، وطلبة جامعيين وثانويين، وتناولت متغيرات تخصهم مثل الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي.

أما الدراسات التي تناولت صنع القرار واتخاذها فإن الهدف منها هو التعرف على واقع أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات ومدى استخدام المدراء ورؤساء الأقسام للأسلوب العلمي في اتخاذها، وكذلك مدى مشاركة المرؤوسين في عملية صنعها، حيث تبين ضعف مشاركة المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات مثل دراسة البوعشي (2003)، وعدم استخدام الأساليب الحديثة في عملية صنع واتخاذ القرار الإداري مثل دراسة المطيري (2003) وأكدت كافة الدراسات على ضرورة وأهمية إتباع الأساليب العلمية والخطوات المنطقية المبنية على التحليل والاستنتاج في اتخاذ القرار .

كما ويتضح من خلال عرض الدراسات التي تناولت البلديات أنها تسلط الأضواء على قضايا وهموم وإشكاليات وبدائيات تشكيل هذه المجالس مثل دراسة وزارة الحكم المحلي (2004)، ودراسة نصر يعقوب وخليلية (2000)، ومدى تطورها ورسوخ مفاهيمها الإدارية والقانونية واختصاصات المجالس المحلية ومدى تطورها إداريا وماليا، كما يلاحظ أن هذه الدراسات لم تبحث في أمور تفصيلية تتعلق باليات العمل المتبعة وتقويم أدائهم، وأخيرا يلاحظ بان غالبية هذه الدراسات قد اتبعت المنهجين التحليلي والاستدلالي مثل دراسة (وزارة الحكم المحلي) (2004)، ودراسة أبو عليا (2000)، في حين اتبع البعض منها المنهج الوصفي مثل دراسة صيام (2004).

علاوة على ما تقدم فان الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في تحديد منهجها، وبناء أدواتها، وطريقة اختيار العينة وفئاتها، إضافة إلى ربط نتائجها بنتائج هذه الدراسة، وقد اقتفت آثار الدراسات السابقة في معرفة اثر العديد من المتغيرات في استخدام إستراتيجية حل المشكلات كالجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي وغيرها، ولكنها امتازت في نوعية الفئة المستهدفة ألا وهم رؤوسا ومدراء البلديات في محافظات الضفة الغربية، إضافة إلى دراسة اثر كل من متغير التصنيف، والمحافظه، وعدد الموظفين، في القدرة على توظيف هذه الإستراتيجية، كما أنها تمتاز بفحصها للعلاقة ما بين درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة والأداء لدى المرؤوسين.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

1.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل، عرضاً للمنهج الذي اتبع في هذه الدراسة وإجراءاتها، ووصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وكذلك وصف لخطوات إعداد أداة الدراسة وصدقها وثباتها، إضافة إلى توضيح طريقة جمع البيانات، ووصف لمتغيرات الدراسة، وأخيراً تحديد المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لملائمة هذا المنهج لأغراض هذه الدراسة، خاصة وأنه يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها ومحاولة تفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى. (عودة، ملكاوي، 1992)

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة حيث أن عدد جميع أفرادها هو (160) رئيس بلدية ومدير، يتوزعون على (107) بلديات وذلك بحسب إحصائيات وزارة الحكم المحلي الفلسطيني (وزارة الحكم المحلي، 2008)، فإن الباحثة حاولت الوصول إلى جميع أفراد المجتمع وإخضاعهم للدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً والبالغ عددها (160) استبانة، حيث حصل كل رئيس وكل مدير على

استبانة، ولظروف عدة من مثل عدم تعاون بعض الرؤساء والمدراء، إضافة إلى انشغال بعضهم، وسفر البعض الآخر لم تستطع الباحثة استعادة إلا (141) استبانة منها، وبعد التدقيق تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (138) استبانة اعتبرت عينة الدراسة أي ما نسبته (86%) من حجم المجتمع الأصلي والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة بحسب متغيراتها:

جدول 1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	رئيس بلدية	99	71,7%
	مدير بلدية	39	28,3%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	38	27,5%
	بكالوريوس	85	61,6%
	ماجستير فأعلى	15	10,9%
المحافظة	محافظة الشمال	58	42,0%
	محافظة الوسط	42	30,4%
	محافظة الجنوب	38	27,5%
عدد موظفي البلدية	أقل من 12	22	15,9%
	من 12-20	39	28,3%
	أكثر من 20	77	55,8%
تصنيف البلدية	أ	16	11,6%
	ب	40	41,3%
	ج	57	31,4%
	د	25	18,1%

4.3 أداة الدراسة:

لقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة (أداة الدراسة) وذلك تبعاً للخطوات التالية:

- الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على بعض ما كتب عن إستراتيجية حل المشكلة، والأداء وطرق قياسه منها (القحطاني، 1995) و(عبد الباري،

(1994)، و (هيجنز، 2004)، و (أبو الغار، 2001)، و (سلطان، 2003)، و (سيد، عبد الموجود، 2003)

- الاطلاع على عدد من الأدوات السابقة التي استخدمت في دراسات تتعلق بإستراتيجية حل المشكلة والقدرة على توظيفها في اتخاذ القرارات الإدارية منها (حمدان، 2005)، و (رمضان، 2005)، و (الشمري، 2006)، و (دويكات، 2001)، و (طبيب، 2001)، و (العطاري، 1999)، و (حمدي، 1998)، و (مسعود، 1997).
- الاطلاع على عدد من الأدوات السابقة التي استخدمت في دراسات تتعلق بالأداء وعلاقته بعدة متغيرات منها (شاهر، 2005).
- من خلال الخطوات السابقة تم بناء استبانة أولية اشتملت على محورين الأول ويتعلق بإستراتيجية القدرة على حل المشكلة وتوظيفها من قبل الرؤساء والمدراء حيث ضم (40) فقرة وزعت على (5) مجالات (خطوات)، وذلك بحسب خطوات نموذج هبner (1978)، أما الثاني فيتعلق بدرجة تقويم أداء المرؤوسين من وجهة نظر الرؤساء والمدراء حيث ضم (31) فقرة في مجال كلي.

1.4.3. صدق الأداة:

بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة فقد تم عرضها بصورتها الأولية على لجنة محكمين من الأكاديميين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ومؤسسات أخرى، والبالغ عددهم (7) أفراد (انظر ملحق رقم (2.3))، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث مدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وتحديد مدى اتساق الفقرات مع المجالات التي صنفت فيها، وأخيرا وضع أية ملاحظات يرتئونها مناسبة. وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر حيث بلغت (10) فقرات في القسم المتعلق بإستراتيجية حل المشكلة ، و (4) فقرات من القسم المتعلق بتقويم أداء المرؤوسين. ملحق رقم (1.3)
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها بعض المحكمين والبالغ عددها (5) فقرات في القسم المتعلق بإستراتيجية حل المشكلة، و (2) فقرات من القسم المتعلق بتقويم أداء المرؤوسين. ملحق رقم (1.3)
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

- بعد حذف الفقرات التي اقترح حذفها المحكمون، وإضافة الفقرات التي اقترحوها، أصبحت الأداة مكونة من (35) فقرة موزعة على (5) مجالات في المحور المتعلق بإستراتيجية حل المشكلات وتوظيفها، و(29) فقرة في مجال تقييم الأداء.

2.4.3 ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم إجراء حساب معامل الثبات بواسطة معادلة (كرونباخ - ألفا) باعتباره مؤشرا على التجانس الداخلي (Consistency) وذلك من خلال عينة ثبات بلغ حجمها (33) رئيس ومدير، وذلك للقسم المتعلق بإستراتيجية حل المشكلة والقسم المتعلق بدرجة تقويم الأداء وكذلك الأداة الكلية، حيث تم حذف جميع الفقرات التي لم يتجاوز معامل ارتباطها مع القسم الخاص بها (0.20) والبالغ عددها (2) فقرة للقسم المتعلق بإستراتيجية حل المشكلة، و (4) فقرات للقسم المتعلق بتقييم أداء المرؤوسين انظر ملحق رقم(1.3)، حيث كانت معاملات الثبات بعد عملية الحذف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2.3 : معامل الثبات بحسب معادلة (كرونباخ - ألفا) للأداة كاملة ولكل قسم من أقسامها

الرقم	المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1.	إستراتيجية القدرة على توظيف حل المشكلات	33	0.867
2.	تقييم أداء المرؤوسين	25	0.939
3.	الثبات للأداة كاملة	58	0.878

بعد المراحل الثلاث التي مرت بها أداة الدراسة استقرت بصورتها النهائية كما هو موضح أدناه: انظر ملحق رقم (2.3)

- القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.
- القسم الثاني: إستراتيجية حل المشكلة والذي ضم (33) فقرة موزعة على (5) مجالات هي:
 - مجال التوجه العام، ويضم الفقرات (1، 22، 27، 9، 15، 17، 28).
 - مجال تعريف المشكلة، ويضم الفقرات (2، 29، 7، 11، 16، 25).
 - مجال تحديد البدائل، ويضم الفقرات (23، 3، 30، 5، 10، 18).
 - مجال اتخاذ القرار، ويضم الفقرات (13، 26، 21، 20، 31، 4، 12).

○ مجال التقييم: ويضم الفقرات (23، 6، 14، 19، 24، 33، 8).

● القسم الثالث: درجة أداء الموظفين من وجهة نظر الرؤساء والمدراء، والذي ضم (25) فقرة وزعت على مجال واحد.

لقد تم صياغة جميع الفقرات التي مثلت درجة تقويم الأداء للمرؤوسين من وجهة نظر الرؤساء والمدراء بشكل ايجابي، بينما صيغت الفقرات التي تمثل إستراتيجية القدرة على حل المشكلات وتوظيفها في صنع القرار الإداري في صورتين الأولى ايجابية والثانية سلبية حيث كانت أرقام الفقرات التي صيغت صياغة سلبية هي (14، 16، 19، 10، 25، 24، 18، 26، 9، 21، 15، 3، 17).

5.3 إجراءات الدراسة وجمع البيانات:

تم اعتماد مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما:

مصادر أولية: وتشمل الكتب، والمقالات، والأبحاث، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لغرض جمع المادة العلمية الخاصة بالإطار النظري للدراسة ومن اجل توضيح المفاهيم الأساسية للموضوع، إضافة إلى بناء أداة الدراسة وتحديد المنهجية المناسبة.

مصادر ثانوية: تتمثل في جمع البيانات بواسطة استبانة تم اعتمادها وتوزيعها لتغطية الجانب الميداني للدراسة، والتي من خلالها تم تحليل البيانات، واختبار الاستبانة والفرضيات، والوصول إلى النتائج وتقديم المقترحات والتوصيات.

وبعد إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، قامت الباحثة بتوجيه خطاب إلى وزارة الحكم المحلي في محافظات الضفة الغربية، حيث تضمن طلب المساعدة في توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من الرؤساء والمدراء كل في منطقة عمله، وقد قام مدير عام الشؤون الإدارية في الوزارة بالشرح على الكتاب مخاطباً فيه المدراء العاميين في المديرية بوجوب القيام بتلك المهمة، وقد تم تعميم الكتاب عليهم وإرسال الاستمارة إليهم عبر بريد الوزارة، وقد تجاوب المديرون في هذه المديرية، وقاموا بتعبئة الاستبانة وإعادتها حيث تم استلامها على دفعات من هذه المديرية، حيث بلغت عدد ما تم استرجاعه من استبانة (141) من مجمل الاستبانة الموزعة (160)، علماً بأن عملية جمع الاستبانة قد تمت خلال الفترة الممتدة ما بين (2008/1/22 - 2008/3/22).

6.3 متغيرات الدراسة:

- المسمى الوظيفي وفق مستويين هما: (رئيس بلدية، مدير بلدية)
- المؤهل العلمي وفق ثلاث مستويات هي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)
- المحافظة وفق ثلاث مستويات هي: (محافظات الشمال، محافظات الوسط، محافظات الجنوب)
- عدد موظفي البلدية وفق ثلاث مستويات هي: (أقل من 12 موظف، من 12-20 موظف، أكثر من 20 موظف)
- تصنيف البلدية وفق أربع مستويات هي: (بلدية مركزية "أ"، بلدية رئيسية "ب"، بلدية أساسية "ج"، بلدية ناشئة "د")
- القدرة على إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري لدى رؤساء البلديات ومدراءها العاميين في محافظات الضفة الغربية.
- درجة تقييم أداء المرؤوسين من وجهة نظر رؤساء ومدراء البلديات.

7.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة تم تفرغها وإدخالها إلى الحاسب الآلي، إذ تم معالجتها باستخدام برمجية الـ (spss) وذلك بعد تحويل استجابات أفراد العينة على سلم ليكرت الخماسي إلى درجات خام، بعد ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، كما تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي من أجل فحص فرضيات الدراسة، واختبار اقل فرق دال إحصائياً (LSD) للفروق البعدية، للكشف عن مواطن الفروق ووجهتها.

8.3 مفتاح تصحيح أداة الدراسة:

لقد تم إدخال البيانات بحسب سلم ليكرت الخماسي للفقرات الايجابية كالآتي:

الاستجابة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة
-----------	-----------------	-------------	-------	-------------	-------------

جدا		متوسطة			
1	2	3	4	5	الدرجة

أما الفقرات السلبية فقد تم إدخالها كما يلي:

الاستجابة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشته ١، وذلك من خلال الإجابة على جميع أسئلتها، وفحص فرضياتها، حيث سيتم البدء بالإجابة على الأسئلة ومناقشتها، ومن ثم سيتم فحص الفرضيات ومناقشتها، ولتسهيل عملية عرض النتائج فقط تم اعتماد المفتاح (درجات) التالي لسلم الإجابات بحسب تدرج -ليكرت الخماسي-، وذلك لكل من القسم المتعلق بإستراتيجية حل المشكلة، والقسم المتعلق بقياس مستوى أداء المرؤوسين:

المتوسط الحسابي	تسلسل الدرجة	الدرجة
1.79-1.00	1	قليلة جدا
2.59-1.80	2	قليلة
3.39-2.60	3	متوسطة
4.19-3.40	4	كبيرة
5-4.20	5	كبيرة جدا

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها:

1.2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول : والذي ينص على: (ما درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومدراءها العاميين في محافظات الضفة الغربية؟).

للإجابة على السؤال السابق من أسئلة الدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات إستراتيجية حل المشكلات، وللمجالات مجتمعة، حيث حصل المجال الكلي على متوسط حسابي بلغ (3,99)، وانحراف معياري قدره (0.351)، أي أن درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومدراءها العاميين في محافظات الضفة الغربية قد كانت كبيرة وذلك بشك ل عام، أي أن الرؤساء والمدراء يوظفون هذه الإستراتيجية في صنع قراراتهم الإدارية بشكل كبير، وقد يعود سبب امتلاكهم لهذه القدرة إلى أن الغالبية العظمى منهم من حملة الدرجات الجامعية المتوسطة والعالية، الأمر الذي عمل على إكسابهم مثل هذه الخبرات من خلال التعليم الذي تلقوه في الكليات والجامعات التي درسوا فيها، إضافة إلى الدورات التدريبية التي ترفع من كفايتهم المهنية، أو قد يكون سبب ذلك أيضا عائدا إلى كونهم من ذوي الخبرات العالية في مجالات عدة خبروها قبل تسلمهم مناصبهم من خلال أعمالهم السابقة، فمنهم من كان مديرا لإحدى المدارس، ومنهم من كان مديرا لدائرة حكومية، أو مديرا لمؤسسة مالية أو شركة، وقد يكون سبب ذلك أيضا يتمثل في نضجهم العقلي والعاطفي، حيث أن غالبيتهم من الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة حيث يلاحظ أن أعمارهم لا تقل عن الثلاثين سنة، وقد يكون سبب ذلك هو التنافس الشديد بين الفصائل الفلسطينية على تقديم الأشخاص الأكفيا وترشيحهم للبلديات بهدف ضمان الفوز فيها مما افرز رؤساء مؤهلين قادرين على توظيف الأساليب العلمية في اتخاذ قراراتهم.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما توصل إليه حمدان (2005)، حيث أشارت نتائج دراسته إلى أن درجة واقع استخدام مدخل حل المشكلة في صنع القرار التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في فلسطين كانت كبيرة جدا، كما وتتفق مع أشارت إليه دراسة ثوماس (1998) حيث أشار إلى أن الشباب متوسطي العمر اكبر عقلانية وقدرة على حل المشكلات من كبار السن (60-80) عاما، بينما اختلفت هذه النتيجة إلى حد ما مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة طبيب (2001)، حيث أشار إلى أن إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت متوسطة، وكذلك اختلفت مع النتيجة التي توصل إليها الشمري (2006)، إذ أفاد بأن درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية لإستراتيجية حل المشكلة كانت منخفضة وذلك في ضوء نتائج دراسته.

أما فيما يخص النتائج المتعلقة بدرجة إتباع الرؤساء والمدراء لإستراتيجية حل المشكلة على مستوى المجالات الفرعية (الخطوات) لإستراتيجية حل المشكلة فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من هذه المجالات الخمسة، وفيما يلي جدول يوضح ترتيب هذه المجالات ترتيباً تنازلياً، بحسب استجابات رؤساء ومدراء البلديات في محافظات الضفة الغربية، وذلك باعتبار الوسط الحسابي للمجال:

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إتباع الرئيس/المدير لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها على كل مجال من مجالات إستراتيجية حل المشكلة مرتبة تنازلياً.

الدرجات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي %	المجال	الرقم
كبيرة جدا	0.45	4.29	تعريف المشكلة	1.
كبيرة	0.47	3.96	تحديد البدائل	2.
كبيرة	0.44	3.93	التوجه العام	3.
كبيرة	0.39	3.92	اتخاذ القرار	4.
كبيرة	0.47	3.87	التقييم	5.
كبيرة	0.35	3.99	الدرجة الكلية	6.

يتضح من خلال الجدول (1.4) أن درجة إتباع الرؤساء/ المدراء لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في اتخاذ القرار الإداري في مجال تعريف المشكلة قد حصل على المرتبة الأولى، وكانت الممارسة بدرجة كبيرة جداً، حيث حصل هذا المجال على متوسط حسابي بلغ قدره (4.29)، وانحراف معياري (0,451)، وقد يكون السبب في ذلك أن مجال تعريف المشكلة لا يحتاج إلى جهد عقلي كبير مقارنة بالمجالات الأخرى، وإنما يلزمه أعمال من مثل جمع المعلومات عن المشكلة قيد البحث، والتعرف عليها، ووصفها بعبارات محددة وتفحص عناصرها، وصولاً إلى البدء في التعامل معها، وكل ذلك يمكن أن يقوم به الرئيس/المدير من خلال استعانتة بأعضاء لجنة البلدية والطاقم الإداري الموجود لديه في البلدية، إضافة إلى إمكانية توظيف خبراته الشخصية السابقة مما يسهل عملية تعريف المشكلة وتحديدها، إضافة إلى الوعي المبني على دراسات علمية مهنية متخصصة تساعدهم على تقدير الاحتياجات وبالتالي تحديد المشكلة.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة طيبب (2001)، حيث حصل مجال تعريف المشكلة على درجة متوسطة وكان في المرتبة الأولى، كما وتتفق هذه النتيجة مع درجات ومستويات المشاركة في اتخاذ القرارات كما وردت في (شهاب، 1995) حيث أشار إلى أن من مستويات اتخاذ القرارات أن يصنع الرئيس القرار بشكل مبدئي مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره وعرضه على المرؤوسين وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم التي تدفع بالرئيس إلى الأخذ بها والتغيير في قراره وتعديله، كما وتتفق هذه النتيجة في الإطار العام مع دراسة النابه (1994)، حيث أشار إلى أن معظم القرارات الإدارية المتخذة على مستوى المدرسة تستند إلى المشاركة الجماعية، كما اختلفت هذه النتيجة في إطارها العام مع النتيجة التي توصل إليها حمدان (2005)، حيث أشار إلى أن أكثر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في فلسطين هي عدم القدرة على العمل بروح الفريق عند أعضاء الهيئة التدريسية، وكذلك اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة البوعشي (2003)، حيث توصل إلى عدم وجود مشاركة كبيرة للعاملين في صناعة القرارات.

بينما تبين أن درجة إتباع الرؤساء/المدراء لإستراتيجية حل المشكلة في مجال تحديد البدائل قد حصل على المرتبة الثانية، وكانت الممارسة بدرجة كبيرة، حيث حصل هذا المجال على متوسط حسابي بلغ قدره (3.96)، وبانحراف معياري (0.47)، وقد يعود سبب ذلك إلى أن هذا المجال يتم خلاله التفكير بالبدائل الصحيحة لحل المشكلة التي تتسم بالجدة دونما انفعال، وبمرونة ذهنية عالية، ومن خلال استشارة المحيطين به من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين لتحسس الاحتمالات المختلفة للحل، وقد يعود سبب ذلك أيضا إلى أن الغالبية العظمى من هؤلاء الرؤساء/المدراء هم من حملة الدرجات الجامعية المتوسطة والعالية، الأمر الذي عمل على إكسابهم مثل هذه الخبرات من خلال التعليم الذي تلقوه في الكليات والجامعات التي درسوا فيها، فغالبيتهم إن لم يكن جميعهم قد تقدموا بمشاريع تخرج (بحوث) تتضمن خطوات شبيهة جدا بخطوات حل المشكلة. وتتوافق هذه النتيجة مع تعريف جانبيه لحل المشكلة حيث عرفها بأنها عملية يدمج فيها الفرد عدد من المفاهيم والقوانين من المعرفة السابقة الموجودة لديه لتكوين قوانين على مستوى أعلى واعقد، مما يمكنه من حل المشكلات، بينما تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة ردايدة (2006)، حيث توصلت إلى أن إدراك وإلمام الرؤساء/المدراء بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي والياتة قد كانت متوسطة.

كذلك فقد حصل مجال التوجه العام نحو المشكلة على المرتبة الثالثة، حيث حصل على متوسط حسابي قدرة (3.93)، وبانحراف معياري قدره (0.44)، أي أن درجة توظيف الرؤساء/المدراء لحل المشكلة في هذا المجال قد كانت كبيرة، وقد يعود سبب حصول هذا المجال على المرتبة الثالثة بالرغم من انه يعد المرحلة الأولى من مراحل خطوات حل المشكلة إلى أن هذا المجال يتطلب قدرة إبداعية

عالية أي تلمس المشكلات والإحساس بها وعدم التعود والروتين في أداء المهمات، ويتطلب البعد عن النظرة التقليدية إلى الأمور مع توظيف للمنحنى النظامي في التفكير، وعليه فإن مهارة التوجه العام والإحساس بالمشكلة ينظر إليها على أنها من اعقد المهارات وأصعبها، وهذا يعكس درجة الشعور بالمسؤولية وعمق الانتماء.

وتتفق هذه النتيجة في إطارها العام مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة سكوت وآخرون (1990)، حيث أكدت بان النقص في مهارات حل المشكلات يجعل الأفراد تحت مستويات التوتر المرتفعة، وعرضه للإصابة بالاكتئاب واليأس، وكذلك اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة الخلايلة (2004)، حيث توصلت إلى أن ارتفاع درجة الرقابة الحكومية على المجالس المحلية هو أمر يؤدي إلى تعطيل روح الابتكار والإبداع لدى المجالس المحلية، كما يؤدي إلى شيوع ظاهرة الروتين واللامبالاة تجاه مصالح الناس وحاجاتهم.

بينما حصل مجال اتخاذ القرار على المرتبة الرابعة، حيث حصل على متوسط حسابي قدرة (3.92)، وبانحراف معياري قدره (0.39)، أي أن درجة توظيف الرؤساء/المدرء لخطوات حل المشكلة في هذا المجال قد كانت كبيرة، وقد يعود سبب إلى أن مهارة اتخاذ القرار وخصوصا المناسب والصحيح يلزمه اختيار الحل الأفضل من بين الحلول المتاحة مع إجراء موازنة ما بين احتمالات نجاحه أو فشله، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الأمور التي يمكن أن يترتب عليها اختيار الحل على المستويين القريب والبعيد، ذلك بالتزامن مع وضع خطة للتنفيذ وكل ذلك لا بد وان يلزمه قدرة عقلية عالية، بالإضافة إلى الخبرات السابقة الموجودة لدى الرؤساء والإداريين والتي تم صقلها بأصعب الظروف خلال فترات الانتفاضة والتعامل مع الأزمات والطوارئ، والقدرة على التحليل والتركيب، والأمر الذي جعل هذا المجال يحتل هذه المرتبة (الرابعة)، حيث تأتي القدرة على التحليل في المستوى الرابع بحسب هرم (بلوم) المعرفي وتأتي مهارة (التركيب) في المستوى الخامس، وكذلك تعد مرحلة اتخاذ القرار من المراحل الحاسمة التي يترتب عليها مدى النجاح والفشل لاحقا بدرجة أكبر من غيرها من المجالات، حيث أن اختيار الحل و تحمل مسؤولية النتائج المترتبة تقع بالدرجة الأساس على الرئيس/المدير.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المطيري (2003)، التي أشارت إلى أن مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من قبل رؤساء الأقسام كانت بدرجة كبيرة، وكذلك اتفقت مع دراسة الخلايلة (2004)، حيث توصلت إلى أن عمليات ضم ودمج المجالس والهيئات المحلية فيما بينها عامل يؤدي الى توفير القدرات على حل المشاكل بشكل معقول، وان

سياسة الدمج بين أسلوب الانتخاب والتعيين في المجالس المحلية يزود المجالس المحلية ببعض القدرات الإدارية.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الخامسة والأخيرة، فقط كانت من نصيب مجال التقييم حيث حصل على متوسط حسابي قدرة (3.87)، وبانحراف معياري قدره (0.47)، أي أن درجة ممارسة الرؤساء/المدراء لخطوات حل المشكلة في هذا المجال قد كانت كبيرة، وقد يعود سبب حصول هذه المجال على المرتبة الخامسة إلى أن مهارة التقييم تعد من مهارات التفكير العليا، يتم من خلالها إصدار الأحكام على النتائج والحصول على تغذية راجعة يمكن من خلالها إعادة تصحيح الخلل في حال وقوعه، حيث تأتي هذه المهارة في قمة هرم (بلوم) المعرفي، الأمر الذي جعل مهارة الرؤساء/المدراء على التقييم أقل من غيرها من المهارات، وكذلك لأن للتقييم سبل مختلفة منها ما هو إجرائي (عملي) ومنها ما هو نظري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة طبيب (2001) حيث أشارت نتائج دراسته إلى أن مجال التقييم هو أقل المجالات حيث حصل على (62.8%) وكان بدرجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة المطيري (2003)، حيث أشار إلى أن نتيجة التقييم كانت متوسطة، بسبب عدم وجود معايير محددة وواضحة يتم بموجبها التقييم.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: والذي ينص على "ما درجة أداء العاملين في بلديات محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر الرؤساء والمدراء؟".

للإجابة على السؤال السابق من أسئلة الدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداء، والتي تضمنتها أداة الدراسة، ولمستوى الأداء بشكل عام.

للتعرف على النتائج المتعلقة بدرجة تقدير الرؤساء/المدراء لدرجة أداء مرؤوسيهم بشكل عام فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمجموع الفقرات التي تمثل درجة أداء المرؤوسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات مجتمعة (3,57) وبانحراف معياري بلغ قدره (0.526)، مما يعني أن درجة تقدير الرؤساء/المدراء لدرجة أداء مرؤوسيهم قد كانت كبيرة، وقد يعود سبب ذلك إلى أن معظم هؤلاء الموظفين هم من المتخصصين في مجالات عملهم وقد تم اختيارهم بناء على متطلبات الوصف الوظيفي ومن خلال إجراء مقابلات واختبارات قدرات مدروسة واعتبارات مهنية، وقد يكون سبب ذلك أيضا هو أن أداء المرؤوسين عادة ما يعكس مدى نجاح الرئيس ومن هذا المنطلق أتت إجابات الرؤساء/المدراء باتجاهات ايجابية نحو أداء مرؤوسيهم لأن أي طعن في أداء مرؤوسيهم

سيكون طعنا في أدائهم أنفسهم، أو قد يكون سبب ذلك لامركزية العمل حيث يقوم رئيس البلدية في المتابعة اليومية لعمل الموظفين ومحاسبتهم، والاطلاع على نتائج أعمالهم اليومية.

وتتفق هذه النتيجة ما سعى إليه قانون الهيئات الفلسطينية العمل بمبدأ اللامركزية الإدارية في المجتمع الفلسطيني من خلال تفعيل دور الهيئات المحلية في كافة الأراضي الفلسطينية، وكما وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه الشنواني (1970) حيث أشار انه من الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء هو التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها. وتختلف هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة صيام (2004)، حيث توصلت إلى أن هناك ضعف في التقييم للأقسام، كما وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة حامد (2005) حيث توصل إلى أن درجة الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية النظامية في الضفة الغربية بشكل عام قد كان عاليا، كما توجد علاقة قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا ودرجة الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتختلف هذه النتيجة في إطارها العام مع ما توصل إليه المطيري (2003)، حيث توصل إلى أن درجة تقدير الرؤساء والمدراء لمستوى أداء مرؤوسيهم قد كانت متوسطة بسبب عدم وجود معايير واضحة ومحددة يتم بموجبها التقييم.

أما فيما يخص النتائج المتعلقة بدرجة تقدير الرؤساء /المدراء لدرجة أداء مرؤوسيهم على مستوى الفترات الفرعية للأداء، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداء، وفيما يلي جدولين يوضح احدهما أعلى خمس فقرات عبر فيها الرؤساء/المدراء عن درجة أداء المرؤوسين مرتبة تنازليا، بينما يوضح الآخر اقل خمس فقرات عبر فيها الرؤساء/المدراء عن مستوى متدن، مرتبة ترتيبا تصاعديا.

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقييم الرئيس/المدير لأداء مرؤوسيه م لأعلى خمس فقرات مرتبة ترتيبا تنازليا.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي %	المجال	الرقم
كبيرة	0.778	3.88	يحرصون على رضا مرؤوسيهم/مدرائهم	1.
كبيرة	0.850	3.83	يحرصون على رضا الجمهور	2.
كبيرة	0.779	3.81	يلتزمون بالحضور والمغادرة في الأوقات المحددة	3.
كبيرة	0.805	3.70	يلمون بمهام عملهم بدرجة كبيرة	4.
كبيرة	0.644	3.70	ينجزون المهمات الموكلة إليهم بسرعة	5.

يتضح من خلال الجدول (2.4) أن الفقرة التي تنص على أن المرؤوسي ن (يحرصون على رضا رؤسائهم) ومدرائهم قد حصلت على المرتبة الأولى، إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ قدره (3.88)، وبانحراف معياري بلغ قدره (0.778)، أي أن درجة تقدير الرؤساء / المدراء لمستوى حرص الموظفين على نيل رضاهم قد كانت بدرجة كبيرة، وابت في الحدود المنطقية لإرضاء الرئيس/المدير من أهم أولويات المرؤوسين في ضوء أن الرئيس/المدير هو المتابع والمباشر لجميع أعمال وتصرفات المرؤوسين وتقييمها، وقد يعود ذلك أيضا أن المدير والرئيس هم معبر للترقية، والحصول على المنح المالية.

بينما حصلت الفقرة التي تنص على (يحرصون على رضا الجمهور) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبانحراف معياري (0.850)، أي أن درجة تقدير الرؤساء/المدراء لمستوى أداء العاملين فيما يتعلق بمدى حرصهم على رضا الجمهور قد كان كبيرا، وقد يفسر هذا الأمر في ضوء أن رضا الجمهور يحسن من سمعة الموظف ويعكس صورة جيدة عن المؤسسة أيضا (البلدية) لذا يحرص المرؤوسين على تحقيقها خصوصا في ضوء صغر حجم المجتمعات المحلية الفلسطينية، وصلات القرابة(النسب) التي تجمع الموظفين بأفراد هذا المجتمع، كما أن البعض يسعى إلى تحقيق مصالح خاصة أو مكاسب سياسية أو اجتماعية من خلال خدمته للمواطنين، أو الحصول على منصب هام بعد خروجه من البلدية، ولأن طبيعة العمل الجماهيري تتطلب مهارات اتصال عالية وفعالة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الأعرج (2000) حيث أشار إلى أن من الصعوبات التي تواجه رئيس البلدية انه يعمل في بيئة اجتماعية محرجة كونه يتعامل مع قطاعات من المواطنين لهم معه اتصالات أسرية واجتماعية وعشائرية أو عائلية.

بينما كانت المرتبة الثالثة من نصيب فقرة (يلتزمون بالحضور والمغادرة في الأوقات المحددة) حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري (0.779)، أي أن درجة تقدير الرؤساء/المدرء لدرجة أداء العاملين فيما يتعلق بالحضور والمغادرة قد كان كبيرا، ويعود ذلك إلى شعور الموظف بالمسؤولية ومن خلال شعوره بالانتماء لعمله وللمؤسسة التي يعمل بها من أجل الحفاظ على سمعتها ومكانتها، وقد يكون السبب في ذلك خوفهم من العقوبات والحسومات، وعدم رضا الرؤساء عنهم، كما يمكن أن يكون السبب في ذلك هو رغبته في التميز عن باقي الموظفين أو يمكن أن يكون رغبة في الاستعداد للعمل في بدء الدوام بحيث لا يضيع أي وقت من وقت العمل، والبعض يعتبرها تقريبا من الله تعالى، أو قد يكون أيضا السبب في ذلك هو أن غالبية هذه البلديات تفرض نظاما رقابيا على مدى التزام الموظفين بمواعيد دوامهم وتعاقب غير الملتزمين.

وفيما يتعلق بالمرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب فقرة (يلمون بمهام بدرجة كبيرة)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (3.70) وبانحراف معياري (0.805)، حيث أنهم من حملة الشهادات والتخصصات المناسبة لمهامهم، كما أنهم حصلوا على وظائفهم بطريقة موضوعية حيث تنافسوا على مواقعهم وتقدموا بالاختبارات التي تؤهلهم لشغل هذا الموقع، كما أن بعضهم تقدموا لبحوث شبيهة بتخصصاتهم ووظائفهم، كما أنهم يتمتعون بخبرة عالية بالعمل.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الخامسة والأخيرة فقط كانت من نصيب فقرة (ينجزون المهمات الموكلة إليهم بسرعة) حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (3.70)، وبانحراف معياري قدره (0.644)، وقد يكون سبب ذلك أنهم من ذوي الخبرة والكفاءة، وإخلاصهم في عملهم وإرضاء رؤسائهم، والرغبة في خدمة مجتمعهم المحلي لتحسين صورة البلدية وإعطاء صورة حسنة عن المؤسسة (البلدية) داخل المجتمع المحلي، وقسم آخر رغبة في الحصول على المكافآت والترقيات، وقسم منهم لإرضاء ضميره.

جدول رقم 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقييم الرئيس/المدير لأداء مرؤوسيهم لأقل خمس فقرات مرتبة تصاعديا.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي %	المجال	الرقم
كبيرة	0.712	3.28	يقيمون انجازاتهم بصورة موضوعية	1.
كبيرة	0.910	3.28	لديهم القدرة على ابتكار البرامج الداعمة للمؤسسة	2.
كبيرة	0.711	3.35	يستثمرون جميع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف العمل	3.
كبيرة	0.978	3.41	يحافظون على أسرار العمل	4.
كبيرة	1.029	3.41	يبدون الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	5.

يتضح من خلال الجدول (3.4) أن الفقرة التي تنص على أن المرؤوسين يقيمون انجازاتهم بصورة موضوعية قد حصلت على أدنى تقدير من وجهة نظر الرؤساء/ المدراء إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ قدره (3.28) وانحراف معياري (0.712)، حيث تأتي هذه النتيجة متفقة من المنطق والطبيعة الإنسانية التي تميل إلى اعتزاز الفرد بنفسه وانجازه بدرجة أكبر مما يراه الآخرون، كذلك قد يكون سبب ذلك أن المرؤوسين عادة ما يعترضون على طريقة ومقدار التقييم السنوي الذي يصدر من قبل رؤسائهم أو مدراءهم ويعترضون عليه ويطالبون بتقديرات أفضل ناظرين للأمر من منظور واحد (المنظور الشخصي) بينما يقوم الرئيس/المدير بعملية التقييم في ضوء العديد من الاعتبارات المهنية المتعلقة بالمرؤوس وبجميع أبعاد المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة صيام (2004)، حيث أشارت إلى أن هناك ضعف في عمليات التخطيط والتقييم في البلديات.

بينما حصلت الفقرة التي تنص على (لديهم القدرة على ابتكار البرامج الداعمة للمؤسسة) على ثاني أدنى تقدير حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري (0.910)، وقد يعود ذلك إلى عدم وجود حوافز تشجعهم على الابتكار، كما أن قسم آخر يخاف من سرقة ابتكاره من قبل المسؤولين، وعدم وجود دورات تأهيل دائمة أثناء الخدمة، كما أن الوضع الاقتصادي السيئ يجعل الموظف يهتم بتوفير عمل آخر لسد احتياجاته، إضافة إلى الوضع والظروف السياسية غير المستقرة

والمقلبة والتي تحد من الإبداع وتكبت الطاقات وبذلك لا يتوفر له وقت كافي للابتكار، وقد يكون سبب ذلك أيضا هو المستوى العالي والمرتفع للرقابة المفروضة على المجالس المحلية من قبل القائمين على وزارة الحكم المحلي، حيث أن الرقابة الزائدة عن المستوى المطلوب قد تقتل عملية الابتكار وروح المبادرة لدى الموظفين، وهذا ما أكدته دراسة الخلايلة (2004)، حيث توصلت إلى أن ارتفاع درجة الرقابة الحكومية على المجالس المحلية هو أمر يؤدي إلى تعطيل روح الابتكار والإبداع لدى موظفي المجالس المحلية، كما يؤدي إلى شيوع الروتين واللامبالاة.

أما فقرة (يستثمرون جميع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف العمل) فقد حصلت على ثالث أدنى تقدير حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (3.35)، وبانحراف معياري (0.711)، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المتوفرة، إضافة إلى الوضع الاقتصادي السيئ والعجز المالي الذي تعاني منه البلديات بسبب عدم إيفاء المواطنين بالتزاماتهم المالية تجاه البلديات، كما أن هناك عدم دعم من الحكومة بسبب الحصار السياسي الذي تعاني منه البلديات بسبب وجود رؤساء غير مرغوب بهم من الدول المانحة، كما أن الدول المانحة تضع شروط على الاستثمارات بحث تصرف على مشاريع الخدمات والأزمات الطارئة ولا تصرف على مشاريع إنتاجية وتنموية، وتتفق هذا النتيجة مع ما توصل إليه حبش (2006)، خلال دراسته حول تحكم الدول المانحة في طرق صرف المساعدات، حيث تقوم الدول المانحة بتمويل المشاريع التي تنسجم مع أهداف تلك الدول التي تهدف إلى خلق واقع من التبعية السياسية والثقافية والاقتصادية، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه إبراهيم (2007)، التي تقول بان هناك موارد كافية للاستثمار لكنها تستغل في مشاريع ليست من اختصاصات البلديات.

بينما كانت المرتبة الرابعة من نصيب فقرة (يحافظون على أسرار العمل) والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (3.41) وبانحراف معياري (0.978)، وقد يعود ذلك إلى عدم وجود عقاب لمن يفشي بأسرار العمل، كما أن الكثير من الموظفين لا يعتبرون الأمور الداخلية أسرا، وقسم آخر يفتخر أمام زملائه والمواطنين بمعرفة كل ما يدور في البلدية، ويمكن أيضا أن يكون السبب في ذلك ضعف الانتماء والولاء ورغبة في الانتقام من بعض الموظفين لإيصال المعلومات إلى الرؤساء.

أما المرتبة الخامسة والأخيرة فقد كانت من نصيب فقرة (يبدون الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (3.41)، وبانحراف معياري (1.029)، وقد يعود ذلك إلى عدم حصولهم على حوافز وترقيات ولتدني رواتبهم ورغبتهم في ممارسة أعمال أخرى خارج البلدية للحصول على أموال تمكنهم من العيش بكرامة خاصة في ظل الغلاء الفاحش للأسعار.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3.4. النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير المسمى الوظيفي. (رئيس بلدية، مدير عام).

لفحص هذه الفرضية ، فقد تم إجراء اختبار (ت) (T-test) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات استجابات الرؤساء، ومتوسطات استجابات المدراء، على كل مجال (خطوة) من المجالات الخمسة لحل المشكلة، وعلى جميع المجالات مجتمعة، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 4.4-أ: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي .

المجال	الوصف الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
1. التوجه العام	رئيس	99	3.93	0470	136	-0.180	0.857
	مدير	39	3.95	0.362			
2. تعريف المشكلة	رئيس	99	4.29	0.443	136	0.277	0.782
	مدير	39	4.26	0.473			
3. تحديد البدائل	رئيس	99	3.99	0.478	136	0.848	0.398
	مدير	39	3.91	0.468			

جدول 4.4-ب: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي .

المجال	الوصف الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
4. اتخاذ القرار	رئيس	99	3.93	0.366	136	0.369	0.712
	مدير	39	3.90	0.452			

0.832	-0.212	136	0.485	3.87	99	رئيس	5. التقييم
			0.471	3.89	39	مدير	
0.803	0.250	136	0.346	3.99	99	رئيس	6. مستوى القدرة على حل المشكلة
			0.368	3.98	39	مدير	

يتضح من الجدول (4.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات رؤساء ومدراء البلديات فيما يتعلق بإتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري في محافظات الضفة الغربية، وذلك على مستوى الأداة الكلية (مستوى القدرة على حل المشكلة بشكل عام)، وعلى مستوى كل مجال من مجالات (خطوات) حل المشكلة الفرعية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمجال الكلي ولكل مجال من المجالات الفرعية (0.803، 0.857، 0.782، 0.398، 0.712، 0.832) وذلك على التوالي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تم افتراضها، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل مجال من المجالات الفرعية، مما يعني أن مستوى إتباع كل من الرؤساء والمدراء لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها صنع القرارات الإدارية هي واحدة وبنفس الدرجة، وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أن هؤلاء الرؤساء والمدراء مؤهلين تأهيلا متقاربا، كذلك لان معظمهم حاصلين على درجات علمية متقاربة وتخرجوا في نفس الكليات والجامعات، مما انعكس على مستوى قدراتهم في إتباع حل المشكلة وتوظيفها في اتخاذ قراراتهم الإدارية، أو قد يكون سبب ذلك أن كلاهما يتمتعون بنفس الخبرات العملية وقد يكون التعاون المستمر بينهم وتبادل الآراء أدى إلى وجود وجهات نظر متشابهة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه طيبب (2001)، حيث توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في استراتيجيه القدرة على حل المشكلة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي الإداري، كما وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة رمضان (2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا في القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير العمل الإداري.

2.3.4: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات افراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير المؤهل العلمي". (دبلوم فإقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (-Oneway Anova)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات استجابات الرؤساء/المدرء، على كل مجال (خطوة) من المجالات الخمسة لحل المشكلة، وعلى جميع المجالات مجتمعة، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات إستراتيجية حل المشكلة وعلى المجال الكلي لها بحسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	المجال
0.410	3.86	38	دبلوم فأقل	التوجه العام
0.446	3.95	85	بكالوريوس	
0.496	4.00	15	ماجستير فأعلى	
0.441	3.93	138	المجموع	
0.401	4.27	38	دبلوم فأقل	تعريف المشكلة
0.445	4.29	85	بكالوريوس	
0.608	4.30	15	ماجستير فأعلى	
0.450	4.28	138	المجموع	
0.508	3.82	38	دبلوم فأقل	تحديد البدائل
0.432	4.02	85	بكالوريوس	
0.572	3.98	15	ماجستير فأعلى	
0.475	3.96	138	المجموع	
0.328	3.88	38	دبلوم فأقل	اتخاذ القرار
0.406	3.93	85	بكالوريوس	
0.464	3.98	15	ماجستير فأعلى	

جدول 5.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات إستراتيجية حل المشكلة وعلى المجال الكلي لها بحسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	المجال
0.391	3.92	138	المجموع	التقييم
0.509	3.75	38	دبلوم فأقل	
0.438	3.90	85	بكالوريوس	
0.578	4.05	15	ماجستير فأعلى	
0.479	3.87	138	المجموع	

0.330	3.91	38	دبلوم فأقل	المجال الكلي
0.329	4.01	85	بكالوريوس	
0.496	4.06	15	ماجستير فأعلى	
0.351	3.99	138	المجموع	

جدول 6.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.479	0.739	0.196	135	26.403	0.145	2	0.289	1. التوجه العام
0.971	0.029	0.206	135	27.821	0.006	2	0.012	2. تعريف المشكلة
0.084	2.525	0.221	135	29.853	0.558	2	1.117	3. تحديد البدائل
0.684	0.380	0.155	135	20.870	0.059	2	0.118	4. اتخاذ القرار
0.090	2.456	0.226	135	30.453	0.554	2	1.108	5. التقييم
0.239	1.445	0.123	135	16.607	0.178	2	0.356	6. مستوى القدرة على حل المشكلة

يتضح من خلال الجدول (6.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسط استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري في محافظات الضفة الغربية، وذلك على مستوى الأداة الكلية (مستوى القدرة على حل المشكلة بشكل عام)، وعلى مستوى كل مجال من مجالات (خطوات) حل المشكلة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمجال الكلي، ولكل مجال من المجالات الفرعية (0.239، 0.479، 0.971، 0.084، 0.684، 0.090) وذلك على التوالي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تم افتراضها، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى جميع المجالات الفرعية، مما يعني أن درجة إتباع كل من أفراد العينة من حملة الدرجات العلمية المختلفة (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرارات الإدارية هي

واحدة وبنفس الدرجة، وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أن هؤلاء الرؤساء/المدرء يتمتعون بنفس الخبرات، وهناك تبادل آراء بينهم، كما أنهم حضروا نفس الدورات التأهيلية، مما انعكس على درجة قدراتهم في إتباع حل المشكلة وتوظيفها في اتخاذ قراراته م الإدارية، والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة، والاستفادة من برامج التوأمة معها مما أعطى تجربة غنية للعاملين في هذا المجال.

وبالتدقيق في قيم الدلالة على مستوى المجالات الفرعية للاختبار السابق نجد أن هنالك فروقا معنوية قوية، وذلك على مستوى كل من مجال تحديد البدائل، ومجال التقييم، حيث بلغت قيمة الدلالة على مجال تحديد البدائل (0.084)، بينما بلغت على مستوى مجال التقييم (0.090)، حيث كانت الفروق في المجالين السابقين بين الرؤساء/المدرء من حملة درجة الدبلوم فاقل من جهة، وبين كل من حملة درجة البكالوريوس ودرجة الماجستير فأعلى في الجهة الأخرى، وذلك لصالح حملة البكالوريوس والماجستير فأعلى، وقد يكون ذلك عائدا إلى أن حملة الشهادات العليا قد مروا بتجارب ركزت أكثر على توظيف الأسلوب العلمي ذلك من خلال قيامهم بإعداد أبحاث ودراسات تقوم بالدرجة الأساس على توظيف المنهج العلمي وإستراتيجية حل المشكلة حيث أن أي مشروع علمي لابد وان يستند إلى أسس شبيهة جدا بالأسس والخطوات التي تقوم عليها إستراتيجية حل المشكلة.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت إليها كل من دراسة طيب (2001)، ودراسة العطاري (1999)، حيث أظهرت نتائج هاتين الدراستين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجية القدرة على حل المشكلة في الوزارات والجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة رمضان (2005)، حيث أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائيا بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق بين حملة درجة الدبلوم وحملة درجة البكالوريوس س وذلك لصالح حملة الدبلوم.

3.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات افراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير المحافظة. (محافظة الشمال، محافظات الوسط، محافظات الجنوب).

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-Anova)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات استجابات الرؤساء/المدرء، وذلك على كل

مجال (خطوة) من المجالات الخمسة لحل المشكلة، وعلى جميع المجالات مجتمعة، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية تعزى لمتغير المحافظة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	المجال
0.412	3.93	58	محافظات الشمال	التوجه العام
0.404	3.86	42	محافظات الوسط	
0.515	4.02	38	محافظات الجنوب	
0.441	3.93	138	المجموع	
0.373	4.32	58	محافظات الشمال	تعريف المشكلة
0.426	4.28	42	محافظات الوسط	
0.574	4.23	38	محافظات الجنوب	
0.450	4.28	138	المجموع	
0.455	4.13	58	محافظات الشمال	تحديد البدائل
0.449	3.91	42	محافظات الوسط	
0.446	3.75	38	محافظات الجنوب	
0.475	3.96	138	المجموع	

جدول 7.4-ب: المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية تعزى لمتغير المحافظة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
محافظات الشمال	58	3.92	0.331	اتخاذ القرار
محافظات الوسط	42	3.97	0.345	
محافظات الجنوب	38	3.87	0.510	
المجموع	138	3.92	0.391	
محافظات الشمال	58	3.94	0.433	التقييم
محافظات الوسط	42	3.89	0.489	
محافظات الجنوب	38	3.77	0.530	
المجموع	138	3.87	0.479	
محافظات الشمال	58	4.04	0.287	المجال الكلي
محافظات الوسط	42	3.97	0.348	
محافظات الجنوب	38	3.92	0.434	
المجموع	138	3.99	0.351	

جدول 8.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المحافظة.

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.292	1.243	0.194	135	26.210	0.241	2	0.483	1. التوجه العام
0.620	0.480	0.205	135	27.636	0.098	2	0.197	2. تعريف المشكلة
*0.000	8.505	0.204	135	27.504	1.733	2	3.466	3. تحديد البدائل
0.496	705.	0.154	135	20.771	0.108	2	0.217	4. اتخاذ القرار
0.249	1.405	0.229	135	30.917	0.322	2	0.644	5. التقييم
0.301	1.212	0.123	135	16.664	0.150	2	0.299	6. مستوى القدرة على حل المشكلة

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (8.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري، بحسب متغير المحافظة (الشمال، الوسط، الجنوب)، وذلك على مستوى الأداة الكلية (مستوى القدرة على حل المشكلة بشكل عام)، وعلى كل من مجال التوجه العام، ومجال تعريف المشكلة، ومجال اتخاذ القرار، ومجال التقييم، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمجال الكلي، ولكل مجال من المجالات المذكورة (0.292، 0.301، 0.620، 0.496، 0.249) وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية على مستوى المجال الكلي لإستراتيجية حل المشكلة، وكل مجال من هذه المجالات، وقد ويعود السبب في ذلك إلى أن مساحة الضفة الغربية صغيرة، وان هناك تواصل بين المحافظات، وترابطها علاقات اجتماعية وثقافية واقتصادية، حيث تتشابه طبيعة الحياة بينها، كما أن المسؤولين يحملون نفس المؤهلات والخبرات، وتعد لهم نفس الدورات التدريبية، كما أن طريقة التعيين تتم بنفس الطريقة، كما أنها تتعرض لنفس الظروف الاقتصادية والحصار الاقتصادي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ردايدة (2006)، حيث أشارت نتائج دراسته إلى أن جميع المدراء العاميين يتمتعون بنفس المستوى من حيث القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتعامل مع الموارد المالية والمادية والعامل الزمني والحفاظ على البيئة والتأثير السلبي لنقص التكنولوجيا والتأثير السلبي للأوضاع السياسية والاقتصادية والمفاهيم الاجتماعية السائدة والدعم الأجنبي المشروط، وكذلك مع ما شارته إليه دراسة حسيبا (2006)، حيث أشارت إلى تشابه المشاكل التي تعاني منها المجالس البلدية في الضفة الغربية نتيجة وجود مركزية في نظام الإدارة المحلية الفلسطينية، وتتفق كذلك مع ما أشار إليه الأعرج (2000) من أن جميع رؤساء وأعضاء البلديات يعانون من نفس الصعوبات.

في حين أظهرت نتائج الجدول (8.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير المحافظة، وذلك على مستوى مجال تحديد البدائل، حيث كانت قيمة الدلالة لهذا المجال (0.00)، وهي أصغر من (0.05) ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية على مستوى هذا المجال، والأخذ بوجود الفروق، وللتعرف على مواطن هذه الفروق بين مستويات متغير المحافظة (محافظات الشمال، محافظات الوسط، محافظات الجنوب) وتحديد وجهتها، فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 9.4: نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن مواطن الفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال تحديد البدائل

المحافظة	محافظة الشمال المتوسط (4.137)	محافظة الوسط المتوسط (3.912)	محافظة الجنوب المتوسط (3.758)
محافظة الشمال المتوسط (4.137)	-----	*0.225	*0.379
محافظة الوسط المتوسط (3.912)		-----	0.154
محافظة الجنوب المتوسط (3.758)			-----

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (9.4) أن الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المحافظة على درجة القدرة على تحديد البدائل قد كانت بين الرؤساء/المدراء من (محافظة الشمال) في جهة، وكل من الرؤساء/المدراء من (محافظة الوسط، والجنوب) في جهة أخرى، ولم يتبين وجود فروق دالة بين الرؤساء/المدراء من (محافظة الوسط) ولرؤساء/المدراء من (محافظة الجنوب)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية يتضح بأن الفروق قد كانت لصالح الرؤساء/المدراء من (محافظة الشمال)، حيث حصلوا على متوسط حسابي قدره (4.138) مقابل متوسط بلغ (3.913) للرؤساء/المدراء من محافظات الوسط، ومتوسط بلغ (3.758) للرؤساء/المدراء من محافظات الجنوب، أي أن رؤساء ومدراء بلديات المحافظات الشمالية كانوا أكثر قدرة على تحديد البدائل المناسبة لحل المشكلة وتوظيف هذه الخطوة من خطوات حل المشكلة في صنع قراراتهم الإدارية من نظائهم في بلديات محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء الظروف التي تعاني منها محافظات الوسط والجنوب بسبب الاستيطان والإجراءات الإسرائيلية خاصة الحصار المشدد مما لا يتيح مساحة أمام رؤساء ومدراء البلديات للعمل بحرية ولا يترك لهم مجالاً للمناورة واخذ البدائل، أو قد يكون سبب ذلك أيضاً قلة الموارد الاقتصادية والمشاريع المنفذة في الوسط والجنوب مقابل الشمال. وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة حمدان (2005)، حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال تحديد البدائل حسب موقع المدرسة (مدينة، قرية) وكانت النتائج لصالح المدينة.

4.3.4. النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير عدد موظفي البلدية. (اقل من 12 موظف، من 12-20 موظف، أكثر من 20 موظف)

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway- Anova)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد موظفي البلدية، وذلك على كل مجال (خطوة) من المجالات الخمسة لحل المشكلة، وعلى جميع المجالات مجتمعة، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية تعزى لمتغير عدد موظفي البلدية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	المجال
0.439	3.85	22	اقل من 12 موظف	التوجه العام
0.360	3.91	39	من 12-20 موظف	
0.478	3.97	77	أكثر من 20 موظف	
0.441	3.93	138	المجموع	
0.384	4.12	22	اقل من 12 موظف	تعريف المشكلة
0.300	4.37	39	من 12-20 موظف	
0.518	4.28	77	أكثر من 20 موظف	
0.450	4.28	138	المجموع	
0.485	3.96	22	اقل من 12 موظف	تحديد البدائل
0.478	3.92	39	من 12-20 موظف	
0.475	3.98	77	أكثر من 20 موظف	
0.475	3.96	138	المجموع	
0.237	3.82	22	اقل من 12 موظف	اتخاذ القرار
0.368	3.94	39	من 12-20 موظف	
0.435	3.94	77	اكثر من 20 موظف	
0.391	3.92	138	المجموع	
0.502	3.70	22	اقل من 12 موظف	التقييم
0.466	3.91	39	من 12-20 موظف	
0.475	3.91	77	اكثر من 20 موظف	
0.479	3.87	138	المجموع	
0.325	3.88	22	اقل من 12 موظف	المجال الكلي
0.266	4.00	39	من 12-20 موظف	
0.393	4.01	77	اكثر من 20 موظف	
0.351	3.99	138	المجموع	

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد موظفي البلدية.

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.482	0.734	0.196	135	26.405	0.144	2	0.287	1. التوجه العام
0.120	2.152	0.200	135	26.973	0.430	2	0.860	2. تعريف المشكلة
0.793	0.232	0.229	135	30.864	0.053	2	0.106	3. تحديد البدائل
0.428	0.854	0.154	135	20.725	0.131	2	0.262	4. اتخاذ القرار
0.164	1.835	0.228	135	30.726	0.418	2	0.835	5. التقييم
0.301	1.211	0.123	135	16.664	0.150	2	0.299	6. مستوى القدرة على حل المشكلة

يتضح من الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة القدرة على إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري في محافظات الضفة الغربية، وذلك على مستوى الأداة الكلية (مستوى القدرة على حل المشكلة بشكل عام)، وعلى مستوى كل مجال من المجالات الفرعية، وذلك بحسب متغير عدد موظفي البلدية التي يرأسها/يديرها الرئيس/المدير، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمجال الكلي، ولكل مجال من المجالات الفرعية (0.301، 0.482، 0.120، 0.793، 0.428، 0.164)، وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تم افتراضها، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى جميع المجالات الفرعية، مما يعني أن درجة إتباع كل من الرؤساء/المدرء لإستراتيجية حل المشكلة في صنع القرارات الإدارية هي واحدة وبنفس الدرجة بغض النظر عن عدد موظفي البلدية التي يرأسها/يديرها الرئيس/المدير، وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أن هؤلاء الرؤساء/المدرء يحملون نفس المؤهلات والخبرات والدورات، ويمكن أن يكونوا قد درسوا في نفس الجامعات، ويعانون من نفس المشاكل حيث أن البيئة الاجتماعية

متشابهة، كذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن أن تكون فعالة في جميع الظروف ويمكن توظيفها في إدارة شؤون المؤسسة سواء كان عددهم قليلا أو كبيرا.

5.3.4. النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات افراد العينة فيما يتعلق بدرجة إبتاعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير تصنيف البلدية. (بلدية مركزية "أ"، بلدية رئيسية "ب"، بلدية أساسية "ج"، بلدية ناشئة "د").

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (-Oneway Anova)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير التصنيف للبلدية، وذلك على كل مجال (خطوة) من المجالات الخمسة لحل المشكلة، وعلى جميع المجالات مجتمعة، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول 12.4-أ: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية تعزى لمتغير التصنيف.

المجال	التصنيف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه العام	ا	16	4.06	0.413
	ب	40	3.88	0.487
	ج	57	3.98	0.444
	د	25	3.82	0.354
	المجموع	138	3.93	0.441
تعريف المشكلة	ا	16	4.40	0.375
	ب	40	4.05	0.563
	ج	57	4.47	0.292
	د	25	4.16	0.396
	المجموع	138	4.28	0.450

جدول 12.4-ب: المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية تعزى لمتغير التصنيف.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التصنيف	المجال
0.389	4.07	16	ا	تحديد البدائل
0.562	3.75	40	ب	
0.407	4.12	57	ج	
0.371	3.86	25	د	
0.475	3.96	138	المجموع	
0.311	4.09	16	ا	اتخاذ القرار
0.490	3.75	40	ب	
0.319	4.02	57	ج	
0.295	3.85	25	د	
0.391	3.92	138	المجموع	
0.469	4.08	16	ا	التقييم
0.479	3.80	40	ب	
0.437	3.95	57	ج	
0.521	3.70	25	د	
0.479	3.87	138	المجموع	
0.300	4.13	16	ا	المجال الكلي
0.428	3.84	40	ب	
0.263	4.10	57	ج	
0.311	3.87	25	د	
0.351	3.99	138	المجموع	

جدول 13.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير تصنيف البلدية.

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.269	1.323	0.193	134	25.924	0.256	3	0.768	1. التوجه العام

جدول 13.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير تصنيف البلدية.

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
*0.000	9.217	0.172	134	23.072	1.587	3	4.761	2. تعريف المشكلة
*0.001	6.185	0.203	134	27.203	1.256	3	3.767	3. تحديد البدائل
*0.001	5.533	0.139	134	18.674	0.771	3	2.313	4. اتخاذ القرار
*0.030	3.061	0.220	134	29.537	0.675	3	2.024	5. التقييم
*0.000	6.735	0.110	134	14.74	0.741	3	2.223	6. مستوى القدرة على حل المشكلة

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من خلال الجدول (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة إتباعهم لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري بحسب متغير التصنيف للبلدية، وذلك على مستوى المجال الكلي لإستراتيجية حل المشكلة، وكل من مجال تعريف المشكلة، ومجال تحديد البدائل، ومجال اتخاذ القرار، ومجال التقييم، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمجال الكلي، ولكل مجال من المجالات الفرعية المذكورة (0.000 .0.000 .0.001 .0.001 .0.030)، وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أصغر من (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي تم افتراضها، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل مجال من المجالات الفرعية المذكورة، في حين لم يتبين وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مستوى مجال التوجه العام، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.269)، وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية على مستوى هذا المجال فقط.

وللتعرف على مواطن الفروق بين مستويات متغير تصنيف البلدية (بلدية مركزية، بلدية رئيسية، بلدية أساسية، بلدية ناشئة)، على مستوى الأداة الكلية لإستراتيجية حل المشكلة، وتحديد وجهتها، فقد تم إجراء اختبار اقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 14.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن مواطن الفروق بين مستويات متغير تصنيف البلدية على المجال الكلي لإستراتيجية حل المشكلة.

التصنيف	بلدية مركزية "أ"	بلدية رئيسية "ب"	بلدية أساسية "ج"	بلدية ناشئة "د"
	المتوسط (4.138)	المتوسط (3.847)	المتوسط (4.102)	المتوسط (3.873)
بلدية مركزية "أ"	-----	*0.2913	0.0362	*0.2643
بلدية رئيسية "ب"		-----	*0.2551-	0.0270-
بلدية أساسية "ج"			-----	*0.2281
بلدية ناشئة "د"				-----

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من خلال الجدول (14.4) وجود فروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير تصنيف البلدية على المجال الكلي للقدرة على توظيف إستراتيجية حل المشكلة في صنع القرار الإداري بين الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "أ" من جهة، وكل من الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "ب" و "د"، من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "أ"، إذ حصل هؤلاء على متوسط حسابي بلغ (4.138) مقابل متوسط قدره (3.847) للرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "ب" ومتوسط (3.873) للرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "د"، مما يعني أن درجة توظيف رؤساء/مدرء البلديات المركزية لإستراتيجية حل المشكلة في صنع قراراتهم الإدارية قد كان أكبر من نظرائهم ممن يرأسون البلديات الرئيسية والناشئة.

وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء انه كلما كان عدد الموظفين اكبر كلما كانت الخبرات والتجارب والمعارف والمعلومات والمهارات اكبر، حيث يتم تبادل لهذه الخبرات والمهارات والمعارف والمعلومات سواء في تعريف المشكلة أو تحديد البدائل أو اتخاذ القرار أو التقييم، أو قد يكون سبب ذلك أن البلديات المركزية ونتيجة لوقوعها في مركز المحافظة وفي المدن الكبرى أتاح إفرار رؤساء على درجة من الوعي والخبرة، ذلك بسبب أن المستوى الثقافي لأبناء هذه التجمعات دفعهم إلى اختيار الأكفياة خلال عملية الانتخاب واستبعاد الاعتبارات القبلية والعائلية الأمر الذي قد يكون شائعا بشكل اكبر في البلديات الناشئة والرئيسية.

كذلك يتضح وجود فروق دالة إحصائياً بين الرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "ب" والرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "ج"، وذلك لصالح والرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "ج"، حيث كان متوسط استجاباتهم (4.102) مقابل متوسط (3.847) للرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "ب"، أي أن درجة توظيف حل المشكلة في صنع القرار الإداري من قبل الرؤساء/المدراء الذين يرأسون بلديات أساسية كان أعلى من مستوى توظيف الرؤساء/المدراء الذين يرأسون بلديات رئيسية.

كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً في توظيف إستراتيجية حل المشكلة في صنع القرار الإداري بين الرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "ج" والرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "د"، وذلك لصالح الرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "ج"، حيث كان متوسط استجاباتهم (4.102) مقابل متوسط (3.873) للرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "د"، أي أن درجة توظيف حل المشكلة في صنع القرار الإداري من قبل الرؤساء/المدراء الذين يرأسون بلديات أساسية كان أعلى من مستوى توظيف الرؤساء/المدراء الذين يرأسون بلديات ناشئة.

وقد تفسر النتيجة السابقة في ضوء أن مؤهلاتهم أعلى، وخبراتهم أكثر بينما رؤساء البلديات الناشئة لا يحملون المؤهلات العلمية وغالبيتهم هم رؤساء مجالس قروية سابقة، وقد تفسر هذه النتيجة أيضاً في ضوء أن عدد السكان المحيطة بالبلديات الناشئة قليل فاحتياجاتهم أقل ويحتاجون إلى ميزانيات قليلة، ويتعرضون لمشاكل قليلة وقد يكون عدد الموظفين ورؤساء الأقسام أقل، بالإضافة إلى صغر المشاريع التنموية، كما أنهم يستطيعون توفير موارد مالية أكبر نسبياً، كما أن تعاون المجتمع أكبر ويقوم بدفع ما عليه من مستحقات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة رمضان (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية حسب متغير التصنيف.

في حين لم يتبين وجود فروق دالة إحصائياً في توظيف إستراتيجية حل المشكلة في صنع القرار الإداري بين إجابات الرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "أ" والرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "ج"، ولا بين إجابات الرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "ب" والرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "د".

6.3.4. النتائج المتعلقة بفحص الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة والتي تنص على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرار الإداري من قبل رؤساء البلديات ومدراء العاميين ومستوى أداء مرؤوسيهـم".

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم حساب معامل الارتباط بين استجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة القدرة على حل المشكلة، واستجاباتهم المتعلقة بدرجة أداء المرؤوسين من وجهة نظر الرؤساء/المدراء، وذلك من خلال معادلة بيرسون، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (15.4):

جدول 15.4: نتائج معادلة بيرسون لاختبار مستوى دلالة العلاقة ما بين القدرة على حل المشكلة من قبل الرؤساء ومستوى الأداء لدى مرؤوسيهـم.

التوجه العام	تعريف المشكلة	تحديد البدائل	اتخاذ القرار	التقييم	القدرة على حل المشكلة
مستوى أداء العاملين	معامل ارتباط (0.048)	معامل ارتباط (0.121)	معامل ارتباط (*0.222)	معامل ارتباط (*0.242)	معامل ارتباط (*0.190)
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة (0.575)	مستوى الدلالة (0.156)	مستوى الدلالة (0.009)	مستوى الدلالة (0.004)	مستوى الدلالة (0.025)

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من خلال الجدول (15.4) وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين درجة قدرة رؤساء/مدراء البلديات على إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع قراراتهم الإدارية، ودرجة أداء مرؤوسيهـم، وذلك على مستوى كل من مجال تحديد البدائل ومجال اتخاذ القرار ومجال التقييم والدرجة الكلية لإستراتيجية حل المشكلة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة أداء العاملين، ودرجة القدرة على توظيف إستراتيجية حل المشكلة بشكل عام من قبل الرؤساء/المدراء (0.208)، وبمستوى دلالة (0.014)، وهي أصغر من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وتأكيد وجود العلاقة، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون يلاحظ بان هذه العلاقة موجبة، بمعنى انه كلما زادت درجة توظيف الرؤساء/المدراء لإستراتيجية حل المشكلة في صنع قراراتهم الإدارية، كلما زادت درجة أداء مرؤوسيهـم، وكل ذلك من وجهة نظر الرؤساء/المدراء أنفسهم،

وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء النتائج الايجابية الكثيرة التي يتركها توظيف إستراتيجية حل المشكلة على الأفراد وعلى المؤسسات وزيادة إنتاجيتها، وهذا ما أكدته دراسة العطارى (1999) حيث تبين أن العلاقة بين إستراتيجية القدرة على حل المشكلات والثقة بالنفس قد كانت ايجابية، وأيضاً ما أكدته دراسة حمدي (1998) حيث كانت العلاقة بين مستوى حل المشكلات والثقة بالنفس ايجابية ، وتتفق مع ما أشارت إليه دراسة دويكات (2001) حيث أشارت إلى أن العلاقة بين إستراتيجية القدرة على حل المشكلات وأعراض الاكتئاب سلبية. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة رمضان (2005) حيث أشارت نتائج دراسته إلى وجود علاقة سلبية بين إستراتيجية القدرة على حل المشكلات والتوتر النفسي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1.5 النتائج

- 1- تبين أن درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل رؤساء ومدراء البلديات في محافظات الضفة الغربية كان بدرجة كبيرة، حيث حصلت درجة توظيفهم لإستراتيجية حل المشكلة في مجال تعريف المشكلة على الدرجة الأولى، تلاه مجال تحديد البدائل ، ومن ثم مجال التوجه العام ، فمجال اتخاذ القرار ، بينما حصل مجال التقييم على الدرجة الخامسة والأخيرة.
- 2- تبين أن درجة تقدير رؤساء البلديات ومدبريها لدرجة أداء مرؤوسيههم قد كانت درجة كبيرة.
- 3- تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل رؤساء/مدراء البلديات، بحسب كل من متغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي للرئيس/المدير، وعدد موظفي البلدية، وذلك على مستوى الأداة الكلية وعلى مستوى كل مجال من مجالاتها.
- 4- تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل رؤساء/مدراء البلديات، بحسب متغير المحافظة، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل مجال من مجالاتها باستثناء مجال "تحديد البدائل"، حيث كانت الفروق لصالح رؤساء/مدراء بلديات محافظات الشمال.
- 5- تبين أن هناك فروق دالة إحصائية في درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل رؤساء/مدراء البلديات، بحسب متغير تصنيف البلدية، وذلك على مستوى كل من مجال تعريف المشكلة، ومجال تحديد البدائل، ومجال اتخاذ القرار، ومجال التقييم، وكذلك على مستوى الأداة الكلية، حيث كانت الفروق على مستوى الأداة الكلية بين الرؤساء/المدراء في البلديات ذات التصنيف "أ" في جهة، ونظرائهم في البلديات ذات التصنيف "ب" و "د" في الجهة الأخرى، وذلك

لصالح الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "أ". كذلك كانت الفروق بين الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "ب" و "د" في جهة، وكل من الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "ج"، في الجهة الأخرى، وذلك لصالح الرؤساء/المدرء في البلديات ذات التصنيف "ج".

6- تبين أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة من قبل الرؤساء/المدرء ودرجة أداء مرؤوسيه من وجهة نظر الرؤساء/المدرء أنفسهم.

2.5 الاستنتاجات

من خلال نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- إن رؤساء ومدرء البلديات الفلسطينية في جميع محافظات الضفة الغربية يتبعون إستراتيجية حل المشكلة ويوظفونها في عملية صنع القرارات الإدارية المتعلقة بمجال عملهم وذلك بدرجة كبيرة، باعتبارها إحدى الطرق العلمية في اتخاذ القرارات.
- 2- إن قدرة الرؤساء والمدرء على تعريف المشكلات التي تواجههم وتحديدها، وتحديد البدائل المحتملة لحلها، والتوجه العام نحوها (الإحساس والشعور بها)، قد كانت أفضل من قدرتهم على اتخاذ القرارات والحلول التي تناسبها، وتقييم الحلول المتخذة، مما يعكس تدني مستوى امتلاكهم لمهارات التفكير العليا التي تلزم لعملية اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام عليها.
- 3- إن درجة تقدير رؤساء البلديات ومدرئها العاميين في محافظات الضفة الغربية لأداء مرؤوسيه كانت كبيرة، مما يعكس درجة رضا عالية من قبل هؤلاء الرؤساء/المدرء عن درجة أداء العاملين في هذه البلديات.
- 4- يقع رضا الرؤساء والمدرء في سلم أولويات موظفي البلديات الفلسطينية، يليه رضا الجمهور، ومن ثم الالتزام بالتعليمات الإدارية وخصوصا المتعلقة بمواعيد الحضور والانصراف.
- 5- إن من أهم السلبيات والنقاط غير الايجابية لدى موظفي البلديات من وجهة نظر مدرئهم ورؤسائهم تتمثل في تقييمهم لانجازاتهم بصورة موضوعية، وتدني قدرتهم على ابتكار البرامج الداعمة للمؤسسة، وتدني درجة قدرتهم على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف العمل، وأخيرا عدم محافظتهم على أسرار العمل، الأمر الذي يعكس قدرات ابتكاريه وإبداعية متدنية لديهم، وتدني مستوى الولاء التنظيمي لديهم.
- 6- إن درجة إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في اتخاذ القرار الإداري لدى رؤساء ومدرء البلديات في الضفة الغربية لم تتغير بتغير كل من المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي للمدير/الرئيس، وعدد موظفي البلدية.

- 7- إن درجة إتباع رؤساء ومدراء المحافظات الشمالية (جنين، طولكرم، قلقيلية، نابلس، طوباس) لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفهم لها في صنع قراراتهم الإدارية في مجال تحديد البدائل الممكنة للحل، كانت اكبر منها لدى رؤساء ومدراء بلديات المحافظات الجنوبية والوسطى (رام الله، أريحا، سلفيت، بيت لحم، الخليل، القدس) الأمر الذي يستدعي البحث في أسباب هذه الظاهرة.
- 8- تبين أن درجة إتباع الرؤساء والمدراء لإستراتيجية حل المشكلة والقدرة على توظيفها في صنع القرار الإداري بشكل عام، تزداد وتكون كبيرة كلما كان تصنيف البلدية بلدية مركزية، بينما تقل هذه القدرة لدى الرؤساء والمدراء كلما كان التصنيف بلدية ناشئة، أي انه كلما كان حجم التجمع السكاني الذي تخدمه البلدية اكبر كلما كانت قدرة رؤساء ومدراء هذه البلديات على توظيف حل المشكلة أكبر.
- 9- إن درجة أداء المرؤوسين (موظفي البلديات)، تزداد وتتحسن كلما ازدادت قدرة رؤسائهم ومدرائهم على إتباع إستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع قراراتهم الإدارية، الأمر الذي يشير إلى أهمية توظيف هذه الإستراتيجية في اتخاذ القرارات، ودور ذلك في رفع مستوى الانجاز على مستوى المؤسسات والأفراد العاملين فيها.

3.5 التوصيات

وبناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها قدمت الباحثة التوصيات التالية :

- 1- العمل على تدريب الرؤساء والمدراء على خطوات حل المشكلة، وتوظيفها في عملية صنع القرارات الإدارية، وتعزيز الجوانب الايجابية لديهم خصوصا في خطوات تعريف المشكلة والتوجه العام نحوها وتحديد البدائل، ومعالجة جوانب الضعف من خلال رفع درجة قدرتهم على اختيار الحلول وتقويمها.
- 2- العمل على تعيين مدراء عاميين للبلديات ممن يمتلكون الدرجات العلمية العالية، وذلك لأنهم الأقدر على توظيف إستراتيجية حل المشكلة في صنع القرارات واتخاذها.
- 3- ضرورة حث الموظفين في البلديات ودفعهم باتجاه ابتكار البرامج الداعمة للمؤسسة، وتمكينهم من طرق استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف العمل، ودفعهم باتجاه المحافظة على أسرار العمل، وذلك من خلال عقد الدورات التخصصية في هذه الجوانب، وإصدار المطبوعات والنشرات التي توضح أهمية امتلاكهم لهذه المهارات.

- 4- تزويد مكتبة البلدية بالدراسات المراجع والكتب والمجلات التي تتعلق بالبلديات ونشاطاتها على المستويين المحلي والدولي، واطلاع الرؤساء والمدراء على تجارب الدول الأخرى، خصوصا على أنماط إدارتهم لبلدياتهم وطرق اتخاذهم للقرارات المتعلقة بها.
- 5- زيادة اهتمام وزارة الحكم المحلي باللامركزية في العمل داخل البلديات، والعمل بمبدأ تفويض الصلاحيات لما لذلك من دور في توفير عدد من البدائل أمام الرؤساء والمدراء وإعطائهم مرونة أكثر في عملية اتخاذهم للقرارات.
- 6- تشجيع الرؤساء والمدراء على الاستمرار في فحص المشكلات التي تواجههم، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها وتقييمها ومتابعتها لما لذلك من فائدة تعود على البلدية والمجتمع المحلي بشكل عام.
- 7- توفير حوافز مادية ومعنوية مناسبة للمدراء الذين يوظفون الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ قراراتهم، وخصوصا الذين يوظفون إستراتيجية حل المشكلات.
- 8- الابتعاد عن التصرفات والقرارات الفردية والمزاجية لرؤساء البلديات والعمل بروح الفريق الواحد، وإشراك كل من المدراء وأعضاء البلدية في عملية صنع القرار واتخاذها.
- 9- تشجيع الدارسين على التوجه نحو دراسات تتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرار لتقلل هذه الدراسات خاصة في المجال الإداري.
- 10- ضرورة قيام البلديات بعقد دورات لموظفيها تدور حول أخلاقيات المهنة واليات المحافظة عليها وتميئتها.

4.5 المقترحات البحثية:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ومن خلال استنتاجات الباحثة فإنها ترى بضرورة إجراء بعض الدراسات التي تراها مهمة والتي تتعلق بهذا الموضوع مثل إجراء دراسات بهدف التعرف إلى :

- 1- درجة إتباع الرؤساء والمدراء لإستراتيجية حل المشكلات ودرجة توظيفهم لها في صنع قراراتهم الإدارية، وذلك من وجهة نظر المرؤوسين.
- 2- تقويم أداء رؤساء البلديات ومدراءها العامين في ضوء درجة توظيفهم لإستراتيجية حل المشكلة في صنع واتخاذ قراراتهم.
- 3- سبل رفع درجة إتباع رؤساء البلديات ومدراءها العامين لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها في صنع القرارات الإدارية، خصوصا في بعدي اختيار الحل المناسب وتقييم الحل المتخذ، باعتبارهما خطوتان تعتمدان على مهارات التفكير العليا.

4- درجة إتباع المدراء العاميين لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني لإستراتيجية حل المشكلات ودرجة
توظيفهم لها في صنع قراراتهم الإدارية، واثر ذلك في مستوى إنتاجية المؤسسات التابعة
للوزارة.

المراجع

المراجع العربية :

- ابراهيم، ح. (2007): مصادر تمويل المجالس المحلية في محافظتي جنين وطولكرم وسبل تطويرها، جامعة القدس، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشور)
- أبو المعاطي، م. (1998): إدارة المؤسسات الاجتماعية، الطبعة الثانية، مكتبة الصفوة، الفيوم.
- أبو رمضان، م. (2000): تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية، جامعة آل البيت، المفرق، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو شيخه، ن، أ. (2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو عليا، ع. (2004): مجالس الخدمات المشتركة في محافظة جنين ودورها في التنمية المستدامة. في: ج. حبش(محرر) دراسات في التنمية (ص 177- ص1849). جمعية المهندسين الزراعيين العرب، رام الله.
- اشتية، م، حباس، أ (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين:النشأة الوظيفة ودورها في التنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى. المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار. بكدار، القدس.
- بدر، ح. (1985): فعالية واتخاذ القرار بواسطة مجموعة، العلوم الاجتماعية، عدد، 1، ص 22-25.
- البوعشي، ن. (2003): صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة- دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في الجماهيرية الليبية، جامعة آل البيت، المفرق، (رسالة ماجستير غير منشورة)
- توفيق، ج، أ. (1986): إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

- التويجري، أ، البرعي، ع. (1997): الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان، الرياض.
- جابر، س. أبو الحسن، ع. (2003): الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- جردات، ي. (آذار، 2003-أ): الإدارة والحكم المحلي في فلسطين في العهد العربي (1948-1967)، العدد الثالث، ص 37-41.
- جردات، ي. (آب، 2003-ب): الإدارة والحكم المحلي في فلسطين في عهد الاحتلال الاسرائيلي (1967-1994)، العدد الرابع، ص 33-38.
- جروان، ف، ع. (2002): الابداع، الطبعة الاولى، دار الفكر، عمان.
- حامد، ش. (2005): الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: جمهورية السودان. (رسالة دكتوراه غير منشورة)
- حبش، ح. (2006): تقييم دور الجهات المانحة في دعم وتمويل المشاريع من وجهة نظر مجالس الخدمات المشتركة- حالة دراسية- محافظة جنين، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- حسيبا، س. (2006): واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، جامعة النجاح، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حمدان، ف. (2005): مدخل حل المشكلة وصنع القرار التربوي بالمدرسة الثانوية في فلسطين، جامعة الأقصى، فلسطين، (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- حمدي، ن. (1998): علاقة مهارة حل المشكلات بالاكنتاب لدى طلبة الجامعة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حنوش، ز. (1983): وظائف الإدارة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب.
- الخوالدة، ن. (2002): اثر استخدام أسلوب حل المشكلات في التحصيل والاحتفاظ بالتعليم في تدريس وحدة الفقه في مادة التربية الإسلامية، دراسات العلوم التربوية، 1، ص 74-87.

- دويكات، ن. (2001): العلاقة بين إستراتيجية حل المشكلة وأعراض الاكتئاب لدى طلبة الثانوية العامة في محافظة رام الله والبيرة، جامعة النجاح، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ردايدة، ش. (2006): التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانيات حالة دراسية الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- رمضان، ح. (2005): العلاقة بين التوتر النفسي وإستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، جامعة النيلين، الخرطوم: جمهورية السودان. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- الزغلول، ر، الزغلول، ع. (2003): علم النفس المعرفي، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان.
- زهران، م. (2004): اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية وأثارها في المشاركة والتنمية، دراسة مقارنة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- زويلف، م، ح. (1998): إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- سالم، ف، حسن، ص. (1983): الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات، جامعة الدول العربية- المنظمة العربية الإدارية، عمان.
- السالم، م. صالح، ع. (2002): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، عمان.
- سلطان، م، س. (2003): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- الشاويش، م، ن. (1993): الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، دار الفرقان، عمان.
- الشاويش، م، ن. (1996): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان.
- الشمري، ب. (2006): درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية لإستراتيجية حل المشكلة، جامعة اليرموك، اريد. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشنواني، ص. (1970): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

- شهاب، إ. (1995): مشاركة العاملين في صنع القرارات الادارية، مجلة الاداري، عدد، 1، ص211.
- شهوان، أ. (2004): مبادئ الادارة العامة، المكتبة الجامعية، نابلس.فلسطين.
- صيام، أ. (2004): قياس الاداء للمجالس البلدية الفلسطينية، مسودة دراسية، القدس، فلسطين.
- طيب، م. (2001): إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشور).
- الطيبي، م، ح. (2002): الدراسات الاجتماعية طبيعتها، أهدافها، طرائق تدريسها، دار المسيرة، عمان.
- عاشور، أ، ص. (1985): السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- عبد الباري، م، وآخرون. (1994): الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- عبد الشافي، ح. (1998)، المعلومات التربوية، طبيعتها ومصادرها وخدماتها ومجالات الإفادة منها، الطبعة الثالثة، الدار المصرية اللبنانية.
- عبد الهادي، ج، أبو الغار، إ. (2001): إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عبد ربه، أ، (2004): اثر استخدام طريقة حل المشكلات على التحصيل الدراسي لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في مادة التربية الإسلامية في محافظة المفرق، جامعة آل البيت، المفرق، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عثمان، ح، ع. (1996): الإدارة العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية.
- عريقات، ص. (2003)، كلمة افتتاحية، الحكم المحلي في ثماني سنوات، ص 6.
- عساف، م. (1982): أصول الإدارة، مكتب لطفي للآلات الكاتبة، القاهرة.
- العطاري، م. (1999): العلاقة بين إستراتيجية حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- عودة، أ، ملكاوي، ب.(1992): أساسيات البحث العلمي: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته، الطبعة الثانية، مكتب الكتاني، اريد، الأردن.
- الفرماوي، ح، ع. (1994): الأساليب المعرفية بين النظرية والتطبيق، الانجلو المصرية، القاهرة.
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي، دائرة التطوير والبحث والدراسات (2004): مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير، وزارة الحكم المحلي، رام الله.
- القاعود، إ. (1984): اثر طريقتي تدريس حل المشكلات والتقليدية وجن س المتعلم في تحصيل طلبة الصف الأول الثانوي الأكاديمي واحتفاظهم في مادة الجغرافيا في الأردن، جامعة اليرموك، اريد.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- القحطاني، م. (1995): اثر استخدام أسلوب حل المشكلات على تنمية مهارات حل المسائل الرياضية اللفظية لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي بمدينة الخرج، جامعة الملك سعود، الرياض.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- القريوتي، م، زويلف، م. (1993): المفاهيم الحديثة في الإدارة-النظريات والوظائف، ناقص الطبعة، المكتبة الوطنية، عمان.
- الكبيسي، ع. (1983): الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دارالخليج للطباعة والصحافة والنشر، الشارقة.
- كلالدة، ظ، م. (1997): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- كنعان، ن. (1992): اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان.
- كنعان، ن. (1995): القيادة الإدارية، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ماهر، أ. (2005): إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محرم، ز، وآخرون.(1994): المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارا ت، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- محمود، ع. (1995): العوامل النفسية التي تكمن وراء اتخاذ القرار، جامعة الزقازيق، مصر. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- مرسي، م. (1984): الإدارة العلمية، دار العالم العربي، القاهرة.
- مسلم، إ. أ. (1994): حل المشكلات، تنمية الإبداع، تسريع التفكير العلمي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المطيري، م. (2003): واقع ممارسات رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين، جامعة اليرموك، اربد، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المعجم الوسيط، (ب، ت)، باب شكل، الطبعة الثانية، الجزء الأول.
- المنصور، ك. (2000): نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد، عمان.
- منصور، هـ. (2002): المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية الإسكندرية.
- المهيدات، ق. (2004): عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكام الإداريين في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة ال البيت، المفرق (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الموسوي، م، ز. (1998): اتخاذ القرارات الإدارية-مدخل كمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- النابه، ن. (1994): واقع عملية صنع القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الرسالة، 49، ص ص 155-165.
- نصر الله، ح. (2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان.
- النعيمي، ج، عبد الهادي، ا. (1990): المشاركة الجماعية والأسلوب البارامتري في إدارة المنظمات الصناعية، مجلة الإداري، عمان، 40، ص ص 35-60.
- هلال، م، ع. (1993): مهارة إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، مركز الأداء والتنمية، مصر الجديدة.
- هيجنر، ج. (2004): تعريب إصدارات بيمك للإشراف العلمي، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة.

- وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، دائرة التشكيلات والانتخابات. (2008): الهيئات المحلية الرسمية المعتمدة من قبل الوزارة. رام الله، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي، (2003): الحكم المحلي في ثماني سنوات- (1994-2003)، رام الله، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي، (1997): قانون الهيئات المحلية الفلسطينية. رام الله. فلسطين.
- الوقفي، ر. (1998): مقدمة في علم النفس، الطبعة الثانية، دار الشروق عمان.
- ياغي، م، خاشجقي، هـ. (1989): اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة العامة السعودي، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث، دراسة ميدانية تحليلية.
- ياغي، م، ع. (1998): مبادئ الإدارة العامة، لا يوجد ناشر، عمان.
- ياغي، محمد. (1983): عملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للإدارة، عدد2، ص9.

المراجع الأجنبية :

- Cincotta, Julie A.(2005): The Link Between Individual Occupational Stress and Organizational Effectiveness as Shown by Performance Evaluation, Productivity Measures, and Employee Satisfaction, Dissertation Abstract International.B66/01,P.602.
- Dzurilla,T & Nezu.A, (1980): A study of the generation of alternatives process in social problem solving, Cognitive Therapy & Therapy & Research, vol (4) no (1) pp.67- 72.
- Dixson. D, & Glover, J, (1984): Counseling: A problem solving Approach, John wiley, & sons.
- Emily , G. J, (1999): 'Comparisons of problem Solving Processes of Education Administrators Leadership, Gender Decision Making 'Dissertation Abstracts International, Vol. 59, p35.
- Fiedler. F, (1979): Contingency theory of leadership, Management development Journal, Oct.
- Cole. G.A. (1996): Management Theory and practice, Lettes Eductional, 5 ed, London.

- Glasman, N.S, (1994): Making better decision about school problems. Newbury Park, CA: Corwin.
- Heppner, P.P.A, (1978): A review of problem solving literature and its relationship to the counseling process, *Journal of counseling psychology*, vol.(25), no(3), pp. 366-375.
- Herbert, A. S, (1976): " Administrative Behavior , A study of Decision – Making Processes in Administrative Organization , 3, ed , (New York: the Free Press, pp61-66.
- Joachim, W. & Eckhard, K., (2003): Computer- based assessment problem solving competence. *Assessment in Education: principle policy & Practice*: 10 (3).C329-345.
- Johnson & Rising. (1972): *Guidelines for Teaching Mathematics*. Belmont California.
- Kidd, J. H, (1996): An intervention to improve the problem- solving expertise of principals, pp5-40.
- Kinnick , B.C, (1972): *Group-discussion and group counseling applied to student problem solving , Houghton Mifflin Company, Boston.*
- Lin, Shu-Huei(Lisa),(2003): 'The Relationships Between Student Perception of Constructivist Learning Environment, Self-directed Learning Readiness, Problem-Solving Skills, and Teamwork Skills', *Dissertation Abstract International*. A 64/09,P.3223.
- Maclure, S & Davis, D., (1991). *Learning to think: Thinking to Learn* Oxford Pergamon on press.
- Massoud, M.(1997). *Met Cognition and Problem Solving of College students in Technology Mathematics Humanities*. *Dissertation Abstract International*, A(57)/09. P3854.
- Myers, C., (2005): *Problem-Solving Effectiveness and Racial Identity as Moderators of the Relationship Between Race-related Stress and Adjustment and Black-American Students at Predominantly White Universities'*. *Dissertation Abstract International*,B66/01, p.567.
- Nolte, W.H., (2001):*Making the tough call: Factors that influence principals decision making*. p,1415.
- Pourdavood, R. R., (2003) *Problem-Solving Dynamics: Students no Routine Problem-Solving Engagement. A case Study of Four Ninth-*

Crade Mathematics students'. Dissertation Abstract International, A 64/09,P 3227.

- Reiber, G., (2001): Ethical dimensions of administrative decision – making in schools: The principals perspective
- Ron. O & Jan. H & Catherine. M. (1999). Exploring the Development of Students' Generic Skills Development in Higher Education Using A Web-based Learning Environment. Presented at ASCILITE'99 Conference. December. Brisbane,Australia.1999.
- Schott. D., Cools. J.,(1990)," Problem-Solving. Deficits in Suicidal Patients: Trait Vulnerability or State Phenomenon". Journal of consulting clinical psychology. Vol (58) ,no(5),Pp.562-564.
- Schotte. D, Cools. J,& Payvar S.: problem solving deficits in suicidal patients *: trait vulnerability or state phenomenon? " Journal of consulting and clinical psychology , Vol(58), No(5) ,pp562-564.
- Twyman, T. (2004) Effects of conceptually framed, problem / solution effect graphic organizer on content comprehension and problem solving skills for seventh grade social studies students. University of Oregon ph.D. DAI. 64/11.p4 P4004..

3.6 مواقع الانترنت:

- www.molg.gov.ps 15/2/2008
- الأعرج، ح. (2000): كيف تتميز إدارة البلديات كمؤسسة عامة عن بقية المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص، فلسطين
<http://www.molg.gov.ps/desktopdefault.aspx?lng=2&ttype=1&tabindex=100&rr=82008/4/4>

ملحق رقم 1.2: عدد البلديات في فلسطين
(وزارة الحكم المحلي، دائرة التشكيلات والانتخابات، 2008)

مجموع عدد البلديات	بلديات				محافظات الضفة الغربية	الرقم
	د	ج	ب	أ		
10	2	6	2		القدس*	1
3	2			1	أريحا	2
5	2	2		1	قلقيلية	3
11	3	6	1	1	طولكرم	4
18	5	6	5	2	رام الله	5
9	7	1	1		سلفيت	6
10	1	6	2	1	بيت لحم	7
9	1	7		1	نابلس	8
3		2	1		طوباس	9
12	1	6	4	1	جنين	10
17		8	8	1	الخليل	11
107	24	50	24	9	مجموع الضفة	
محافظه (قطاع غزة)						
7		3	3	1	خانيونس	
3			2	1	رفح	
4	1		2	1	شمال غزة	
4	3			1	غزة	
7	2	1	3	1	وسط غزة	
25	6	4	10	5	مجموع قطاع غزة	
132	30	54	24	14	المجموع الكلي	

* بلديات القدس هي مجالس محلية وعددها (10)

التشكيلات

الفئة : ب

الفئة : أ

التسلسل	البلدية	التسلسل	البلدية
1.	جنين	1)	الرام
2.	نابلس	2)	العيزرية
3.	طولكرم	3)	قباطية
4.	قلقيلية	4)	عرابة
5.	رام الله	5)	يعبد
6.	البيرة	6)	اليامون
7.	اربحا	7)	طوباس
8.	بيت لحم	8)	عنبتا
9.	الخليل	9)	سلفيت
10.		10)	بني زيد الغربية
11.		11)	سلواد
12.		12)	بئر زيت
13.		13)	بيتونيا
14.		14)	دير دبوان
15.		15)	بيت جالا
16.		16)	بيت ساحور
17.		17)	سعير
18.		18)	ححول
19.		19)	اذنا
20.		20)	بني نعيم
21.		21)	دورا
22.		22)	يطا
23.		23)	الظاهرية
24.		24)	السموع

الفئة : ج

الفئة : د

التسلسل	البلدية	التسلسل	البلدية
1-	ابو ديس	1.	بيت عنان
2-	عناتا	2.	بيت سوريك
3-	قطنة	3.	الزبايدة
4-	بدو	4.	سبسطية
5-	بير نبالا	5.	باقة الشرقية
6-	السواحة الشرقية	6.	زيتا
7-	كفر راعي	7.	كفر اللبد
8-	السيلة الحارثية	8.	جبيوس
9-	ميثلون	9.	كفر ثلث
10-	جبع	10.	قراوة بني حسان
11-	سيلة الظهر	11.	كفل حارس
12-	برقين	12.	الزاوية
13-	طمون	13.	بروقين
14-	عقابا	14.	كفر الديك
15-	عصيرة الشمالية	15.	دير بلوط
16-	بيت فوريك	16.	دير استيا
17-	حوارة	17.	عبوين
18-	بيتا	18.	ترمسعيا
19-	عقربة	19.	المزرعة الشرقية
20-	قبلان	20.	عطارة
21-	جماعين	21.	الطيبة
22-	قفين	22.	نعلين
23-	علاز	23.	العوجا
24-	عتيل	24.	النويمة والديوك
25-	دير الغصون	25.	جناتة
26-	بلعا		

		بيت ليد	27-
		عزون	28-
		حبله	29-
		بديا	30-

تابع الفئة : ج

		سنجل	31-
		الاتحاد	32-
		الزيتونة	33-
		بيت لقبا	34-
		بني زيد الشرقية	35-
		العبيدية	36-
		الدوحة	37-
		الخضر	38-
		زعترة	39-
		تقوع	40-
		بيت فجار	41-
		صوريف	42-
		بيت امر	43-
		خاراس	44-
		بيت اولا	45-
		ترقوميا	46-
		تفوح	47-
		بيت عوا	48-
		الشيوخ	49-

ملحق رقم 1.3: الفقرات التي تم حذفها والفقرات التي تم إضافتها في مراحل إعداد أدوات الدراسة

الرقم	أولاً: الفقرات التي تم حذفها بناء على اقتراح المحكمين للقسم المتعلق بإستراتيجية حل المشكلة
1	اسأل الآخرين عن رأيهم لكي أتعرف على الاحتمالات المختلفة للحل.
2	احصر تفكيري بالجوانب السلبية للحل الذي لا أميل إليه.
3	اختر الحل الأسهل بغض النظر عما يترتب على ذلك.
4	لدي القدرة على حل معظم المشكلات حتى تلك التي يبدو انه لا يوجد لها حل واضح في الحال.
5	أثق بقدرتي على حل المشكلات الجديدة والصعبة.
6	عندما أتعامل مع مشكلة، اشعر أحيانا كأني أدور حولها ولا أصل إلى جوهرها.
7	إنني اصدر أحكاما دون ترو وأخيرا اندم عليها.
8	عندما تحيرني مشكلة فان أول الأشياء التي أقوم بها فحص الموقف والنظر في كل معلومة لها صلة به.
9	أضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة.
10	عندما تواجهني مشكلة في البلدية فأني أتصرف دونما تفكير
الرقم	ثانياً: الفقرات التي تم حذفها بناء على اقتراح المحكمين للقسم المتعلق بتقويم أداء المروسين
1	لديهم القدرة على احتواء المشكلة ومعالجتها.
2	يتلأأ ويتذمر ولا يتعاون إلا بالضغط.
3	معرفته عميقة وشاملة ويبحث دائما عن الجديد.
4	مواظب ولا يتغيب إلا في الظروف الاستثنائية.
الرقم	الفقرات التي تم إضافتها بناء على اقتراح المحكمين للقسم المتعلق بإستراتيجية حل المشكلة
1	عندما تواجهني مشكلة في البلدية فإنني استخدم لحلها أول فكرة (حل) تخطر ببالي.
2	عند مواجهتي لمشكلة في البلدية فإنني أستطيع تحديد الحل الأكثر احتمالاً للنجاح.
3	ينتابني شعور بالغضب عندما أجد أن الحل الذي توصلت إليه كان فاشلاً.
4	أحرص على تقييم الحلول للمشكلة بعد تجريبها على أرض الواقع.

5	عند اتخاذ القرار لحل مشكلة معينة في البلدية أفكر بما يمكن أن يترتب على الحل على المدى القريب والبعيد.
الرقم	الفقرات التي تم إضافتها بناء على اقتراح المحكمين للقسم المتعلق بتقويم أداء المرؤوسين
1	لديهم دافعية للتعلم (التطور المهني).
2	يستثمرون جميع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف العمل.
الرقم	الفقرات التي تم حذفها بعد التحقق من ثبات الأداة للقسم المتعلق بإستراتيجية حل المشكلة
1	عندما تواجهني مشكلة فاني عادة لا أتفحص المؤثرات الخارجية الناجمة عن دور البيئة في إيجاد المشكلة.
2	عندما أواجه مشكلة معقدة، فاني لا أزعج نفسي بتطوير إستراتيجية لجمع معلومات تمكني من تحديد ماهية المشكلة بالضبط.
الرقم	الفقرات التي تم حذفها بعد التحقق من ثبات الأداة للقسم المتعلق بتقويم أداء المرؤوسين
1	عمله غير موثوق ودائم الأخطاء.
2	غير قادر على الابتكار والتطوير.
3	يتهرب بشتى الوسائل ولا يتعاون.
4	يؤدي واجباته وعمله ببرود.



استبانة

الأخ/ الأخت رئيس/مدير البلدية المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛؛

تهدف هذه الاستبانة، إلى جمع بيانات تتعلق بمدى إتباع رؤساء ومدراء البلديات في الضفة الغربية، لإستراتيجية حل المشكلة في صنع قراراتهم الإدارية، وعلاقة ذلك بمستوى أداء رؤوسهم؛ وذلك لانجاز بحث كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس، وبصفتك احد هؤلاء الرؤساء/المدراء، نتمنى على حضرتكم تعبئة بنود هذه الاستبانة بصورة تعكس الواقع الموجود، خدمة لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

الباحثة

سهى وليد لخلوح

القسم الأول: معلومات عامة

المسمى الوظيفي: رئيس بلدية مدير عام

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير فأعلى

المحافظة : محافظات الشمال محافظات الوسط محافظات الجنوب

عدد موظفي البلدية: اقل من 12 موظف من (12-20) موظف أكثر من 20 موظف

تصنيف البلدية:

أ ب ج د

القسم الثاني: فيما يلي عدة فقرات تمثل خطوات حل المشكلة، يرجى قراءتها بتمعن ووضع إشارة (X) مقابل كل فقرة (خطوة) وتحت الدرجة التي تمثل مدى التزامك بها خلال معالجتك للمشكلات التي تواجهك في البلدية.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	انظر إلى المشكلات في البلدية كشيء طبيعي.					
2	اعمل على جمع المعلومات عن المشكلة التي تواجهني في البلدية.					
3	عند مواجهتي لمشكلة في البلدية أجد أن تفكيري ينحصر في حل واحد لها فقط.					
4	عند مواجهتي لمشكلة في البلدية فإنني استطيت تحديد الحل الأكثر احتمالا للنجاح.					
5	أجد أن لدي القدرة على التفكير بحلول جديدة لأية مشكلة تواجهني في البلدية.					
6	عندما يكون حلي للمشكلة غير ناجح أحاول معرفة سبب ذلك.					
7	أحرص على استخدام عبارات محددة في وصف المشكلة التي تواجهني في البلدية.					
8	أعيد النظر في الحلول المقترحة للمشكلة بعد تطبيقها بناء على مدى نجاحها.					
9	أجد صعوبة في تنظيم أفكارني عندما تواجهني مشكلة في البلدية.					
10	عندما تواجهني مشكلة في البلدية فإنني استخدم لحليها أول فكرة (حل) تخطر ببالي.					
11	أفحص العناصر المختلفة للمشكلة.					

					12	عند مواجهتي لمشكلة في البلدية أحاول التنبؤ بما سوف تكون عليه النتائج قبل أن اختار حل معين.
					13	عندما تواجهني مشكلة في البلدية أفكر ملياً بكافة الحلول الممكنة قبل اختيار أي حل لها.
					14	أصر على تنفيذ الحل الذي توصلت إليه لحل المشكلة حتى لو كان خاطئاً.
					15	أحرص على تأجيل التفكير في أية مشكلة تواجهني في البلدية.
					16	لا أستطيع وصف المشكلة التي أواجهها.
					17	أتجنب التحدث في موضوع المشكلة أثناء عملي في البلدية.
					18	عندما تواجهني مشكلة في البلدية أجد نفسي منفعلاً حيالها إلى درجة تحد من قدرتي على التفكير.
					19	ينتابني شعور بالغضب عندما أجد أن الحل الذي توصلت إليه كان فاشلاً.
					20	عند اتخاذ القرار لحل مشكلة معينة في البلدية أفكر بما يمكن أن يترتب على الحل على المدى القريب والبعيد.
					21	عند مواجهتي لمشكلة في البلدية أقوم باختيار الحل الذي يرضي الآخرين بغض النظر عن مدى فاعليته.
					22	اعتقد أن لدي القدرة على التعامل مع المشكلات اليومية في البلدية.
					23	أفكر بكافة البدائل التي قد تصلح لحل المشكلة التي تواجهني في البلدية.

					24	عندما تفشل جهودي الأولى لحل مشكلة أصبح غير مطمئن لقدرتي على التعامل معها.
					25	عند مواجهتي لمشكلة في البلدية لا اعرف من أين أبدأ في حلها.
					26	عند مواجهتي لمشكلة ما في البلدية احصر تفكيري بالجوانب الايجابية للحل فقط.
					27	استخدم أسلوبا منظما في مواجهة المشكلات في البلدية.
					28	استطيع تحديد المشكلات في البلدية بسهولة.
					29	عندما تواجهني مشكلة في البلدية فان أول شي افعله هو التعرف على ماهية تلك المشكلة.
					30	عند مواجهتي لمشكلة في البلدية أقوم باستشارة الآخرين (مدراء، رؤساء الأقسام، موظفين) لكي أتعرف على الاحتمالات المختلفة لحلها.
					31	عند اتخاذ القرار الإداري حول مشكلة معينة في البلدية أقوم بوضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة.
					32	احرص على تقييم الحلول للمشكلة بعد تجربتها على ارض الواقع.
					33	بعد حلي للمشكلة أقوم بمقارنة النتائج التي توصلت إليها بالنتائج التي توقعت حدوثها.

القسم الثالث: فيما يلي عدة فقرات تمثل مستوى أداء الموظفين في مؤسستكم بشكل عام، نتمنى على حضرتكم وضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة توافرها لدى الموظفين في مؤسستكم وذلك بحسب وجهة نظرکم.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	ينجزون المهمات الموكلة إليهم بسرعة.					
2	يتمون الأعمال الموكلة إليهم بدقة.					
3	يتحملون أعباء (ضغط) العمل.					
4	قادرين على العمل في مجموعات.					
5	يوظفون التكنولوجيا الحديثة في عملهم.					
6	يبدون الاستعداد للعمل الإضافي خارج أوقات الدوام الرسمي.					
7	يدافعون عن المؤسسة (يحرصون على سمعتها).					
8	يلتزمون بالحضور والمغادرة في الأوقات المحددة.					
9	يحسنون التصرف في المواقف الطارئة.					
10	يهتمون بمشاكل المؤسسة ويساعدون على حلها.					
11	يحافظون على أسرار العمل.					
12	يحرصون على رضا رؤسائهم/مدرائهم.					
13	يحرصون على رضا الجمهور.					
14	لديهم القدرة على الاتصال والتواصل بفاعلية.					
15	لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.					
16	ينظمون وقت عملهم بما يتلاءم مع المهمات الموكلة إليهم.					
17	لديهم دافعية للتعلم (التطور المهني).					
18	يتصفون بالمرونة في معاملاتهم مع الآخرين.					
19	يلمون بمهام عملهم بدرجة كبيرة.					
20	ينفذون التعليمات بدقة (بدون تجاوز).					

					قادرون على تطوير أفكار بناءة.	21
					يمتلكون الكفايات الأساسية اللازمة لأداء عملهم.	22
					يستثمرون جميع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف العمل.	23
					يقيمون انجازاتهم بصورة موضوعية.	24
					لديهم القدرة على ابتكار البرامج الداعمة للمؤسسة.	25

مع الشكر الجزيل

ملحق رقم 3.3: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	مجال العمل	المؤسسة
1	عمر الصليبي	أستاذ مساعد	جامعة القدس
2	إياد دلبج	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
3	عزام صالح	أستاذ مساعد	جامعة القدس
4	مازن ربايعة	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
5	نضال عبد الغفور	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
6	ميسرة كممجي	أستاذ مساعد	مشرف تربوي/التربية والتعليم
7	عمر سمحة	وكيل مساعد	وزارة الحكم المحلي



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ: ٢٠٠٧/١١/٢١

الى من يهمه الامر،،،

الموضوع: افادة طالب

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة- جامعة القدس ان
الطالبة/.....، رقمه/ الجامعي 2005.10.17.2. ملحق/ه بالبرنامج
ويقوم حاليا باعداد بحث بعنوان:

.....

.....

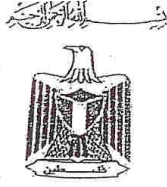
يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته/ا. شاكرين لكم

تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،


د. أحمد قاتم
مدير المعهد

Palestinian National Authority
Ministry of Local Government



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الحكم المحلي

التاريخ: ١١/١٢/٢٠٠٩ Date ...

الرقم: ١١١١/٢٠٠٩ NO : ...

الأخوة المدراء العاملين للمديريات المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: دراسة الماجستير

تقوم الأخت سهى لطلوح بدراسة ماجستير بعنوان (إستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار الإداري لدى رؤساء البلديات ومدراءها العاملين في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بأداء مرؤوسيهن)

أمنين تسهيل مهمتها في توفير المعلومات المطلوبة وتجنبة الإستثمارات مع البلديات.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

شكري ردايدة

مدير عام الشؤون الإدارية



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	وجهات النظر والآراء حول وضع نموذج موحد وشامل للمراحل الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات.....	20
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها.....	58
2.3	معامل الثبات بحسب معادلة (كرونباخ - ألفا) للأداة كاملة ولكل قسم من أقسامها.....	60
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إتباع الرئيس/المدير لإستراتيجية حل المشكلة وتوظيفها على كل مجال من مجالات إستراتيجية حل المشكلة مرتبة تنازلياً.....	66
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقييم الرئيس/المدير لأداء مرؤوسيه م لأعلى خمس فقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً.....	71
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقييم لرئيس/المدير لأداء مرؤوسيهم لأقل خمس فقرات مرتبة تصاعدياً.....	73
4.4	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي	75
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات إستراتيجية حل المشكلة وعلى المجال الكلي لها بحسب متغير المؤهل العلمي.....	77

78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	6.4
80	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية تعزى لمتغير المحافظة.	7.4
81	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المحافظة.....	8.4
83	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن مواطن الفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال تحديد البدائل.....	9.4
84	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية تعزى لمتغير عدد موظفي البلدية.....	10.4
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد موظفي البلدية.....	11.4
86	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية تعزى لمتغير التصنيف.	12.4
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن مستوى دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير تصنيف البلدية.....	13.4
89	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن مواطن الفروق بين مستويات متغير تصنيف البلدية على المجال الكي لإستراتيجية حل المشكلة.....	14.4
91	نتائج معادلة بيرسون لاختبار مستوى دلالة العلاقة ما بين القدرة على حل المشكلة من قبل الرؤساء ومستوى الأداء لدى مرؤوسيههم.....	15.4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
108عدد البلديات والتشكيلات	1.2
112الفقرات التي حذفها والفقرات التي تمت إضافتها	1.3
114الاستبانة	2.3
120أسماء المحكمين	3.3
121كتاب تسهيل المهمة	4.3
122كتاب وزارة الحكم المحلي	5.3

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إقرار	
ب	شكر وتقدير.....	
ج	تعريفات.....	
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية.....	
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

الفصل الأول:خلفية الدراسة

1	مقدمة.....	1.1
5	مشكلة الدراسة.....	2.1
6	أهمية الدراسة.....	3.1
7	أهداف الدراسة.....	4.1
7	أسئلة الدراسة	5.1
8	فرضيات الدراسة.....	6.1
8	حدود الدراسة	7.1

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

10	الإطار النظري.....	1.2
10	مفهوم حل المشكلة.....	.1.1.2
11	أنواع المشكلات في المستويات الإدارية المختلفة.....	.2.1.2
13	خطوات حل المشكلات.....	.3.1.2
14	مفهوم صناعة القرار الإداري4.1.2
15	مفهوم القرار الإداري5.1.2
16	أنواع القرارات الإدارية.....	.6.1.2
19	مراحل اتخاذ القرار7.1.2

20 أساليب اتخاذ القرارات.	8.1.2
23 المشاركة في اتخاذ القرارات	9.1.2
24 درجات المشاركة.....	1.9.1.2
25 أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.9.1.2
28 المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات.	10.1.2
29 الأداء.....	11.1.2
30 مفهوم الأداء.....	1.11.1.2
30 معايير تقييم الأداء.....	2.12.1.2
31 طرق قياس الأداء وصعوباته.....	3.12.1.2
33 الحكم المحلي الفلسطيني.....	12.1.2
36 البلديات في فلسطين.....	13.1.2
38 مهام ومسؤوليات البلديات في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية	1.13.1.2
40 الدراسات السابقة.....	2.2
40 الدراسات التي تتعلق بالإدارة العامة.....	1.2.2
47 الدراسات التي تتعلق بالإدارة التربوية.....	2.2.2
55 تعقيب على الدراسات السابقة.....	3.2.2

الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

57 المقدمة.....	1.3
57 منهج الدراسة.....	2.3
57 مجتمع الدراسة وعينتها.....	3.3
58 أداة الدراسة.....	4.3
59 صدق الأداة.....	1.4.3
60 ثبات أداة الدراسة.....	2.4.3
61 إجراءات الدراسة وجمع البيانات.....	5.3
62 متغيرات الدراسة.....	6.3
62 المعالجة الإحصائية.....	7.3
63 مفتاح تصحيح أداة الدراسة.....	8.3

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

64	تمهيد.....	1.4
65	النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
75	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4

الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات

93	النتائج.....	1.5
94	الإستنتاجات.....	2.5
95	التوصيات.....	3.5
96	المقترحات.....	4.5
98	المراجع.....	
98	المراجع العربية.....	
104	المراجع الأجنبية.....	
108	الملاحق.....	
123	فهرس الجداول.....	
125	فهرس الملاحق.....	
126	فهرس المحتويات.....	