عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي

هشام حسن محمد الجوابرة

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1434 هـ / 2012 م

المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي

إعداد:

هشام حسن محمد الجوابرة

بكالوريوس اجتماعيات - جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

المشرف: د. شريف أبو كرش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية المستدامة- جامعة القدس

1434 هـ / 2012 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

"المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

اسم الطالب: هشام حسن محمد الجوابرة
الرقم الجامعي: 20714411

المشرف: د. شريف أبو كرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 7 / 1 / 2012 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. شريف أبو كرش التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. عمر الصليبي التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. سمير أبو زنيد التوقيع:.....

القدس- فلسطين

1434 هـ / 2012 م

الإهداء

إلى أمي الحبيبة - رحمها الله - التي غمرتني بدعائها ورضاها.

إلى أبي الحبيب رمز الطموح و العطاء.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي وأبنائي

إلى أرواح شهداء شعبنا الفلسطيني المرابط

إلى كل ذرة تراب من ثرى فلسطين الجريح

إلى جميع الأسرى والمعتقلين في السجون

إلى من عانى وصبر حتى إنجاز هذا العمل

إلى أساتذتي في جامعة القدس المعطاءة

كما لا يفوتني أن أهدي هذا الإنجاز المتواضع إلى كل الذين لهم علي حق الواجب والتقدير، وإلى كل الذين قدموا لي الدعم والمساعدة لإنجاز هذه الدراسة المتواضعة.

إليهم جميعاً أهدي هذا الإنجاز

هشام حسن محمد جوابرة

إقرار

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

التوقيع:.....

الاسم: هشام حسن محمد الجوابرة

التاريخ:.....

شكر و عرفان

بعد الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الغُر الميامين، وعلى من سار على دربهم بإحسانٍ إلى يوم الدين:

أما بعد:

أستاذي الجليل الدكتور شريف أبو كرش:

فاعترافاً بعظيم فضلك، وعرفاناً بما أبديته من رعاية، وما قدمته لي من إرشاد وتوجيه وملاحظات قيمة خلال هذا البحث، أتوجه إلى حضرتكم بعظيم شكري وبالغ تقديري.
لقد كنت لي أباً حانياً مخلصاً، وموجهاً نافعاً جزاك الله كل خير وأدامك للعلم ذخراً و مرشداً....

ولا يفوتني أن أقدم شكري لكل من علمني حرفاً من أساتذتي الأجلاء في جامعة القدس.
كما أشكر أعضاء اللجنة الموقرة لمناقشة هذه الرسالة، و كذلك المحكمين الأفاضل لما قدموه لي من ملاحظات واقتراحات قيمة.

والله الموفق

هشام حسن محمد الجوابرة

مصطلحات الدراسة

المساءلة الإدارية : "قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، و إشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال (الطويل هاني، 1997).

المحاسبة الإدارية : فلسفة الإدارة أو وجهة نظر الإدارة التي بمقتضاها يعتبر الأفراد مسئولين قانونيا، أو محاسبين عن كيفية استخدامهم لسلطتهم، و قيامهم بتحمل مسؤوليتهم عن أداء النشاطات التي سبق تحديدها (البدري،2005).

الأداء : سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة
(المبيضين, عقلة وآخرون، 2001).

البلدية : هي هيئة محلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي، تحدد وظائفها وسلطاتها وتعين حدودها بمقتضى أحكام القانون، وعليه تعتبر البلدية شخصا معنويا له أن يتقاضى طبقا لهذه الصفة أو أن يرفع القضايا باسمه أو توكيل من ينوب عنه لمثل هذه الإجراءات القضائية (المادة الثالثة من القانون الفلسطيني لعام 1994).

محافظة الخليل : تقع في الجزء الجنوبي من الضفة الغربية إلى الجنوب من مدينة القدس وعلى بعد حوالي 36كم منها يحدها من الشمال محافظة بيت لحم ومن الجهات الثلاث الأخرى خط الهدنة (معهد الأبحاث التطبيقية القدس 2008).

محافظة بيت لحم : تقع على بعد 10 كم جنوب القدس، على ارتفاع حوالي 765 م فوق سطح البحر، ويبلغ عدد سكانها قرابة 180116 نسمة، وتحتوي على 35 قرية
(معهد الأبحاث التطبيقية القدس 2008).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهه نظر الإداريين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية، فقسمت البلديات إلى طبقات حسب المحافظة، طبقة محافظة بيت لحم، وحجمها 10 بلديات، وطبقة محافظة الخليل، وحجمها 17 بلدية، حيث تم سحب عينة تمثل 37 % من حجم المجتمع بواقع 10 بلديات من المحافظتين، واستخدمت علاقة التماثل لاختيار الحجم من كل طبقة، حيث تم اختيار 6 بلديات من الخليل و 4 بلديات من بيت لحم، وأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المستقلة في العينة المسحوبة. و تم بناء استبانة مكونة من 48 فقرة موزعة على محورين: محور واقع المساءلة الإدارية ومحور الأداء الوظيفي، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بعرضها على مجموعة من المحكمين و بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير الإداريين لواقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت مرتفعة، للدرجة الكلية حيث بلغ المتوسط الحسابي
(4.1526) .

وإن درجة تقدير الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت مرتفعة للدرجة الكلية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.3521). ومن أهم نتائج الدراسة أنها أظهرت النظرة الإيجابية التي يحملها الإداريون نحو المساءلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مما يدل على موافقة عالية على الفقرات التي مثلت هذا الجانب.

وأظهرت نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري الدراسة (تصنيف البلدية جاء لصالح بلديات A، و المؤهل العلمي جاء لصالح من هم أقل من بكالوريوس). وكما أظهرت فروقا دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (جنس الموظف، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف). و أظهرت نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري الدراسة (تصنيف البلدية، المحافظة) لصالح بلدية الخليل.

وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، أي كلما زادت المساءلة الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

كما توصي الدراسة بضرورة نشر الوعي الإيجابي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم حول مفهوم المساءلة الإدارية وأهدافها، والتركيز على أنها وسيلة لتقييم الأداء وليست للعقوبة أو تصيد الأخطاء، وترسيخ مبدأ الثواب والعقاب عن طريق إيجاد حوافز مادية أو معنوية أو وظيفية للمتميزين في أدائهم، وتطبيق العقوبات الرادعة على المقصرين، وذلك لرفع مستوى الأداء الوظيفي وإجراء دراسات مشابهة على المناطق المجاورة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

The municipalities of Hebron and Bethlehem districts and their relationship with The functional performance according to the viewpoint of their administrators.

Abstract

This study aimed to investigate the reality of administrative accountability in the municipalities of Hebron and Bethlehem districts and their relationship with the functional performance according to the viewpoint of their administrators. The population of the study consisted of all administrators in the mentioned municipalities. A stratified random sample was selected. Then the municipalities were divided in to layers according to their districts; Bethlehem layer which consisted of 10 municipalities, and Hebron layer which consisted of 17 municipalities. After that, a sample of 37% of the society was drawn. 6 municipalities from Hebron district and 4 municipalities from Bethlehem district were chosen taking into account the independent variable in this sample.

A questionnaire of 48 items with two tracks was prepared according to Likert Scale. The two tracks are of the reality of administrative accountability, and the tracks of the functional performance. The authenticity and stability of the instrument of the study were confirmed by presenting it to referees. The Statistical Package Software (SPSS) was used to analyze data.

The results of the study showed that degree of the administrators assessrnent to the reality of administrative accountability in the municipalities of Hebron and Bethlehem districts was high as the mean was (4.1526), and the degree of the functional performance, was high with a mean of (4.3521). One of the most important results of the study showed the administrators positive point of view toward the administrative accountability and its relationship with the functional performance. This result was indicated by the high agreement in responding to the items representing this aspect. Moreover , the results of the study showed significant statistical differences between the populations estimations to the functional performance due to the variables of the study (the classification of the municipalities was for the benefit of (A) while the qualification academic was for the benefit of those who had less than BA. The results showed significant statistical differences between the populations estimations to the administrative accountability in the municipalities of Hebron and Bethlehem districts due to the variable of the study (employee sex , age , education , and experience).

Substantial differences between the members estimations to the administrative accountability due to the variables of the study (the classification of the municipality and the district) came for the benefit of Hebron Municipality. The study also showed that there was a strong positive relationship between the administrative accountability and the functional performance. That is , whenever the administrative accountability is increased, the functional performance increases also.

The study recommends that it is important to spread the positive awareness in the municipalities of Hebron and Bethlehem districts to wards the definition of the administrative accountability and its aims , and to confirm that this accountability is a way for performance evaluation rather than a way for punishment or mistakes correction. Another recommendation is that it is important to confirm the idea of punishment and

stimulation by assisting material , moral , and functional stimulations for those who are special in their work , and by applying a deterrent punishment for failures so as to raise the level of job performance. It is important to conduct similar studies in the near districts so as to compare their results with the results of this study.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تُعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة من الأفراد، وتعالج جانبا من أهم جوانب حياتنا، وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع: في المصنع، والمدرسة، والمستشفى، و الجامعة والنوادي.

إن النتائج التي تتقدم بها المنظمات تتوقف قبل كل شيء على درجة فاعلية العمل الإداري، وقدرته ومدى تأثيره - أي على فاعلية تأثير الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية في هذه المنظمات و قدرتهم، وعندما تفتقد الإدارة إلى هذه القدرة والتأثير فإن عوامل النجاح التي قد تكون متوافرة قد تفقد قيمتها وتأثيرها، ولهذا لا بد من إعطاء المزيد من الاهتمام للعمل الإداري، ولا بد من تحسين كفاية أدائه حتى يمكن الحصول على أفضل النتائج. ولضمان نتائج أفضل للعمل في مؤسسات المجتمع المدني كان لا بدّ من إيجاد ما يسمى بمفهوم المساءلة والرقابة الإدارية، وذلك لأنها تشير عادة إلى إثبات الجودة والتطوير، مما يشير إلى تحسين الجودة.

ولكن عند الوقوف على كلا المفهومين نجد التداخل جليا بينهما، فيعتبر مفهوم المساءلة والرقابة مفهومين مترابطين، وارسم حد فاصل بينهما يمكن استخدام الصيغة التي تشير لها الرقابة الإدارية من حيث المشاركة المسبقة في صنع القرارات، بينما تكون المساءلة المعتمدة على الرقابة لاحقة.
إن مفهوم الرقابة مفهوم تقني يجري تطبيقه أثناء سير العمل أو بعده، بينما مفهوم المساءلة أكثر ديناميكية، وهو يعتمد على نتائج العملية الرقابية، كما إن مفهوم المساءلة يتجاوز الرقابة ؛ لاحتوائه

على تعزيز المشاركة و التأمين و تحمل الإدارة العامة لمسؤولياتها الاجتماعية و الأخلاقية، و كذلك فالرقابة تترك في الذهن أثرا سلبيا، كما إن أجهزة الرقابة تولد الجمود، أو تسبب إتباع أساليب التحايل، بينما مفهوم المساءلة يعتبر إيجابيا، كونه يخلق تفاعلا اجتماعيا يؤدي لتفاعل قدرة المنظمات الإدارية و قدرات المواطنين، و يولد الثقة بين أطراف المساءلة في حال شيوعها (الروابدة و الدويري، 2004).

ولا بد لمن يقوم بعملية المساءلة أن يعتمد على مسلمة مفادها إن الإكراه والإجبار والعقاب ليست بالأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف، وإن المحاسبة التي عادة ما تلي المساءلة لا تعني إلحاق الأذى بالآخرين، كما لا تعني التعسف و الظلم، بل هي لتحقيق العدالة التي تستند على أن يكون الجزاء مكافئا لجنس العمل، والمساءلة في جوهرها ومضمونها تصحيح للأخطاء ومحاولة لمنع تكرار حدوثها، و في الوقت نفسه دعم للإيجابيات وتعزيزها، وحث على ممارستها، ولذا فالمساءلة عبر هذا المسار تضمن تحقق مستوى عالٍ من الأداء في بعديه الكمي والكيفي، وبالتالي تعزيز بعد الإبداع في النظام داخل المؤسسة، فتأتي مساءلتها مقبولة من الإداريين في هذه المؤسسة أو تلك، دون حاجة إلى تفعيل قوة البعد القانوني في النظام من أجل دفع الإداريين وحفزهم على العمل بأقصى طاقاتهم الممكنة، إذ تكون علاقة الإداريين بقادتهم علاقة تقدير واحترام وثقة وإعجاب، متطلعين للإفادة من خبراتهم والتأسي بمسلكهم بالالتزام الذي يعيشه قادتهم (الطويل، 2006).

2.1 مشكلة الدراسة

تمثلت المشكلة البحثية في هذه الدراسة في البحث والتقصي لمعرفة واقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والتي تشمل بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم باستطلاع أرائهم باعتبارهم جهة اتخاذ القرار في تبني المساءلة الإدارية, ولمعرفة التصورات والانطباع الذهني لدى الإداريين عن مدى قبول أو رفض تطبيق المساءلة الإدارية, وقد قام الباحث باختيار إجراء دراسته على البلديات للخصوصية التي تتصف بها البلديات من حيث تقديمها خدمات أساسية ومتنوعة للمواطنين ودورها بالمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية المحلية.

3.1 أهمية الدراسة

- أهمية نظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة بأهمية موضوعها و حداثته، حيث أن الدراسات السابقة - وعلى حد علم الباحث- سواء في المكتبات الجامعية والعامة أو في أدلة الرسائل

الجامعية فهي نادرة، وغير متوفرة على المستوى الفلسطيني، وبالتالي تمت الاستفادة من الدراسات العربية الإقليمية والأجنبية.

- أهمية علمية: يتوقع الباحث أن تقدم هذه الدراسة وبشكل واضح معلومات حول المساءلة الإدارية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي تمكن المسئولين من الاستفادة منها، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- أهمية بحثية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية البحثية بما تقدمه من مقترحات لعمل دراسات مستقبلية تتعمق في مجال المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

كما تكمن أهمية البحث بالنسبة للبلديات في تنمية قدراتها, وزيادة معرفتها بمفهوم المساءلة الإدارية وتحسين أداء الإداريين لديها.

وتكمن أهميتها بالنسبة لوزارة الحكم المحلي بضرورة تعميم النتائج التي أبرزتها هذه الدراسة على بلديات محافظات الوطن، وعلى باقي مؤسسات المجتمع المحلي الفلسطيني للاستفادة منها.

4.1 أهداف الدراسة

ترنو الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث المجالات الآتية (المجال الإداري، المجال الفني، المجال المالي) من وجهة نظر الإداريين فيها.
- التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث المجالات الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات) من وجهة نظر الإداريين فيها.
- التعرف إلى تأثير الخصائص الديموغرافية للمبحوثين على إجاباتهم نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- التعرف إلى تأثير الخصائص الديموغرافية للمبحوثين على إجاباتهم نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- التعرف إلى العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي في بلديات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

5.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس ينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية، أما السؤال الرئيس فهو كالآتي: ما واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي ؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجالات الآتية:(المجال الإداري، المجال الفني، المجال المالي) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟
- ما واقع الأداء الوظيفي من حيث المجالات الآتية: (العمل، والإبداع والابتكار، و المبادرة وحل المشكلات) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

6.1 فرضيات الدراسة

انسجاما مع أهداف الدراسة، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعد في بيان العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة وتتمثل هذه الفرضيات بما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في

بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).

7.1 حدود الدراسة

لهذه الدراسة مجموعة من الحدود، هي:

- حدود زمنية: طبقت هذه الدراسة خلال شهر آذار من العام (2010 م – 2011 م).
- حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم خلال عام 2010 م.
- حدود بحثية: الأداء المتوقع من وجهة نظر الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في حال تطبيق المساءلة الإدارية في بلدياتهم.

8.1 محددات الدراسة

واجه الباحث عقبات خلال إجراء هذه الدراسة، و منها:

- صعوبة إدراك المبحوثين لمفهوم المساءلة الإدارية بسبب حداثته.
- ندرة الدراسات والأدبيات المتعلقة بمفهوم المساءلة الإدارية خاصة في فلسطين على حد علم الباحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يتناول الباحث خلال هذا الفصل عرضا للإطار النظري المتعلق بالمساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة، كما يتضمن تعليقا على الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحث، ونبذة عن تاريخ البلديات في فلسطين.

2.2 الخلفية النظرية للدراسة

يعد موضوع المساءلة الإدارية من المواضيع التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين منذ زمن بعيد، وقد حاولت العديد من الدراسات السابقة دراسة المساءلة الإدارية من جوانب متعددة، وقد كانت الدراسات العربية قليلة نوعا ما مقارنة بالدراسات الأجنبية، ويتناول هذا الفصل عرضا للأدب النظري وبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع المساءلة الإدارية.

1.2.2. مفهوم المساءلة:

المساءلة لغةً: مصدر الفعل الرباعي " ساءلَ"،إلا أن معاجم اللغة لا تتناول هذه الكلمة، وإنما تبحث في معنى كلمة مسؤولية ، وهي تختلف في معناها عن معنى كلمة المساءلة، إذ تطلق أخلاقيا على التزام الشخص بما يصدر عنه: قولا أو عملا ، و المسؤول هو المناط به عمل تقع عليه تبعته

(الطويل،2006). أما المسؤولية فتعني تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهود إليه بأقصى قدراته، وتعني الاستعداد الفطري الذي جبل الله عليه الإنسان ؛ ليصلح للقيام برعاية ما كلفه الله به من أمور تتعلق بدينه ودنياه، فإن وفى ما عليه من الرعاية حصل له الثواب، وإن كان غير ذلك حصل له العقاب، من ذلك نستنتج أن المسؤولية يسبقها التزام أو تكليف واعتماد على سلطة أو صلاحيات ممنوحة، ويعقبها حساب وجزاء (حسان والعجمي،2007).

والمحاسبة والمساءلة يترتب عليها قيام الشخص المعني بعمله، كما يجب دون تهاون ؛ لأنه يعلم أن هناك من سيحاسبه، و يسائله عن عمله، و مدى قيامه بمتطلبات ذلك العمل (الطويل،2006). وتظهر الأدبيات المتعلقة بالمساءلة تعدد تعريفات هذا المصطلح ؛ وذلك لتعدد الزوايا التي ينظر منها الدارسون للمساءلة . أما جرونلند(Gronlund¸1974): فعرفها بالاستعداد لقبول اللوم على الفشل، أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز، وتشمل شرحا وتفسيرا : لماذا حدث الفشل ، و ما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف ؟ و تعني أيضاً: إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، أو قرارات غير علمية قاموا بها تتنافى مع الأنظمة و المعايير المرعية و لا تنسجم معها (Staling ¸1977).

وتعني المساءلة الإدارية تقديم المعلومات إلى المسئولين عن إدارة الأعمال والمنظمات الاقتصادية الأخرى، لمساعدتها في اتخاذ القرارات بشأن مستقبل المنظمة، إضافة إلى مراقبة تنفيذ القرارات التي يتخذها أولئك المسئولون (Homgren¸1974).

ويقصد بالمحاسبة الإدارية المساءلة: أي مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خـ ـ ـلال السلطة والمسؤولية، التي يتمتع بهما في سبيل الالتزام ، والإنجاز في العمل وكذلك تفهم المحاسبة: على أنها نظام الإدارة الذي يعين مسؤوليات محددة للأفراد التنفيذيين والاستشاريين، وفي المستقبل يعتبرهم مسئولين عن تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها، والتي تقع ضمن مجال مسؤوليتهم. و أيضاً تفهم المحاسبة على: أنها فلسفة الإدارة أو وجهة نظر الإدارة التي بمقتضاها يعتبر الأفراد مسئولين قانونيا، أو محاسبين عن كيفية استخدامهم لسلطتهم، و قيامهم بتحمل مسؤوليتهم عن أداء النشاطات التي سبق تحديدها (البدري، 2005).

وقد استخدمت كلمة المساءلة منذ عقود خلت في أدبيات الإدارة العامة، وكان جوهر معناها يركز على عملية محاسبة الأشخاص بموجب أعمالهم والسلطة الممنوحة لهم، وكانت دلالة المفهوم أقرب للجانب التطبيقي الممارس منها للجانب النظري في الإدارة العامة، حيث دلت على المساءلة

الخارجية إذ يقوم الشخص العام بتقديم تقرير إلى طرف خارجي (شخص، تنظيم)، وكانت تدل على تفاعل اجتماعي تبادلي لوجود طرفين للعملية، الأول: يبحث عن تساؤلات لديه حول أعمال الطرف الآخر ويطالب بتصويب الأخطاء وعلى الآخر الاستجابة والتعاون، مما يتطلب تقديم معلومات ملائمة تحقق التعاون، وهذا يعني تمتع الطرف الأول بالسلطة على الثاني، و لا تكتمل دورة المساءلة دون إحداث التصويب على الأقل (Rounald & Rober ,1996).

وتعرف المساءلة: بأنها "قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال و إشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال(الطويل هاني، 1997).

وهنا يقدم هذا التعريف توضيحا لضرورة وجود سلطة لأحد الأطراف، وهو المسؤول يمارسها على المرؤوس، وتتضمن إجراء عملية تقييم لأداء المرؤوس و عمله يعني ضرورة وجود معايير ومنهجية للتقييم معلومة للطرفين ؛ حتى تكون المساءلة ذات معنى مفيد، و إن قيام الرئيس بإشعار المرؤوس بنتائج هذا التقييم يعني توفير تغذية راجعة من أعلى لأسفل، مما يعزز دور المساءلة في تحقيق أحد أهدافها المتمثل في تحقيق التعلم وتدعيمه و تحسينه، ومحاولة الاستفادة من نتائج الأعمال الماضية.

لقد قدم أحد الدارسين تصورا للمساءلة بأنها تعبر عن قدرة المواطن المستفيد على طلب الاستجابة من مقدم السلعة إزاء ما يبديه من انتقادات، وحقه في استبدال مقدم السلعة بآخر إذا لم تأت الاستجابة على النحو المقبول(Grand,1993).

يلاحظ أن هذا التعريف يركز على دور المواطن في المساءلة، و لكنه مبني على افتراض قدرة المواطن على تغيير مقدم السلعة، وهو ما يعرف بالقدرة على " الخروج"، وهذا يتطلب توفر القدرة الشرائية للمواطن،وتوفر أكثر من مقدم للخدمة، ولعل ذلك يتجاوب مع التغيير الذي يجب أن يحصل للمساءلة ومفهومها تحت ظل حالات الخصخصة للخدمات العامة، ويلاحظ أن هذا التعريف لا يتطلب وجود سلطة للطرف المساءل، وهو لا ينظر للمساءلة كأسلوب للإنصاف، أو تحقيق الالتزام بالقوانين والأنظمة أي تحقيق الإذعان للقانون، وهو يشير إلى نوع من المساءلة تتم من خارج التنظيم الإداري، ويمكن اعتباره بأنه أضاف وجود علاقة جديدة للمساءلة، هي المساءلة من أدنى لأعلى، وهو يتضمن تحقيق إيجابية مشاركة المواطن في تفعيل المساءلة.

ويرى كل من (Romzek & Dubnik) المساءلة بأنها تتضمن الوسائل المستخدمة من قبل

الهيئات العامة لإدارة مختلف التوقعات داخل التنظيم أوخارجه" (Romzek & Dubnik) وينظر للمساءلة كاستجابة لتحمل مسؤولية الواجبات والسلوك، يرى (Simon، & Smithburg Thomson) إن المساءلة تعني الطرق، والإجراءات، والقوى التي تقرر القيم التي تعكسها القرارات الإدارية.

يلاحظ من هذه التعاريف أنها تنظر للمساءلة كعلاقة بين طرفين، الأول يخول الثاني سلطات أو صلاحيات يمارسها نيابة عن الطرف الأول؛ الذي يتوقع من الطرف الثاني سلوكيات و أعمالا معينة، وتشكل المساءلة هنا مجموع الوسائل التي يدير بها الطرف الثاني توقعات الطرف الأول، وهنا يظهر مفهوم الإدارة الاستباقية حيث (Romzek & Dubnik) يشيران لذلك بوضوح، ويشير(Simon) إلى أن المساءلة تمثل القيم التي تعكسها القرارات الإدارية، وهي تلتقي مع التعريف الأول مبينة الأسس(القيم) التي يستند إليها متخذو القرارات لإدارة التوقعات، بأن أي قرار إداري لا بد أن يراعي قيما معينة، وإن هذا الفهم لمصطلح المساءلة يبرز الحاجة لوجود اتفاق بين طرفي المعادلة(صاحب التوقعات: والهيئات العامة)، وهو ما يوضحه التعريف الذي يشير إلى أن المساءلة هي استجابة لتحمل مسؤولية الواجبات والسلوك، مما يعني ضرورة تحديد واضح للمسؤوليات التي يمكن اعتبارها بعد تحديدها كعقد متفق عليه، يحتوي معايير يمكن أن تكون واضحة بينة أو ضمنية، مكتوبة أو غير مكتوبة، رسمية أو غير رسمية، وفي حالة كونها ضمنية وغير مكتوبة وغير رسمية، وفي حالة كونها ضمنية وغير مكتوبة وغير رسمية، يمكن اعتبارها تتجسد في القيم والأعراف التنظيمية مثلا، أو بقيم و أعراف المجتمع بشكل أعم، وهنا يمكن رسم صورة المساءلة بجمع هذه التعريفات لتكون هيكلا لعلاقة بين طرفي المساءلة بحيث تكون موجهة للسلوك ومحتوية للقيم التي تنطلق منها القرارات الإدارية، وتحدد الوسائل للتعامل مع مضامين هذه العلاقة التي تشكل نمط التعاقد المشار إليه.

من الواضح إن تعدد التعاريف السابقة تشير إلى توسع المجال الذي أصبح مفهوم المساءلة يشمله، فنجد في كل مجموعة من التعاريف إضافات جديدة لما سبقه، ففي المجموعة الأولى ركزت على النظر للمساءلة ضمن معناها التقليدي من حيث التقديم للمساءلة مع ما يقتضيه ذلك من وجود طرفين مسائل ومساءل، وتمتع المسائل بحق ممارسة السلطة، لنجد في المجموعة الثانية النظر للمساءلة إضافة لذلك أنها تفاعل اجتماعي تبادلي يشير إلى ارتباط عملية المساءلة مع مستوى مقصود من الاستجابة، ثم توسع المفهوم ليزداد التركيز على علاقة المساءلة مع السلوك التنظيمي وكذلك شعور الفرد الداخلي، ثم أخيرا النظر للمساءلة كقيمة ديمقراطية تتمثل بوجود حوار وحرية لدى المواطن، ممثلا في الخروج من طاب الخدمة، كل ذلك يؤكد على ضرورة النظر للمساءلة

كمفهوم ديناميكي متطور ومتجدد، فنجد تنوع النظرة آلية وتعدد الآليات التي وردت بالأدبيات لممارسة المساءلة كعملية، وكذلك تعدد المستويات، ويمكن القول بعد هذا إن مفهوم المساءلة هو مفهوم تتفاعل فيه مكوناته وأشكاله، لتحقيق أهداف متعددة ومتنامية، والتي يمكن إجمالها بتحقيق الصالح العام، وهذا المفهوم بحاجة إلى النظر إليه حسب الموقف السائد والمعطيات للبيئة المحيطة بالعملية الإدارية مدار البحث التي بموجبها ستتم ممارسة المساءلة كعملية أو الاعتماد عليها كمبدأ أو قيمة.

2.2.2. تاريخ المساءلة الإدارية:

إن المبدأ الفلسفي الذي يحكم المساءلة مبدأ قديم ارتبط تاريخيا بظهور التجمعات البشرية المنظمة، التي رافقها ظهور الإدارة، فقد ظهرت فكرة المساءلة في مجال الممارسة قبل (3000)عام قبل الميلاد، فقد وجدت وظيفة المحاسب الذي يدون الغنائم، وكلف مدير الإدارة بتقديم كشف حساب عن عمله، وقد شرعت التشريعات والقوانين، ووكلت للإدارة اختصاصات التحقيق والشكاوي، ويمكن تلمس ذلك في شريعة حمورابي حيث تضمنت إعدام من تمسك بيده أشياء مسروقة، وكذلك في مصر الفرعونية، فقد تضمنت التشريعات (تشريع حور محب) إجراءات ضد الرشوة (جابر عبد الرؤوف، 1997). وأورد أرسطو في كتابه السياسة من أجل حماية الخزانة من السلب عن طريق الاحتيال، ينبغي صرف الأموال جهارا تحت سمع المدينة و بصرها بأكملها، كما ينبغي إيداع نسخ من الحسابات في أماكن الحفظ المختلفة وظهرت في روما وظيفة مراقب الحساب (حركات محمد، 1991).

ويمكن القول اعتمادا على ما سبق إن مبدأ المساءلة مضمن في عبارة أرسطو من حيث الإقرار بضرورة التزام الشفافية في العمل العام، وقد حصرها هنا في مجال المحافظة على المال العام من خلال ضرورة توفير الإمكانية والإقرار بالحق للمواطنين من الاطلاع على تفصيلات الإنفاق العام، وكذلك يشكل إيداع نسخ الحسابات وسيلة لتسهيل عملية التدقيق والمراجعة وهي من أعمال الرقابة من وجهة، ويشكل توفير الشفافية وممارسة الرقابة ركنين أساسيين للالتزام بمبدأ المساءلة و هو ما تقتضيه هذه العملية، ويمكن القول بوجود مبدأ المساءلة متوفر في هذا السياق.

ويؤكد التاريخ المدون الاعتقاد بوجود نظام للمساءلة بسبب تكليف المحاكم بمراقبة أعمال الموظفين العامين في دولة المدينة، وظهرت ملامح مفهوم المساءلة و دلالاتها في نموذج الديمقراطية الأثنية، وذلك من خلال اشتراك المواطنين في أعمال الإدارة والخدمة العسكرية ووضع القوانين (فوزي

سامح، 1999)، أما في الدولة الإسلامية فقد ظهر نظام الحسبة الذي يمكن الاستناد به إلى الأدبيات الوفيرة الممتدة ما بين عامي 622م وحتى عام (1805) ميلادي، وكمثال على ذلك كتاب إحياء علوم الدين للإمام أبي حامد الغزالي الذي بين فيه مؤهلات المحتسب، وهو قاض بالمعنى الحرفي، ويمارس مسؤوليات تكاد تكون مفتوحة، ويعهد له ضمان تحقيق الرفاهية العامة، وإزالة الضرر الذي يلحق بالمجتمع ككل، والذي يخضع أمامه للمساءلة كل من يقوم على عمل يتعلق بالأمور الشرعية، ويمكن القول: إن اهتمام المحتسب، هذا كان شديد العناية بالتفاصيل (الحمر عبد الملك، 2001).

وظهرت مؤسسة النظر في المظالم لتلبية مقتضيات العدالة و متطلباتها، وتضمنت النظر في ما عجز الناظرون في الحسبة في المصالح العامة(صبري أحمد الغريري، 2000). وظهر استخدام مفهوم المساءلة في أعمال "john lock " الذي نادى بتطبيق" العقد الاجتماعي"، الذي يتطلب خضوع الحكام والمحكومين للقوانين، وهذا يعني خضوعهم للمساءلة، وقد أكد كذلك كل من " james madeson" الذي يعتبر أحد مهندسي الدستور الأمريكي، وكذلك " james mill & jeveryBentham " اللذان أكدا على ضرورة خضوع الحكام لمساءلة المحكومين من خلال آليات الديمقراطية، يعتبر هذان الاثنان من رموز الليبرالية في القرن التاسع عشر، وكذلك قدم karl "marx" نموذج للدولة الاشتراكية، التي تتضمن مساءلة الحكام وفق مفهوم الديمقراطية التفويضية، وهي تعني مساءلة غير مقيدة، يشترك بها المجتمع في وحدات صغيرة متنامية(سامح فوزي، 1999).

واستنادا لمضامين الاتجاهات الفكرية المعروضة، يمكن القول: إنها تشترك بالرؤية المتضمنة إخضاع الحكام أو الذين يمارسون السلطة العامة للمساءلة، مما يساعد في القول: إن مفهوم المساءلة قديم وهو سائد في حقل السياسة والحكم أولا، وهو متجدد ويتصف بالقدرة على الانتقال بين الحضارات والأنساق الثقافية، و إن تباينت، فعند استعراض المضامين الفكرية لما تم عرضه نجد أنها متباينة قناعة وأيديولوجيا.

وتأسيسا على ذلك فان الباحث يرى أن تعريف المساءلة ومفهومها لا بد أن يعكس كل هذه الجوانب بغض النظر عن الاتجاه في دراسته أو الشكل الذي تمارس به المساءلة، ويعتقد الباحث أن ذلك يتطابق مع الرؤية التي قدمت من قبل (Hammond) حيث تعتبر المساءلة " بأنها وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات عبرها أن يتحملوا مسؤوليات أدائهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق أهداف المرسومة، تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة ،

وتحجيم الممارسات السيئة و إن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة (1999، Hammond Tinda).

3.2.2. أهمية المساءلة الإدارية:

حتى يقوم كل فرد بالمهام المناطة به على أكمل وجه، لا بد من المساءلة فإذا شعر الفرد أن هناك مساءلة على عمله ترتبط بها علاوات وزيادة تشجيعية أو عقوبات أو حرمان من الراتب، فهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الطاقة للعمل والابتعاد قدر الإمكان عن التقصير أو الإهمال، ويزيد من شعوره بالطمأنينة، ويرفع من الروح المعنوية لديه ويشعره بالعدالة مما يزيد من استجابته للعمل الرقابي والمتابعة، ويقلل من الهدر، ويوفر الطاقات والإمكانات والموارد (أبو حيانة، 2006).

وبهذا تبرز أهمية المساءلة كآلية لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجه وتحقيق الفعالية والكفاءة، وقد لاحظ سدلر (Sadler)، وكما ورد عند الطويل (2006) أنه في إطار توزيع المهام والمسؤوليات بين القطاعين العام والخاص يزداد اقتراب المساءلة عن الأداء من هدف تحسين جودة الخدمة.

أمر آخر يكسب المساءلة أهميتها، وهو أن المساءلة تمثل قيمة اجتماعية ترتبط بتـ ـحقيق قيم الديمقراطية والشفافية، حيث يؤدي رسوخ الشفافية في أعمال المؤسسة إلى تدعيم المساءلة، و بدون المساءلة لا قيمة للشفافية في العمل، ويرتبط مفهوم المساءلة بمفهوم التمكين بأن كليهما يسعى لإيجاد مؤسسات إدارية قادرة على الحفاظ على شرعية تخصيص موارد المجتمع ومصادره وتوظيفها، فالتمكين: مشتق من مفهوم القوة ؛ التي تعني السيطرة على المصادر، وهو يعني قدرة الأفراد على الاتصال واستخدام الموارد المتوافرة في المجتمع، وقد اعتبر رسوخ قيمة المساءلة في المجتمع يعني أن الجهاز الإداري في الدولة يعمل من أجل مصلحة المجتمع (الروابدة و الدويري،2004).

وتبرز أهمية المساءلة كأحد الأركان الأساسية في مفهوم أو أسلوب الحكم الجديد، وهو ما عرف" بالعقد الاجتماعي " الممثل بشراكة ثلاثية بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، والهادف لتحقيق استغلال أفضل لقدرات المجتمع، وتحقيق عقلانية الإدارة، فتشكل المساءلة أداة لضمان ما يسمى بديمقراطية الإدارة العامة، ولكون غياب المساءلة يساعد على انتشار الفساد وظهور الأمراض الإدارية بسبب تدني كفاءة وظيفة الحكومة السياسية، وتدني وظيفة القطاع الخاص بسألك

الاقتصادية، وأشارت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى المساءلة وفعالية الحكومة1983 (Wiessman) .

وفي الممارسة اليومية، فإن المساءلة تشير إلى عملية توضيح وتبرير وجود الاختلاف بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المتوقع من رؤسائهم، فمثلا: لو أبلغ موظف أن رئيسه يريد رؤيته على الفور، فان أول ما يتبادر إلى ذهنه هو وجود خطا أو قصور في أحد جوانب عمله ومسؤوليته، وسيقوم بجردة ذهنية للأعمال السابقة محاولا تذكر السبب لطلبه أو توقعه وسيحضر إجابات محتملة لما يتوقعه، وإن استحضار هذه الصورة العملية لطبيعة العمل اليومي يمكن أن توضح كيف أن المساءلة تعتبر – لو يمكن اعتبارها- وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم، من حيث أنها مدخل للكشف عن الكيفية أو الصورة التي تم بها العمل، ومحاولة بيان الصعوبات أو الأخطاء ومسبباتها والعمل على تجاوزها أو تصويبها من خلال مراجعة العمل السابق.

وتعتبر المساءلة مدخلا لتحقيق الثقة المتبادلة داخل التنظيم الواحد، فعندما ينظر لها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير بطبيعة الأداء والكيفية التي تم بها، بين طرفين مساءل ومسائل أو رئيس ومرؤوس، فإن هذه العملية تتضمن في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية؛ ليكون مقنعا للطرف الأخر، وهذا يتطلب أن يكون العمل والتفسير واعياً وعقلانياً، ويقتضي الالتزام بتحقيق أهداف محددة، والانسجام مع سياسة عامة متفق عليها، وعند تعميم ذلك في جميع فروع المنظمة وبين مختلف مستوياتها التنظيمية، وهكذا تبرز أهمية المساءلة كآلية لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجه وتحقيق الفعالية والكفاءة لمنظمات الإدارة العامة، وحيث أن الكفاءة تعني القدرة على إنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف الموضوعة، وتعني الفعالية اختيار أنجح الوسائل لتحقيق تلك الأهداف. (Peter ،1964)

4.2.2. أهداف المساءلة الإدارية:

لكي تسير عملية المساءلة في مسارها الصحيح وتحقق الغايات التي وضعت من أجلها، ولضمان تفاعل الطرف الذي تقع عليه المساءلة بشكل إيجابي، من الضروري التعرف إلى أهداف المساءلة.

هدف المساءلة هو ما يقدم الشخص (فردا، منظمة) للمساءلة بموجبه، وهو ما يجيب عن السؤال: لماذا المساءلة ؟ والهدف يجب أن يكون واضحا، وفهمه ضمن قدرة أو استطاعة الشخص موضع

المساءلة ؛ لأن فهم الهدف يساعد على تقدير السلوك الملائم، وعلى تحديد التوقعات في مجال الأداء من قبل مصادر المساءلة، وتتبع أهداف المساءلة أصلا من الأهداف المحددة لشخص أو منظمة لإنجازها، والتوضيح يتطلب وجود طرفين، الأول: يطلب توضيحا ويسأل ويتمتع بالسلطة لطلب ذلك، وطرف ثان: يقوم بالتوضيح و التسويغ ؛ ولكي تكتمل دائرة المساءلة لا بد من أن يكون التوضيح موضوعياً ومقنعا، وهذا يتطلب مشاركة الطرفين في معالجة الأمر، أي أن عنصر التوضيح في مفهوم المساءلة يحقق أيضاً مشاركة إيجابية من الطرفين، ويمكن أن يشجع ذلك المديرين والعاملين على قبول وتحمل الخطأ كجزء طبيعي في عملية التعلم، وهنا تظهر حاجة كل شخص أو طرف في عملية المساءلة إلى أن يعتبر نفسه مستشارا إداريا. ويمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة محاور رئيسة هي:

- المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم: تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء وتهدف الرقابة على السلطة إلى ضمان حسن الاستخدام أو منع استغلال السلطة، وقد استخدم نظام الأوامر ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات، والرقابة على العمليات أداة لتحقيق الإذعان وضمان اتساق السلوك مع القانون والتعليمات من قبل الإداريين التنفيذيين، بمعنى الحد من حرية التصرف والاختيار في أسفل الهرم الإداري، وهنا يمكن رؤية الهدف بأنه تقليل حجم الخطأ في التنفيذ، ولكون المساءلة ترتكز على نتائج الرقابة خاصة في حالة الرقابة على السلوك ؛ لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة على النتائج والمخرجات، يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متسقة مع الخطط المرسومة، والعمل على تحقيق مستوى أفضل من عقلانية القرارات، مع الالتزام بانسجام السلوك والنتائج مع المصلحة العامة وقيم الخدمة العامة.
- المساءلة كنوع من الضمان: تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون و المشرعون والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر بغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات.
- المساءلة كعملية للتحسن المستمر: إن المساءلة عند تحقيقها للهدفين السابقين تكون أداة لخفض السلبية في الأداء، وتخلف استعدادا مسبقا لدى العاملين للبحث، وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي لتلك الأنواع من الأخطاء، وبعد ذلك فإن مفهوم المساءلة قد توسع أكثر من معناه الجوهري المتضمن التقديم للمساءلة والمحاسبة أو إيقاع العقوبة أو تقاسم اللوم، فقد يتضمن مفهوم المساءلة عنصر التوضيح والشرح لكيفية أداء العمل أو السلوك، و تسويغ ذلك فإن هذا العنصر يحتوي تقديم أسباب موضوعية ومقنعة في محاولة الإجابة عن

سؤال: لماذا اتخذ القرار ؟ أو كان السلوك أو العمل بهذا الشكل ؟ أو لماذا تم الامتناع عن عمل ما ؟ وهذا بحد ذاته يعني محاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة، وكيفية استثمارها وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية، حيث يتضمن التوضيح شرحا وتسويغا لحالات الإخفاق والنجاح، ولا يخفى في اتباع هذا النهج للمساءلة أنها وسيلة للتعلم (أخوارشيدة، 2004).

وتهدف المساءلة في حال تطبيقها تطبيقا مناسبا وسليما، العمل على تخليص الإدارة من أبعاد المحسوبية، ودفعها نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص وارتباط الفرد و ولائه للنظام الذي يعمل فيه، نظرا لإحساسه وشعوره بالعدالة بعد مساءلة إدارة النظام للعاملين فيه، سواء ما تعلق منها بالتوظيف والترقية والإجازات والنقل الوظيفي، أم بفرص النمو المهني، وغير ذلك من أمور، مما يدفع العاملين لبذل أقصى جهد لرفع مستوى عطائهم في النظام والإحساس بدرجة من التوافق الشخصي بين شخصيته كفرد ومتطلبات دوره في النظام (الطويل،2006).

كما تهدف المساءلة الإدارية إلى بناء بعد الثقة الذاتية في نفوس العاملين، وقبولهم بمبدأ المساءلة فيما بينهم، وتنمية مقدرتهم على مساءلة أنفسهم، وتأكيد بعد الأخلاق المهنية لديهم، ودفعهم للتقدم نحو تحمل المسؤولية الحقيقية في تطبيق واجبات الوظيفة بكل أمانة وإخلاص.

5.2.2. معايير المساءلة الإدارية:

إن معيار المساءلة من حيث هو مصطلح تنصهر فيه دلالة مفهوم المسؤولية ودلالة مفهوم المحاسبة، فمفهوم المسؤولية أصوله التكوينية من المنبع الروحاني الذي قيدته الأديان بثنائية الثواب والعقاب المنصهرين في مفهوم الجزاء، ويرتبط مفهوم المحاسبة بمفهوم المسؤولية من حيث فكرة التعقب التي تتحقق بمبدأ الائتمان، وإن ذلك أدى بمعيار المساءلة للاستقرار على ثنائية الوسيلة والنتيجة، وهذا فسح المجال أمام الرؤى التقديرية المتخالفة (المسدي عبد السلام،1997).

يحدد هذا العنصر ما يجب أن يكون موجودا، والذي يمكن مقارنة الحالات المكتشفة به، ويمكن أن تحدد المعايير بموجب نصوص نظام أو قانون أو سياسات أو لوائح، والمعايير تمثل جوهر عملية سابقة على المساءلة أو المحاسبة وحتى التقييم، ويمكن الحصول على المعايير من مصادر مختلفة، وتمثل قياسات الأداء معياراً ملائما، ويمكن اعتبار موازنات البرامج والأداء كمعيار أو مؤشرات

يقاس بها الأداء، ويمكن استخدام المواصفات وشروط تنفيذ السياسات وتقديم الخدمات كمعايير مثل استخدام(ISO)، ويمكن استخدام مدى الالتزام بالقانون والتشريعات النافذة كمعيار للمساءلة (ديوان المراقبة العام، 2001م).

6.2.2. قوى المساءلة:

وهي الأسباب الدافعة لشعور الأفراد بأنهم مساءلون، وهي تتناسب مع قوة الالتزام بتحمل المسؤوليات المحددة، هذه القوى يمكن أن يكون مصدرها داخليا أو خارجيا، فنجدها على مستوى الشخص/ الفرد يمكن أن تتمثل بنوازعه الداخلية، من ذات نفسه، مثل: (الضمير، الرغبة في تجنب اللوم، أو الرغبة في تحقيق التميز أو محاولة تجنب عوائق تواجه تنفيذ المهام أو الواجبات الموكولة له، أو ربما السعي من اجل تحقيق الذات، أو لكسب احترام الآخرين)، ويمكن اعتبار أي قوة دافعة لمساءلة النفس حول أي سلوك أو قرار اتخذه، وهي متنوعة يصعب حصرها. وهي مختلفة حسب اختلاف الأفراد ومكونات شخصياتهم، أما في حالة التنظيم فان القوى الدافعة لحصول المساءلة تكون نابعة من داخل التنظيم والتي يمكن أن تشمل التشريعات والتعليمات التنظيمية، مشروعية السلطة التي يملكها الرؤساء النابعة من المركز الوظيفي أو من تدرج المستويات التنظيمية، وربما تكون قوى غير رسمية، كقوة الشعور بضرورة المحافظة على التمسك التنظيمي والانسجام بين الزملاء.

أما في حالة كون هذه القوى خارجية، فهي نسبة للفرد كل قوة تلزمه تحمل مسؤولية أمام أي طرف أو جهة أخرى، وبهذه الحالة يكون الفرد مساءلاً أمام طرف آخر غير ذاته وبموجب أفعال قام بها أو نتائج وعوائد لما قام به أو امتنع عن الإتيان له، وأما في حالة التنظيم فيمكن اعتبار شبكة العلاقات التي تربط التنظيم مع بيئته الخارجية تشكل خطوطاً لممارسة قوى مختلفة من المساءلة، وتعتمد على قدرة مصدر المساءلة على ممارسة عملية المساءلة، وعلى فعالية الرقابة الخارجية بأنواعها، مع ملاحظة أن مخرجات عمليات التنظيم وعوائده سواء إيجابية أو سلبية تكون هدفا للمساءلة تنتج قوى تستخدم من قبل المصادر الملائمة لإتمام عملية المساءلة (London¸1997).

7.2.2. أنواع المساءلة الإدارية:

المساءلة الإدارية تعني أن واجب المسئولين عن الوظائف أن يقدموا تقارير، ربما دورية عن طبيعة عملهم وسياساتهم وإنجازاتهم في تنفيذ الخطط المرسومة. وقد تأخذ هذه التقارير أشكالا متعددة،

وهذه التقارير قد يكون من حق المواطنين أو بإمكانهم الاطلاع عليها، كتقارير الإفصاح التي يطلب من الشركات العامة تقديمها، وقد تكون هذه التقارير موجهة للمستوى الإداري الأعلى أو لجهة إدارية أخرى ذات اختصاص محدد بموجب القانون، كل ذلك يتطلبه الاعتبار القاضي بأن أهم ما يميز تحقيق إخضاع الإدارة العامة للمساءلة، هو التأكد من قانونية عملها، ومدى اتساق قراراتها ونشاطاتها مع مقتضى القانون والتشريعات، ومدى صحة إجراءاتها وسلامتها لتنفيذ السياسة العامة المقررة (دويري،2002).

ونظرا لتغير مفهوم المساءلة وتمتعه بقابلية التطور مع تطور المجتمعات، فقد بينت التعاريف المختلفة للمفهوم أنه يتوسع ؛ ليشير إلى علاقات ومكونات جديدة للمساءلة، تذهب به أبعد من معنى المساءلة الأساسي الذي يتمثل بثنائية المحاسبة والعقاب، فهو مفهوم يطاوع إعادة التراكيب من خلال الاهتمام بالتفاصيل، حيث يمثل ذلك جوانب الضعف والقوة في المفهوم كونه يسمح بتطبيقات متعددة وقابلية التعامل والاستخدام في مواقف متفاوتة تتجاوب مع تطور المجتمعات (الدريني،2000). وهذا التوسع والتطور أضفى مرونة على تصنيفات متعددة، وقد أطلق على تصنيف المساءلة مصطلحات أخرى مثل: أنواع المساءلة و أنماط المساءلة، وأبعاد المساءلة، وعلاقات المساءلة.

و قام ولف (Wolf,2000). بتصنيف المساءلة الإدارية إلى أربعة أنواع: المساءلة القانونية، والمساءلة المالية، والمساءلة الأخلاقية، والمساءلة السياسية العامة والأداء. بينما اختصرها سميث (Smith,1995) إلى ثلاثة: الأخلاقية، والمهنية، والسياسية.

في حين يرى(حجار, 2000) أن المساءلة تشمل ثلاثة أنواع: المساءلة المالية والمساءلة الإدارية و الفنية. فقد صنف(رومزريك , 2000) المساءلة في ثلاثة أنواع هي: الهرمية والسياسية والمهنية.

وترتكز علاقات المساءلة الهرمية على الإشراف المباشر على الأفراد، ومن خلال علاقة الرئيس بالمرؤوس، وتتجسد من خلال عمليات التنظيم الإداري، التي تدور حول مبادئ توزيع المسؤوليات، وتحديد خطوط الاتصال. ويرتكز تقييم أداء الفرد وفقا لتوجهات تلبية توقعات الأداء، كما هي محددة بالأدلة الإشرافية والقواعد. كذلك فإن أسئلة الأداء تتم صياغتها بهدف تأكيد مبدأ الطاعة.

أما بالنسبة للمساءلة المهنية، فإن مصدر معيار الأداء هو الأحكام والمفاهيم التي تخص الفرد نفسه. وتنعكس نظم المساءلة المهنية في ترتيبات العمل التي توفر درجة عالية من الاستقلال الذاتي

للأفراد الذين يؤسسون قراراتهم على المبادئ الداخلية للممارسات الملائمة. ويقصد من استخدام (مهني)، الإفادة بأن هذا الشكل من المساءلة يعكس نوع الارتباط بالمعارف والخبرات التخصصية، التي تنسب تقليديا للمهنيين. ويؤكد هذا النوع من المساءلة مبدأ الرجوع للأخصائيين. وتوفر المساءلة السياسية للمديرين حرية التصرف والاختيار بغرض الاستجابة لاهتمامات ذوي المصالح الرئيسة، كالموظفين المنتخبين، ومجموعات العملاء، والجمهور العام.

أما (منظمة الشفافية الدولية) فإنها تقسم المساءلة إلى نوعين: هما المساءلة العمودية والمساءلة الأفقية. ويشير مفهوم المساءلة العمودية إلى قدرة جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم عبر إعادة انتخابهم، أو عدم انتخابهم. أما المساءلة الأفقية فتشير إلى خضوع كل هيئة أو مسئول للرقابة والمساءلة من قبل هيئة أخرى، بحيث لا يوجد أحد خارج المساءلة.

جدول 1.2: القيم والتوقعات السلوكية لمختلف أنواع المساءلة.

المساءلة	تأكيد القيمة	التوقعات السلوكية
الهرمية	الكفاءة	طاعة التوجيهات التنظيمية
مهنية	التخصص	الرجوع للتخصصات والأحكام الفردية
سياسية	الاستجابة	الاستجابة لأصحاب المصالح الرئيسية
العمودية	القدرة	جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم
الأفقية	الخضوع	خضوع كل هيئة أو مسئول للرقابة

8.2.2. معوقات تفعيل المساءلة الإدارية:

إن المشكلات التي ارتبطت بأنظمة المساءلة الإدارية متعددة، منها ما ارتبط بتحديد أطراف عملية المساءلة من مؤثرين ومتأثرين، ومنها ما ارتبط بمحتوى أنظمة المساءلة، حيث أن الإدارة المؤسساتية في تبدل وتنام مستمر وسريع، ومرتبطة إلى حد كبير بما يسود المجتمع من أفكار مثل العولمة، والانفجار المعرفي، مما يدعو إلى التفكير بتصميم أنظمة مساءلة تتسم بالمرونة ؛ للوصول إلى نظم مساءلة أقرب ما يكون إلى النظم المقبولة، التي تلبي ما هو متوقع منها بأقل قدر ممكن.

ولذا يتم العودة إلى مفهوم المساءلة الأساسي الذي يتضمن ضرورة وجود طرفين للمساءلة: الأول الذي يقوم بالمساءلة, والثاني الذي يُقدم للمساءلة, وأن يكون البحث عن المعوقات في جانب العلاقة بينهما والتي تتضمن مفهوم المساءلة منها ضرورة توفير معلومات من الطرف موضوع المساءلة،

حيث أن المساءلة في المنظور الإيجابي هي هدف للطرفين من أجل صيانة الصالح العام، ويمكن توفير هذه المعلومات من قبل طرف ثالث، كأجهزة الرقابة المركزية أو جهات المراجعة والتدقيق مثلا , أو أن يقوم الطرف الأول بتوفير هذه المعلومات من خلال وسائل الرقابة والمتابعة المختلفة, وهنا تبرز أهمية وحدة التحليل المشار إليها بموضوع المساءلة, فيمكن النظر للمعوقات ضمن طائفتين, والتي يقدم الباحث عرضاً لهذه المعوقات اعتماداً على ما ورد بالأدبيات, وإن لم تشر بعض هذه الأدبيات إليها كمعوقات لعملية تفعيل المساءلة, وإنما أوردت كسمات أو صفات تظهر ما تم تقديمه على أنه أسباب ذاتية في الجهاز الإداري, ولا بد من الإشارة لضرورة اعتبار هذه المعوقات وليدة تراكمات تاريخية للجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه الإدارة, وفيما يلي عرض لتلك المعوقات(James,1999).

1.8.2.2. الفئة الأولى: معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري:

- سطوة المركزية الشديدة، وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة، لذا يلتزم الإداريون التنفيذيون بما يملي عليهم من رؤسائهم أو من المركز، ويكون التفويض في هذه الحالة بأدنى درجاته، مما يضعف قدرة الرئيس على مساءلة المرؤوس خارج قاعدة الإذعان، وهذا يشكل تحديدا على كون المساءلة عملية تشمل جميع جوانب العملية الإدارية التي تتطلب من الإداري استخدام مهاراته والاستفادة من جدارته بالعمل، ومحاولة الابتكار، وهذا يضعف المساءلة أمام الجمهور، حيث تجد الموظف الإداري لا يتعامل مع الجمهور مباشرة، فيعزو وجود أي مشكلة يشكو منها المواطن إلى التعليمات تقتضي ذلك، وهو ينفذها فقط
- ضعف التخطيط الشامل الذي بدوره يتسبب بإضعاف الاستخدام الأمثل أو إهماله للطاقات التنظيمية، حيث يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة أو حدوث الازدواجية في النشاطات أو التداخل في الواجبات، مما يشوش خطوط المساءلة في مرحلة العملية أو التنفيذ ويجعل من الصعوبة بمكان عزو المستوى المتحقق للنتائج إلى أي فرد أو وحدة تنظيمية مثلا.
- صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته، إضافة لوجود عمالة زائدة، مما يعقد عمليات المساءلة، ويضعف القدرة على ممارساتها.
- تعقد اللوائح والإجراءات، وليس أدل على ذلك من كثرة التجارب القائمة لتبسيط الإجراءات، وتزايد الشكوى من الروتين في إنجاز معاملات المواطنين، وسيادة الروتين في عمل الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام.

- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس من أعمال المساءلة أو الرقابة.
- كثرة المتغيرات في القوانين والتعليمات، وأحيانا كثيرة تجعل إعادة الهيكلية من الصعب ممارسة المساءلة بصورة متصلة منتظمة (دويري, 2002).

2.8.2.2. الفئة الثانية: معوقات اجتماعية ثقافية.

- وجود ولاءات اجتماعية تقليدية، تحول علاقة المواطن إلى علاقة السيد بالتابع.
- انتشار الفساد الذي أصبح من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة.
- انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة، مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد، إضافة إلى توافر العروض المغرية لتداول السيولة الزائدة بسبب توجهات الدول المختلفة لتشجيع الاستثمارات.
- ضعف التدريب، وبخاصة عدم احتواء البرامج على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها.
- ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد العاملين في المنظمات الإدارية العامة، وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي، والتي تتمثل في تأهيل الموظفين الجدد خاصة في مجال المساءلة ومقتضياتها.
- الاتجاهات السلبية نحو المساءلة (الدريني, 2000).

وقد اقترح (plumptre ,1996) مجموعة من الأساليب التي قد تحول دون تطبيق نظام المساءلة الإدارية بشكل فعال مثل:

- قلة وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- توقعات الأداء غير الواضحة.
- قلة توفر التغذية الراجعة.
- قلة استخدام المكافآت والعقوبات.
- قلة توفر المصادر وكفايتها.
- قلة توفر سجلات أداء كافية وبشكل مستمر، أو وجود السجلات غير الملائمة.
- ضعف التخطيط والتدريب.
- غياب الوصف الوظيفي.

- قلة تفعيل أنظمة المساءلة الإدارية.
- إهمال الفروق الفردية بين العاملين.

9.2.2. مفهوم الأداء:

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، على هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر، والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فان تقييم الأداء يلعب دوراً معتبراً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات(موسى ،2004).

ويقصد بالأداء درجة تحقيق الأهداف التي تتكون منها وظيفة ما، ولذا فإن الأداء يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة التي تحققها داخل المنظمة(عبود،2004). ويعرف الأداء بأنه سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة(المبيضين, عقلة وآخرون, 2001). ويمكن تعريف الأداء بأنه المجهود الذي يبذله الفرد في مؤسسة ما على مدار السنة، ويحتاج إلى تقيم ذلك الأداء من قبل مرؤوسيه سنوياً(عبد المحسن،2004).

وأما(سيزلاجي وولاس،1980) فعرفا الأداء على أنه العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفاعلية موظفيها (العديلي، 1993). وهو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة، وتقيم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة ومكامن الضعف التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بالقيام بها وإنجازها وعرفه آخرون على أنه العملية التي يتم بوساطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة. وعرف على أنه مدى كفاءتها في وإنجازهم لإعمالهم (الزعبي واعبيدات،1997)، وهو"قيام فرد أو مجموعة أفراد بإنجاز هدف أو أهداف المؤسسة" (عباس،2003).

10.2.2. معدلات الأداء وأبعاده:

يعرف معدل الأداء بأنه: " كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن

معين (دقيقة، ساعة، يوم) تحت الظروف الطبيعية للعمل ومستوى محدد من الأداء"، ومن خلال هذا التعريف فإن أبعاد معدلات الأداء هي العمل ومستوى الأداء والزمن.(عليوة،2001).

11.2.2. محددات الأداء:

قدم النموذج النظري للباحثين بورتر ولولز (Porter& Lawller) محددات الأداء حيث وصف بأنه هناك ثلاثة عوامل رئيسة تحدد سلوك الأداء هي: الجهد المبذول, والقدرات والخصائص الفردية, وإدراك الفرد لدوره الوظيفي, حيث إن الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل وبمقدار زيادة الجهد يمثل حقيقة درجة فاعلية الفرد للأداء, أما قدرات الفرد وخبراته السابقة فهي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول, كما أن الإدراك للدور الوظيفي يعني الانطباعات والتصورات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن كيفية ممارسة دوره في المنظمة، وهذه العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء , أي أن الأداء للفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الإدراك مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي, فالأداء = (الدافعية * القدرات * الإدراك), وكل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع العاملين الآخرين, فمثلا التدريب هو زيادة في القدرات له أثر على الأداء بدرجة أكبر على الفرد الذي لديه دافعية للأداء, والتحسين الذي يمكن أن يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد, أي التغيير في إدراكه يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية (جامعة القدس المفتوحة, 1998).

12.2.2. الأداء لدى فرق العمل:

تعتبر الجماعة الصغيرة هي المكون الوسيط بين الفرد والمجتمع, فالمجتمع عبارة عن مجموعات من الجماعات الصغيرة , والفرد يشغل العديد من الأدوار بصورة اختيارية أو إجبارية عند انضمامه للجماعة, ففي الوقت الذي يصعب دراسة المجتمع كنسق اجتماعي كبير, يمكن اعتبار الجماعة نسقاً اجتماعياً صغيراً يمكن التحكم في تأثيره وإخضاعه لأساليب وطرق مدروسة لتعديل سلوك الأفراد قيها (فهمي, 2002).

والفريق Team يعرف بأنه جماعة يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة أو عدد من أهداف الأداء، ويعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها, فالأداء لدى العاملين في وجود الآخرين يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو ترديه، وهذه الظاهرة

يطلق عليها اسم التسهيل الاجتماعي, وقد قدم روبرت زاجونك Robret Zajaonc تفسيراً بأن عزا هذه الظاهرة إلى عدد من العمليات النفسية الأساسية حيث يزعم أن التسهيل الاجتماعي ينتج عن حالة أغلب الأحيان إلى التصرف بأكثر الأشكال سيادة, أي السلوك الذي يتوقع الكل منها التصرف به, وإذا كان المرء يؤدي سلوكا يتقنه إلى حد كبير فإن التصرف السائد سيكون صحيحا, وبالتالي أداؤه سيتحسن, أما لو كان السلوك المطلوب التصرف به جديداً نسبياً على الفرد, فإنه ستكون هناك احتمالات قوية لأن يأتي التصرف خاطئاً, وهنا باعتبار أن فرق العمل هي نوع خاص من الجماعات إلا أن الأداء في فرق العمل يكون محصله لشيئين: الأداء الفردي للأعضاء كل على حدة (كما هو الحال في الجماعات العادية), والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض (سلطان, 2004).

13.2.2. العلاقة بين ضغوط العمل والأداء:

الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء مختلفة في نتائجها، فبعض الدراسات أوجدت علاقة سلبية بين المتغيرات، وبعضها وجدتها إيجابية، ودراسات أخرى وجدت أن هناك علاقة منحنية بين المتغيرات، ودراسات أخرى قال باحثوها: إن لا علاقة بين ضغوط العمل والأداء، حيث تعد ضغوط العمل معيقات تقف في طريق السلوك الإنساني، فالفرد يبذل مزيدا من الوقت من اجل السيطرة عليها.

وقد يلجأ الفرد إلى بعض الحيل في العمل، بالإضافة إلى التأثير الجسدي نتيجة تعرضه للضغط، فقد يصاب الفرد بأمراض القلب والتنفس واضطرابات الهضم والقرحة، وتغير في السلوك اتجاه الزملاء وهذا ما تم إثباته في العديد من الدراسات الميدانية، والدراسات العلمية، علما أن الضغوط تخلق نوعا من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب
(ماهر،1991).

والاتجاه الذي يرى أن العلاقة منحنية بين المتغيرين(ضغوط العمل والأداء) حيث يفترض هذا الاتجاه أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل، بل يقودهم إلى الشعور بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل إلى تحفيز الأفراد للعمل، كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط، الأمر الذي لا يمكنهم من إنجاز أعمالهم وانخفاض أدائهم، ووجود مستوى متوسط بين

إنجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط ويعد هذا الاتجاه أقربها قبولا، حيث أكدته العديد من الدراسات التي ناقشت علاقة الضغوط بالأداء.

14.2.2. العوامل التي تؤثر على الأداء:

يرى كل من(هاريسون، 2000) و (العتري، 2003) أن العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الفردي هي:

- الظروف المحيطة وغالبا ما تكون ظروف العمل السيئة.
- ضعف التحفيز وبيئة العمل غير المتعاونة نتيجة ضعف العلاقات بين الموظفين.
- غياب المهارة، وعدم ملائمة الوقت لإنتاج النوعية.
- نقص المعرفة وعدم الدقة بالمعلومات والتعليمات المطلوبة للإنجاز.
- تدني جودة المواد المستخدمة(هاريسون، 2000).
- نقص في المعدات.
- الصعوبة في الحصول على الأجزاء التشغيلية.
- قلة الموارد المالية.
- التدريب غير الملائم.
- بيئة عمل ضعيفة(الحرارة والرطوبة والإضاءة والإزعاج والتدخلات).
- تعطل المعدات (العتري، 2003).

ويرى (أبو النصر، 2004) أن الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي سوف تحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصية والوظيفية، يجعله راضياً عن نفسه وعن عمله، سيرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا شخصية جذابة وقوية ويشار إليه بالبنان، كذلك سوف يرتقي في عمله ليصبح رئيسا أو مديرا نظرا لتفوقه في الأداء. والوصول إلى ذروة الأداء الشخصي عملية ليست سهلة، بل هي عملية شاقة تحتاج إلى إرادة قوية وصبر طويل ورؤية واضحة ومراجعة للنفس باستمرار والاستفادة من خبرات الفشل والنجاح. وهناك طرق عديدة للوصول إلى ذروة الأداء الشخصي يذكر منها الآتي:

- التنمية العقلية.
- تحسين مهارات إدارة الوقت.
- التنمية الذاتية.

- تحسين الشخصية الإنسانية
- التشغيل الكامل للفصين الأيمن والأيسر في المخ البشري.
- دراسة السلوك الإنساني وتوجيهه.
- توظيف الحوافز الإيجابية والسلبية.
- تنمية/ تطوير إدارة المنظمة.
- تحسين مهارات الاتصال.
- زيادة اكتساب بعض الصفات الاجتماعية الموجبة(هاشم، 2003).

15.2.2. قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، ويعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي؛ لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها **(**إدريس, وائل وآخرون**,** 2009**)**. ويشير (علام, 2007) و (محمد, 2007) إلى مجموعة من المحاور التي تبين أهمية قياس الأداء منها:

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات أثناء العمل ويعزز مفهوم المساءلة.
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها في تقنين رفع الأداء المالي والاستثماري والتمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة.
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب, واتجاهات العمليات, ومنع الأخطاء, وتحديد كفاءة وفاعلية العمليات.
- تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها، أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية وتساهم في اتخاذ القرارات ويعتبر قياس الأداء أداة محفزة لتغيير أبعاد الأداء المؤسسي والاتجاه نحو الإدارة بالنتائج.

16.2.2. أبعاد الأداء الوظيفي:

هناك عدة أبعاد للأداء وتشمل ما يلي:

- مستوى أو وحدة التحليل, وتشمل مستوى الفرد, مستوى الوحدة في التنظيم والمؤسسة.

- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء, وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي: الإنتاجية, الفاعلية, والكفاءة, النوعية, تحقيق الربح, النمو, رضا الموظفين, رضا الزبائن(العملاء) والتحديد والابتكار.
- قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية وكمية أو غير موضوعية (مخيمر وآخرون,2000).

هناك عدة معايير لقياس الأداء يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

- المعايير الكمية: وهي المعايير التي تتعلق بوضع وتحديد مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب.
- المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تتعلق بوضع برنامج زمني محدد للانتهاء من عمل معين.
- المعايير المعنوية: وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة من خلالها تقاس درجة الإخلاص والولاء للمنظمة، ونجاح العلاقات العامة وسمعة المنظمة نفسها (الشهري, 1998).

وحول هذا الموضوع فقد بين (درة) إلى أن الأداء المتقدم يتمتع بالخصائص التالية:

- وجود هياكل تنظيمية منبسطة بعيدة عن التدرج الهرمي, والتركيز على العمل في فرق.
- العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية.
- الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرارات.
- وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة مندمجين في عملية تعلم مستمر ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة (درة ,2003).

17.2.2. وسائل قياس الأداء الوظيفي:

يرى (البيالي) أنه يمكن قياس الأداء الوظيفي من خلال الآتي:

- أدوات القياس الهندسية: مثل الأدوات الالكترونية والميكانيكية الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة, وجودة المنتج، والسمات الإنتاجية وغيرها.

- العينات: وهو العمل على أخذ عينة أو عينات من منتج معين على فترات مختلفة لتحديد مدى مطابقة المنتج لمواصفات الجودة المعتمدة من قبل المنظمة ومعرفة مدى التباعد أو الانحراف إن وجد.
- سجلات الأداء: البيانات الخاصة التي يتم تسجيلها عن الأداء والناتج الفعلي، كسجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، والشراء، واستخراج هذه البيانات من السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية مما يسهل عملية اكتشاف الانحراف وتحديده بدقة وسهولة أكثر.
- الملاحظة الشخصية: ويقصد بها مراقبة المدير أو المشرف للعمل من أجل التأكد من التطابق بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.
- مستوى الرضا: ويعتبر مستوى الرضا من وسائل القياس الأداء المهمة، وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو الزبائن والعاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضوع القياس بشكل مباشر (البيالي، 2009).

أما السعدي يعتبر أن لقياس الأداء ثلاث وسائل رئيسية، وهي كالآتي:

- القياس الحسابي: وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء أو العكس، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييره وسهولة الحصول عليه، ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى متلقي الخدمة.
- قياس الاتجاهات: من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية الفرد المستفيد من الخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الموظفين العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.
- القياس الرمزي: وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز بعيدة عن مستوى النجاح، سواء أكانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكالاً هندسية أو غيرها، وهذا النوع من القياس يستفيد منه القائم بالقياس في شرح وجهه نظره للمسؤولين، والحكم الشامل على نوعية الأعمال(السعدي، 2006)

18.2.2. تاريخ البلديات في فلسطين:

كانت البلديات في فلسطين حتى إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية قد مرت بعدة ظروف، من أهمها: أنها كانت تقع تحت إشراف جهات غير فلسطينية، وهذا أدى لتكون بمثابة مراكز تابعة للسلطة

المركزية الأجنبية(المحتلة)، وتقوم بخدمة مصالحها في المقام الأول، وليس لخدمة المواطنين الفلسطينيين، أما فترة السلطة الفلسطينية فقد كانت وما زالت جادة لتفعيل وتطوير نظام السلطات المحلية، ويمكن تقسيم المراحل التي مرت بها البلديات إلى:

1.18.2.2. فترة الحكم العثماني:

ظهرت هيئات الحكم المحلي(المجالس البلدية) في أوائل النصف الثاني من القرن التاسع عشر في عهد الإصلاحات الإدارية العثمانية، حيث كانت أقاليم الإمبراطورية مترامية الأطراف، وكان الهدف من القوانين هو إحكام السيطرة على هذه الأقاليم والسيطرة المركزية للدولة على المجتمع، وقد كان تكوين هذه البلديات وأداؤها في يد عدد محدود من العائلات شبه الإقطاعية، أو كبار ملاك الفلسطينيين، الذين تصدروا آنذاك قيادة العمل العام بكل أبعاده السياسية والاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك البلديات التي توزعت فيها المسؤوليات والمناصب الكبيرة على هذه العائلات حسب دورها ونفوذها في المدن الفلسطينية.

وفي تلك المرحلة لم تلعب البلديات دورا إيجابيا مؤثرا في الحياة السياسية، إذ لم يكن لها دور بارز كمؤسسات، وإنما تمحور أثرها السياسي في انتخاب تعيين المجالس البلدية أو تعيينها في ظل بروز الصراعات و التنافسات العائلية حول كيفية تشكيل المجالس، وضمان رئاستها، فالسياسة المحلية في فلسطين خلال تلك الفترة، لم تكن تعبر أساسا عن صراع أيديولوجي بين برامج سياسية مختلفة، وإنما عن تنافس مصلحي بين العائلات المدنية المتنافسة، ولذلك أصبحت البلديات سلطة في يد العائلة (أو تحالف العائلات) التي تسيطر عليها، فكانت تستغلها مركزا لتامين تغلغل نفوذها وضمان مصالحها"
(الجرباوي،1991).

وظهر قانون الإصلاح الإداري لسنة 1856، كان من مميزات هذا القانون أنه قام بربط ما بين مجالس اختيارية القرية والمجلس البلدي في المدينة، فقد قام بإشراك هذه المجالس الاختيارية في اختيار أعضاء المجلس البلدي بالانتخاب أو الاتفاق، وهذا تعزيز واضح لسياسة السلطة المركزية في مهام مجلس الاختيارية أو المجلس البلدي، وذلك بغض النظر عن وضع أسس تطوير المناطق المحلية،" لأن جمع الضرائب غير المستندة على دعم القطاع وتطويره في المحليات المختلفة معناه تدهور هذا القطاع المحلي في سبيل تحقيق سياسة السلطة المركزية (أبو سمرة،2006).

وظهر قانون الولايات في عام 1864، ومن ثم قانون نظام إدارة الولايات لعام 1871 وينص في المادة(111) منع على تشكيل المجالس البلدية في كل من مراكز الولاة والمتصرفين والقائم مقامين والمجلس المؤلف من ستة أعضاء ومن رئيس ومعاون ومن مشاورين، وهم طبيب البلدة ومهندسها، وينص هذا القانون على أن هيئات المختارين والشيوخ في المراكز هي التي يحق لها انتخاب الأعضاء والمجالس البلدية باتفاق أو بالأكثرية، وكما يتم اختيار بما يسمى(المجلس اختيارية القرية) والبالغ عدد أفراده 3-12 عضوا يتم اختيارهم حسب عدد سكان القرية أو الطائفة في القرية، و يجدر الذكر هنا أن أول بلدية في الدولة العثمانية هي اسطنبول، ومن ثم تم تأسيس أول بلدية للقدس في العام 1863م، وكانت برئاسة الرحمن أفندي الدجاني (محمد، 2008).

ولكن لوحظ بعض النشاط البلدي، وخصوصا في بلدية القدس فظهر قانون عام 1877م الذي يعتبر الأساس التنظيمي لتركيبة المجالس البلدية، وعملها في فلسطين، حيث عدل مواد من الأنظمة السابقة أهمها غير طريقة الانتخاب، بحيث أصبح يحق لكل مواطن الترشيح للانتخاب إذا توفرت فيه الشروط، وأيضا زاد من اختصاص المجلس البلدي، ومنح هذا القانون لمجالس الإدارة في المدن الكبيرة حق تقسيمها إلى مناطق، حسب سعتها وعدد سكانها، وأعطى صلاحيات للبلدية من حيث إصلاحها وترقية شؤونها من كل الوجوه العمرانية والصحية وغيرها، كذلك زاد القانون أعضاء المجلس من ستة إلى اثني عشر عضوا، و خول الحكومة المحلية حق تعيين الرئيس من الأعضاء المنتخبين،و أن يتقاضى راتبا من عائدات البلدية (اشتية وحباس،2004). وكما يقوم هذا القانون على زيادة القوة المركزية على المجالس البلدية، وتوظيفها لزيادة سلطتها وإحكام قوتها على السكان، والقيام بتزويد الخزينة بالعائدات الضريبية، كما نص القانون على تحديد مصروفات البلدية بعشر وارداتها، مما يضمن عائدا كبيرا للخزينة المركزية.

ومع نهاية الحكم العثماني فقد بلغ عدد البلديات في فلسطين 22 بلدية، وتتميز الفترة العثمانية بمحدودية تمثيل المجالس البلدية للسكان، وتعزيز السلطة المركزية في إدارة البلديات، وذلك من خلال العمل على تقليص دور الهيئات، وتحديد الصلاحيات الممنوحة لها، وحصرها في مهمات خدمية محددة.

2.18.2.2. فترة الانتداب البريطاني:

احتلت فلسطين بشكل كامل من قبل الجيش البريطاني عام1917م، وتم الانتداب البريطاني عليها من قبل عصبة الأمم، وتم إدارة الانتداب في فلسطين بواسطة المندوب السامي البريطاني الذي مارس

كامل سلطته الإدارية والتشريعية، وقد وقعت فلسطين تحت الانتداب البريطاني لمدة 30 عاماً، وقد استمر قانون البلديات العثماني هو الساري مع تعديل جرى بمرسوم صادر عام 1926م يتعلق بشروط الترشيح والانتخاب، و أعطى حق الانتخاب لدافعي الضرائب حتى و إن لم يكونوا من أصحاب الأملاك بل مستأجرين فقط.

"كما نص هذا القانون على أن الناخب يجب أن يكون مواطنا فلسطينيا بدلا من مواطن عثماني، وبقى هذا القانون نافذا حتى عام 1934م، حيث أصدرت حكومة الانتداب البريطاني قانون البلديات لعام 1934م ؛ ليصبح الملجأ الوحيد لتنظيم عمل البلديات في فلسطين (طربين،1990)، وبموجب قانون البلديات أصبح عدد البلديات في عام 1937 أربعا وعشرين بلدية (حسيبا،2006).

وقد تميز القانون لعام 1934 بأنه يحد من صلاحيات البلديات ونشاطها، وأعطى السلطة المركزية للمندوب السامي وحاكم اللواء والقائم مقام ومنحهم صلاحيات مختلفة الجوانب من التنظيم والتنفيذ لعمل البلديات والمجالس البلدية، وكما حصر وظائف وسلطات المجالس البلدية بالأعمال الأساسية للسكان، مثل صيانة الشوارع وتنظيمها، ومسائل الصحة العامة، ومنعها من القيام بالأعمال التطويرية داخل حدود البلدية، وبذلك أصبحت الهيئات ما هي إلا مؤسسات السلطة المحلية ملحق بجهاز الحكم الإداري.

أما بالنسبة للمجال المالي، فالسلطة المركزية لها حق الرقابة على البلديات، مثل أي دائرة حكومية أخرى، وميزانية البلدية يجب أن تخضع بعد إعدادها من قبل المجلس البلدي ومرورها على الحاكم اللواء، ويجب أن تخضع لموافقة المندوب السامي الذي له الحق الكامل بتعديل بنود من بنودها أو رفضه (الجرباوي،1996)، ومن خلال هذا يكون أعضاء المجلس البلدي هم ممثلين للسلطة المركزية بدلا من أن يكونوا ممثلين للسكان.

3.18.2.2. الإدارة الأردنية في الضفة الغربية والإدارة المصرية في قطاع غزة:

بعد انتهاء الانتداب البريطاني عام 1948م، وقيام دولة إسرائيل على الأراضي الفلسطينية عام1948م، أصبح قطاع غزة تحت حكم الإدارة المصرية، وكانت بلديات القطاع (بلدية غزة وبلدية خانيونس) تعمل وفقا لقانون البلديات البريطاني(قانون عام،1934) الذي أدخل عليه العديد من التعديلات خلال فترة الإدارة المصرية لقطاع غزة، ولكن التغيير لم يكن في مضمون القانون، ولكن كانت صلاحيات البلديتين واختصاصهما محدودة، وتقتصر على تقديم الخدمات المحدودة

للسكان، وأيضا استمرار تبعيتها الكاملة لقرارات الإدارة المصرية التي لم تقم بتطوير مؤسسات الحكم المحلي طوال تلك الفترة.

أما بلديات الضفة الغربية(بما فيها القدس) فأصبحت تحت الإدارة الأردنية، وعملت الحكومة الأردنية على اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية لإحكام ضم الضفة الغربية، وقد زاد عدد البلديات فيها من ثماني بلديات في عام 1948 إلى خمس وعشرين بلدية في عام 1967م، ولكن في عام 1952 تم دمج الضفتين بنظام تشريعي موحد وتتويج عملية الضم بإقرار قانوني جديد للمملكة" (الجرباوي، 1996).

وصدر قانون للبلديات في عام1954م، وكان يهدف إلى تمكين إحكام السلطة المركزية، وبسط سيطرتها على السلطات المحلية، ومن أهم بنوده أنه تم تقليص الشروط الضريبية وتخفيض سن القانونية للانتخاب والترشيح، وتمكين مجالس البلديات من تعيين لجان وإقرار توصيات دون الحاجة للحصول على الموافقة المسبقة للسلطة المركزية (الجرباوي،1996)، ولكنه قيد القانون الصلاحيات المالية للمجالس البلدية من ناحية الميزانيات والصرف والنقل والاستثمار والقروض والإيداع.

ولكن لوزير الداخلية الحق شبه المطلق في مجال السلطة المحلية، وانه له الصلاحية في إلغاء أية هيئة بلدية وتحديد رواتبهم، وتنفيذ أية أنظمة تتعلق بشؤون الموظفين، وكما للوزير الحق في وضع الأنظمة المتعلقة بتحديد طرق الترشيح والانتخاب.

وفي عام 1955 تم إصدار قانون آخر جديد للبلديات، يمنح السلطة المركزية السيطرة الكاملة على البلديات ومؤسسات الحكم المحلي، وبموجب هذا القانون أصبحت البلديات تابعة مرتبطة ومتعلقة تماما بسياسات وتوجيهات ورغبات الحكومة، ممثلة بوزير الداخلية وبموافقة مجلس الوزراء، وبموجب هذا القانون يكون للسلطة المركزية لها الحق الكامل على الإشراف والمراقبة على مختلف عمل المجلس البلدي.

وقد انحصرت صلاحيات البلديات في القيام بالمهمات والخدمات الأساسية للسكان، ومن هنا نجد تشابها وتطابقا في القوانين العثمانية والبريطانية والأردنية المتعلقة بالبلديات ومؤسسات الحكم المحلي (اشتية وحباس،2004).

4.18.2.2. فترة الاحتلال الإسرائيلي:

في عام 1967 م تم احتلال بقية فلسطين، وخضعت الضفة الغربية وقطاع غزة لسيطرة الاحتلال الإسرائيلي،حيث قامت سلطات الاحتلال بإدخال التغييرات على قوانين البلديات بحيث تلازم حاجات سلطات الاحتلال ومصالحه، وذلك عن طريق إصدار الأوامر العسكرية، وتحويل مختلف صلاحيات السلطة المركزية لضابط الحاكم العسكري، كما عملت على إحكام الرقابة على البلديات، وجعلها مجرد وسيلة لتنظيم علاقة السكان.

ويمكن القول: إن سلطات الاحتلال الإسرائيلي عملت على تقليص دور البلديات التطوري والتنظيمي والحد من استقلالها حتى في مجال تقديم الخدمات الأساسية للسكان ويكمن ذلك في حصار البلديات ومنع امتدادها الجغرافي لخدمة البرنامج الاستيطاني الإسرائيلي، أما بالنسبة للضفة الغربية وقطاع غزة فعلى الرغم من انفصالهما قانونيا إلا أن الأوامر العسكرية كانت تصدر غالبا بالتماثل بين المنطقتين العسكريتين.

وفي عام 1982م صدر أمر عسكري يخول السلطة العسكرية، صلاحية مراقبة الموازنة السنوية والشهرية للهيئات المحلية الفلسطينية، ومنعها من إنفاق أي مبلغ من المال، وكما حدد البنية الهيكلية للسلطات المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة وحرمانها من تقديم إمكانية تقديم الخدمات البسيطة بالرغم من ازدياد أعداد السكان (حسيبا، 2006).

وفي عام 1982م تم استحداث ما يسمى (بالإدارة المدنية) لسلطات الاحتلال، وحل المجالس، وبدأت سلطات الإدارة المدنية في إنشاء ما يسمى في ذلك الوقت (روابط القرى)، وبذلك أدى إلى فقدان البلديات صلاحياتها وتواصلها الإيجابي مع المواطنين وتحولت إلى هيكل ومؤسسات تقدم بعض الخدمات الأساسية للسكان، وتنفذ ما تطلبها منها سلطات الاحتلال (اشتية وحباس، 2004).

ويشير (طوقان، 2001) إلى أن وضع الهيئات المحلية في هذه المرحلة كان يتلخص في تدخل الحكم العسكري الإسرائيلي بجميع مناحي وأنشطة الهيئات المحلية، وبقاء الأغلبية العظمى من التجمعات السكانية دون هيئات محلية، وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات بسبب إهمال الميزانيات وتقليصها من جانب المحتل، وعدم تخصيص الموارد المالية اللازمة لعمل الهيئات المحلية.

5.18.2.2. فترة السلطة الوطنية الفلسطينية (من العام 1994- إلى الآن):

الحكم المحلي والهيئات المحلية: قامت السلطة الفلسطينية بالاهتمام بهيئات الحكم المحلي ومؤسساته، والدفاع عنها خلال السنوات الماضية ؛ لتكون قادرة على القيام بدورها في بناء الدولة، فقامت السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994م بتأسيس وزارة الحكم المحلي التي تهتم بالهيئات والمؤسسات المحلية، وتعمل على تطويرها إداريا وتنظيميا وماليا من خلال العمل على ترسيخ الأسس الديمقراطية واللامركزية،و إعطائها المزيد من الاختصاصات والصلاحيات، هذا مع وجود أنظمة ولوائح تعتبر كمرجع يحكم وينظم عمل مؤسسات الحكم المحلي، وتم الإقرار والمصادقة على قانون الهيئات المحلية وقانون الانتخابات للهيئات المحلية.

كما قامت بإصدار اللوائح والأنظمة التي تنظم عمل البلديات والهيئات المحلية في مجال المشتريات فقط، أي أن الاهتمام كان حسب رؤية المسئولين في وزارة الحكم المحلي وذلك لتحقيق جزء من الرقابة المالية على عمل البلديات اليومي (أبو سمرة، 2006).

وبسبب ازدياد أعداد السكان وازدياد الطلب على الخدمات الأساسية للتجمعات الصغيرة والمدمرة والنائية، دعت الحاجة إلى ظهور فكرة لجان التخطيط الإقليمي التي تقوم أساسا على تقديم التخطيط والأنشطة التنموية والإشراف والرقابة على المشاريع، وفي عام 1998م، وبسبب تأسيس العديد من اللجان المشتركة صدر أول نظام لمجالس الخدمات المشتركة تحت اسم نظام رقم (1) لسنة 1998م، وفي عام 2003م تم توحيد التسمية وتشكيل المجالس المشتركة بواقعها الحالي، وفي عام 2004م تم تعزيز دور المجالس وإبرازه، وفي الفترة الواقعة بين 2004-2008 م تم توحيد الرؤية حول دور المجالس المشتركة في التنمية والإصلاح المحلي (استراتيجية المجالس المشتركة) (حميد،2008).

19.2.2. تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية:

في القرار الصادر عن وزارة الحكم المحلي، (1) سنة 1997 م المصادق عليه من قبل المجلس التشريعي الفلسطيني ورئيس السلطة الوطنية، تمت المصادقة على تصنيف الهيئات المحلية حسب التعريف في القانون، (ويشمل مجلس البلدية أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية) وصنفت هذه الهيئات إلى الفئات التالية (وزارة الحكم المحلي، 2005):

- فئة (أ): وتشمل بلديات المدن التي تعتبر مركزا للمحافظات الفلسطينية.
- فئة (ب): وتشمل البلديات التي كانت قائمة قبل استلام السلطة الوطنية لصلاحيتها، وكذلك البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة عشر ألف نسمة.
- فئة (ج): وتشمل البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة آلاف نسمة وأقل من خمسة عشر ألفا.
- فئة (د): وتشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من خمسة آلاف نسمة.

3.2 الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية الهامة والحديثة التي استهدفت دراسة موضوعي المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، وقد تمكن الباحث من الاطلاع على العديد من هذه الدراسات وكذلك دراستها لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في دراسته والاستناد إليها كونها تشكل المعيار المرجعي لنتائج دراسته.

1.3.2. الدراسات العربية:

دراسة قام بها (الكيلاني،1997) بعنوان المساءلة في الأردن: محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن، و هدفت الدراسة إلى وضع خطة مقترحة لبناء نظام مساءلة في النظام التربوي الأردني، وتوصلت الدراسة إلى أن خطة المساءلة يجب أن تمر بالمراحل التالية: تقييم مبدئي للحاجات، أغراض المساءلة، وحديد المفوضين بالمساءلة: من خارج التنظيم وداخله، وتصميم خطة المساءلة.

دراسة قام بها (مصطفى، 1997) بعنوان المساءلة وتطبيقاتها في تحسين مستوى مدير المدرسة في الأردن. وهدفت الدراسة إلى طرح مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بالمساءلة، وتأثير تفعيل هذا المفهوم في تتغير مدير المدرسة نحو الأفضل، وتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطوير وصف وظيفي دقيق ومحدد وشامل لوظيفة مدير المدرسة.
- تطوير لوائح الحوافز والعقوبات في قوانين وزارة التربية والتعليم وأنظمتها.
- تجذير الديموقراطية باتباع نظام المساءلة.
- وضع نظام مساءلة للعاملين،وتطوير أدوات تقويم عمل المديرين.

دراسة قام بها (المحمود،1999) بعنوان "درجات المساءلة والتقويم في الإشراف التربوي "، حيث هدفت الدراسة إلى بيان مدى وجود فرق في درجات التقويم، والمساءلة تعزى إلى المؤهل والخبرة، ومدى وجود ارتباط إيجابي بين التقويم والمساءلة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ارتباط إيجابي بين التقويم والمساءلة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التقويم والمساءلة تعزى لكل من المؤهل والخبرة كل على حدة.

دراسة قامت بها (الدريني،2000) بعنوان اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة، و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية، وكذلك التعرف إلى الفروق في هذه الاتجاهات التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي)، والمتغيرات التنظيمية (مدرسة حكومية، مدرسة خاصة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن اتجاهات المديرين نحو المساءلة كانت إيجابية.
- إن المساءلة تبدو أكثر عدالة لشمولها جوانب الضعف والقوة في النظام التربوي.
- إن هناك فروقاً في الاتجاهات لصالح المدارس الخاصة.
- عدم وجود فروق في الاتجاهات تعزى للمؤهل العلمي أو الخبرة.
- وجود فروق في الاتجاهات تعزى للجنس لصالح الذكور.

ويتضح مما سبق الدراسات أن في البيئة الأردنية على الجانب التربوي، حيث لم تتناول الأبعاد المختلفة للمساءلة بشكل شامل، وهو ما تحاول هذه الدراسة المساهمة في تقديمه.

2.3.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها (Jerry Michell) عام 1993، بعنوان المساءلة والإدارة في السلطات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن تفعيل المساءلة في الإدارة العامة ؟ وقد اعتمدت الدراسة على مسح ميداني لأراء المديرين التنفيذيين في السلطات المحلية في الولايات المتحدة. وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- أن التوقعات يمكن أن تدار من خلال أنظمة المساءلة البيروقراطية، وبالتركيز على إنجاز المهام ووضع الأولويات من قبل المجلس الحاكم (مجالس الحكم المحلي).

- يوجد ضرورة لاهتمام المديرين وتركيزهم على معرفة رغبات الموظفين والمستفيدين، من الخدمات العامة،وذلك من أجل كسب دعمهم لإنجاز أعمال الإدارة من خلال التعاون.
- وجود عدة أنواع من أنظمة المساءلة تعمل متداخلة ضمن التنظيم الواحد.
- إن أنظمة المساءلة السائدة هي البيروقراطية، المهنية، السياسية، الإدارية.
- إن استقلالية السلطات تتطلب وجود آليات داخلية وأخرى خارجية للمساءلة من أجل ضبط السلوك الإداري، وسلامة القرارات المتعلقة بالسياسات العامة.
- إن المواطنين يمارسون دورا هاما في مساءلة السلطات حول أدائها و واجباتها.

دراسة قام بها (Amanda Sinclair) عام 1995، بعنوان تقلبية المساءلة، الأشكال والمقولات، إذ هدفت لمعرفة كيف ينشئ ويمارس المديرين عملية المساءلة في منظماتهم، واعتمدت الدراسة على مسح ميداني لآراء المديرين التنفيذيين في القطاع العام الاسترالي وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود ارتباط قوى بين المساءلة والبيئة، مما يؤدي إلى تغيرات في المساءلة تبعا للتغير الحاصل في البيئة لمنظمات الإدارة العامة
- وجود عدة أشكال للمساءلة، وهي: السياسية، العامة، الإدارية، المهنية، الشخصية (الفردية)
- يحتوي مفهوم المساءلة القابل للتغير معنى متباينة ومتداخلة في الوقت نفسه.
- تعدد وسائل المساءلة حسب تعدد الجهات التي يسألون أمامها.
- تراجع آليات المساءلة التقليدية بسبب التغيرات المتصارعة في بيئة التنظيمات الخارجية.
- تجديد مناهج الإصلاح الإداري أدت إلى شعور المديرين بازدياد الحاجة للمساءلة أكثر من ذي قبل.
- أفضلية تصميم أنظمة المساءلة بالاعتماد على التراكم الخبري وليس بناء على إيديولوجيات منفردة

دراسة قام بها (Louise Kloot،1999) بعنوان قياس الأداء والمساءلة في حكومة فيكتوريا المحلية في استراليا، حيث هدفت الدراسة لمعرفة مدى استخدام أنظمة قياس الأداء في ممارسات الحكومة المحلية، والعوامل التي تقود لذلك، والعلاقة بينها وبين زيادة التأكيد على المساءلة بسبب التغيرات الطارئة في عمل الإدارة العامة والمفروضة من قبل الحكومة المركزية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك زيادة تركيز على استخدام قياس الأداء من أجل تعزيز المساءلة.

- أدت التغيرات الطارئة على طبيعة عمل الإدارة العامة إلى تغيرات جوهرية في عملية المساءلة.
- إن نوعية الخدمات ورضا الزبون أصبحا يشكلان جوانب مهمة في أهداف تفعيل المساءلة العامة بالقانون ومراعاة قيم الخدمة العامة إلى المساءلة بالنتائج، والإنتاجية،والكفاءة.

دراسة قام بها (Gould Graeme) عام (1999) بعنوان " تغيير مساءلة القطاع العام: نقد التوجهات الجديدة "، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفاهيم المساءلة التقليدية والطارئة ضمن بيئة القطاع العام المعاصر والتغيرات في الإدارة،وتوضيح التغير الحاصل في طبيعة عمليات القطاع العام وانعكاساتها على المساءلة من منظور النظرية الهيكلية والنظرية المؤسسية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تغير في تركيز الاهتمام، وتحول من الاهتمام باستقامة ونزاهة العملية الإدارية إلى التركيز على النتائج،وهو ما يفسر حسب المفاهيم الاقتصادية والمالية ؛ ولذلك أصبحت المساءلة موضوعاً مطلوباً بشكل أكبر بحقل المحاسبة.
- حدوث تحول في معايير المساءلة تبعا للتغير في أهدافها فأصبح المعيار، خفض التكاليف و خفض الدين، وتحقيق الربحية.
- تحول في أهداف المساءلة من المساءلة حول استقامة الإدارة والالتزام بالقانون ومراعاة قيم الخدمة العامة إلى المساءلة بالنتائج، والإنتاجية، والكفاءة.

دراسة قام بها (Catherine M. farrcele & Jennifer law)،عام 1999، بعنوان تغير أشكال المساءلة في التعليم، وهي حالة دراسية تناولت واقع سلطات التعليم المحلية في مقاطعة ويلز (wales)،إذ هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير برامج الإصلاح (المتضمنة التوجه بالأسواق في مجال الخدمات التعليمية) على مستوى إدراك المساءلة وممارساتها في سلطات التعليم المحلية في ويلز. وقد قدمت الدراسة أربعة أنماط للمساءلة في مجال التعليم وهي:

- المساءلة المهنية.
- المساءلة الهرمية.
- المساءلة بالأسواق.
- المساءلة العامة / أمام الجمهور.

وقد بنيت الدراسة على بيانات مسحية لآراء المديرين والرؤساء السياسيين في سلطات ويلز التعليمية،وقد استخدم أسلوب المقابلات وتضمنت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود شبه إجماع (تكاد تجمع العينة) على أفضلية المساءلة المهنية في مجال التعلم.
- وجود تحول في مفهوم المساءلة التقليدية للمساءلة المهنية في التعليم بسبب إتباع منطق السوق، الذي جعل المساءلة أمام المستهلك وبموجب المخرجات.
- عدم موافقة أفراد العينة على ملائمة التغيرات في المساءلة مع ما يحملون من قيم ومعتقدات، حيث أنهم يشجعون المشاركة في تقديم الخدمات التعليمية وليس المنافسة.
- إن التغيرات الحاصلة على المساءلة مفهوما وممارسة يتطلب أكثر من إصلاح تشريعي.
- ضعف ملائمة مفهوم المساءلة المعتمد على المساءلة بالأسواق مع واقع وقيم ومعتقدات السكان المحليين، وخاصة الريفيين منهم،وهو لا يتوافق مع متطلبات التنمية.

دراسة (Barbara. S Romzek)، عام 2000 بعنوان مساءلة هيئة موظفي الكونغرس، هدفت لمعرفة ممارسات المساءلة ضمن المنظمات التنفيذية وموظفي الكونغرس، وقد بنيت الدراسة على المقابلات شملت (57) فردا من الموظفين المختصين في الكونغرس،جرت الدراسة وجمعت البيانات خلال الفترة (1997-1998)، وتركزت على إجابة أسئلة مفهوم المساءلة الأساسية: المساءلة لمن ؟ المساءلة أمام من؟ لماذا المساءلة ؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن موظفي الكونغرس يواجهون علاقات مساءلة مماثلة لما يواجهه الموظفون في السلطة التنفيذية.
- تعدد أنماط المساءلة السائدة.
- وجود إجماع على ضعف عمليات التغذية الراجعة حول الأداء، وإن وجدت فهي تتركز على الأداء الضعيف.
- نظرا لضعف التغذية الراجعة قام الموظفون بتحديد مؤشرات أداء (للنجاح والفشل).
- وجود علاقة بين النمط الإداري للرئيس أو صاحب العمل ونمط علاقات المساءلة.
- ديمومة المساءلة حول الأداء الضعيف.
- صورة علاقات المساءلة غير واضحة، وذلك مرتبط أصلا بمحدودية التغذية الراجعة.

دراسة قام بها (Dunn، Delmer D; Legge Jr)، عام 2001 م بعنوان مديرو: الحكومات المحلية وتعقيدات المساءلة والمسؤولية في ظل حكم ديمقراطي"، وهدفت هذه الدراسة إلى تقدير

أهمية المساءلة والمسؤولية كما يراها المديرون في الحكومات المحلية في أمريكا، من خلالها معرفة ترتيب الأهمية النسبية التي يضعها أو يعطيها هؤلاء المديرون لمصادر المساءلة وآلياتها التي تسود أعمالهم، ومدى ملائمة هذه الآليات واتفاقها مع الأدبيات حول الموضوع.

واعتمدت الدراسة على بيانات مسحية شملت (858) شخصا من أعضاء جمعية إدارة المقاطعة والمدن العالمية عام 1996م، وتمثلت المصادر المشار إليها بالدراسة: الموظفون المنتخبون، الإعلام،المواطنون، المهنيون، المحاكم، المعرفة المهنية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اختلاف في الأهمية للمصادر بالعلاقة مع وجود حالة تحول في المسؤوليات العامة، من خلال الانتقال من التركيز على عمل روتيني إلى العمل بموجب سياسة عامة جديدة.
- في حالة إعطاء الأهمية في المسؤولية لتنفيذ سياسة جديدة، فأنهم يعطون الأولوية الأولى للموظفين المنتخبين، ثم الأعراف المهنية.
- في حال تحديد المسؤوليات بشكل عام يعطي المديرون الأهمية لمصدر المساءلة الممثل بالمعرفة المهنية (الجدارة).
- وضع المديرون أهمية الإعلام في أقل درجات الأهمية لمصادر المساءلة.
- وجود حاجة لتمتع المديرين وممارستهم لحرية التصرف أكثر، مما أشار إليه (Finer) في الأدبيات المتعلقة بذلك في المساجلة التاريخية مع (Fridreck).
- إن مصادر المساءلة وآلياتها المساءلة المختلفة تعمل في نفس الوقت، وعلى المديرين مواجهتها.
- اعتبر المديرون الأقل ثقافة الأهمية الأعلى لمصادر المساءلة للموظفين المنتخبين.
- إن الفرق الموجود بين أهمية مصادر المساءلة ضئيل.

دراسة "Sigala" والتي جاءت تحت عنوان"تحسين الأداء من خلال عمليات التشخيص والاستفادة من المعرفة الضمنية " و قد تم إجراء هذه الدراسة في عام 2007 على مجموعة من الفنادق المصنفة 4_5 نجوم في اليونان، و هدفت الدولة إلى فحص تحويل المعرفة الضمنية إلى أداء وظيفي من خلال تطوير عمل من مرحلتين تتضمنان عمليتان: الأولى الاستفادة من المعرفة الضمنية والثانية تشخيص المعرفة الضمنية. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى انخفاض اعتياد المبحوثين على مفهوم المعرفة الضمنية، مما أدى إلى إهمال نشاطات تشخيص المعرفة الضمنية والاستفادة منها وتحسين أداء العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن تشخيص المعرفة الضمنية يجب

أن يكون أول مرحلة، وذلك للانتقال إلى مرحلة الاستفادة من المعرفة الضمنية التي تم تشخيصها، كما توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين استخدموا قياس المخرجات لتقييم تشخيص المعرفة الضمنية متجاهلين قياس فاعلية عملية تشخيص المعرفة الضمنية.

دراسة "Theriou" والتي جاءت تحت عنوان " تحسين الأداء من خلال الممارسات الفضلى في إدارة الموارد البشرية والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة"، و تم إجراء هذه الدراسة في عام 2007، وقد هدفت هذه الدراسة إلى استخلاص العلاقة بين الممارسات الفضلى في إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي والكفاءة التنظيمية، و أثر هذه العوامل على الأداء التنظيمي وقد هدف الإطار المقترح إلى إضافة الفهم الدقيق للعمليات الوسيطة بين الممارسات الفضلى إدارة الموارد البشرية للأداء التنظيمي. وتم استخدام الأسلوب الوصفي كمنهجية للبحث وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي تلعب دوراً هاماً في صناعة القدرات التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى للأداء.

3.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع المساءلة الإدارية، وتنوعت في أهدافها، وطرق جمع بياناتها، وتحليلها. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ:

- إن الدراسات الأجنبية التي تطرق لها الباحث والمتعلقة بموضوع المساءلة طبقت في بيئات متطورة، عملت على تطوير المفهوم وآليات الممارسة، وهي أقدم في تطبيق المفهوم والأسس العلمية الصحيحة للعملية.
- كما استخدمت بعض الدراسات السابقة أدوات لجمع المعلومات مثل المقابلات الشخصية والمسح الميداني.
- قامت بعض الدراسات بالتعرف إلى أنماط وأشكال المساءلة الإدارية، كما جاء في دراسة (Catherine M. farrcele & Jennifer law) و (Jerry Michell).
- هنالك تشابه بين الدراسة التي قام بها (الدريني،2000) والدراسة الحالية من حيث المؤهل العلمي وخبرة الموظف أنها لم تؤثر في أراء المبحوثين نحو المساءلة الإدارية ولكن وجد الاختلاف بين دراسة (الدريني،2000) وبين الدراسة الحالية بالنسبة لمتغير الجنس.
- قامت بعض الدراسات بالتعرف إلى أشكال المساءلة الإدارية كما جاء في دراسة (Sinclair Amanda).

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم التعرف إلى بناء نماذج مقترحة للمساءلة الإدارية للعمل على تحسين الأداء في المؤسسات المختلفة.

وأهم ما يجعل هذه الدراسة المتواضعة مختلفة عن الدراسات السابقة كونها أول دراسة تتناول موضوع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في حدود علم الباحث. و تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في توضيح واقع ممارسة المساءلة الإدارية وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهذا الجانب لم تركز عليه الدراسات السابقة على حد علم الباحث. كما تميز البحث عن الدراسات السابقة في بحث العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، وذلك بالتركيز على محاور المساءلة الإدارية والمالية والفنية، ومحاور الأداء محور العمل، ومحور الإبداع والابتكار، ومحور المبادرة وحل المشكلات، وهما من المحاور المهمة للمساءلة الإدارية والأداء الوظيفي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل التعريف بمنهج الدراسة، ومجتمعها، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات، وكذلك صدقها وثباتها، كما يتناول إجراءات تطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلتها والتحقق منها.

1.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم للعام الميلادي 2010م. وفق الجدول الآتي (1.3).

جدول 1.3-أ: أسماء البلديات موضوع الدراسة وتصنيفاتها.

الرقم	بلديات محافظة الخليل	الرقم	بلديات محافظة بيت لحم
1-	أذنا	1-	بيت جالا
2-	بني نعيم	2-	بيت ساحور
3-	بيت أمر	3-	بيت فجار
4-	بيت أولا	4-	بيت لحم

جدول 1.3-ب: أسماء البلديات موضوع الدراسة وتصنيفاتها.

الرقم	بلديات محافظة الخليل	الرقم	بلديات محافظة بيت لحم
5-	بيت عوا	5-	تقوع
6-	ترقوميا	6-	جنانتة
7-	تفوح	7-	الخضر
8-	حلحول	8-	الدوحة
9-	خاراس	9-	زعترة
10-	الخليل	10-	العبيدية
11-	دورا		
12-	سعير		
13-	السموع		
14-	الشيوخ		
15-	صوريف		
16-	الظاهرية		
17-	يطا		

3.3 عينة الدراسة

تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لاختيار العينة، حيث قسمت البلديات إلى طبقية حسب المحافظة، طبقة محافظة بيت لحم وحجمها 10 بلديات، وطبقة محافظة الخليل وحجمها17 بلدية، حيث تم سحب عينة حجمها 37% من حجم المجتمع بواقع 10 بلديات من المحافظتين، واستخدمت علاقة التماثل لاختيار الحجم من كل طبقة، وتم اختيار 6 بلديات من الخليل و 4 بلديات من بيت لحم، وأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المستقلة في العينة المسحوبة.

والعينة العشوائية الطبقية هي الطريقة التي يتم فيها اختيار عينة عشوائية ممثلة لكل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة وهذا يعني تحديد فئات المجتمع وعدد الأفراد لكل فئة، ونسبة ذلك إلى العدد الكلي للمجتمع ثم يقرر حجم العينة المناسبة لإجراء الدراسة،ويتم اختيار هذه الأعداد عشوائيا من فئات المجتمع وإذا كانت الأعداد المختارة من كل فئة نسبية (نسبة إلى حجم كل فئة من فئات المجتمع) فتكون العينة نسبية،وهي أفضل أنواع العينات الممثلة لفئات المجتمع لاختيار العينة بنسبة أحجام تلك الفئات (مراد، 2000).

جدول 2.3: عينة الدراسة.

جدول:المحافظة	البلدية	عدد الإداريين
الخليل	الخليل	20
	بيت أمر	7
	دورا	10
	ترقوميا	8
	إذنا	9
	يطا	13
بيت لحم	بيت لحم	9
	بيت ساحور	5
	تقوع	4
	زعترا	4
المجموع	10بلديات	89 إدارياً

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم للعام الميلادي 2010م. ويبين الجدول 2.3توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير الجنس.

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	74	%83.1
أنثى	15	%16.9
المجموع	89	%100

يشير الجدول (3.3) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور وبلغ عددهم 74 بنسبة مئوية 83.1%، في حين بلغ عدد الإناث 15 أي ما نسبته 16.9%، وهذا يتفق مع واقع تبوء المراكز الإدارية للذكور في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

يبين الجدول (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير عمر الموظف.

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لعمر الموظف.

عمر الموظف	العدد	النسبة المئوية%
25 سنة فأقل	12	%13.5
من 26 – 40 سنة	37	%41.6
أكثر من 40 سنة	40	%44.9
المجموع	89	%100

يظهر الجدول(4.3) أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية أكثر من أربعين سنة وبلغ عددهم40 أي بنسبة 44% ثم تليهم الفئة العمرية من (26- 40 سنة) البالغ عددهم37، ثم تليهم الفئة العمرية 25 سنة فأكثر البالغ عددهم 12 أي بنسبه 13.5%، و نلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن هنالك تقارباً في النسب العمرية الشابة والفئة العمرية الأكثر من أربعين، لأنه تم توفر فرص عمل جديدة انتسبت إليها الفئة الشابة. ويبين الجدول (5.3)توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
أقل من بكالوريوس	21	%23.6
بكالوريوس فقط	56	%62.9
دراسات عليا	12	%13.5
المجموع	89	%100

يشير الجدول (5.3) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس بنسبة مئوية 62.9%، في حين أن ما نسبته 23.6% هم من حملة الشهادات الأقل من بكالوريوس، وكذلك نسبة حملة الدراسات العليا 13.5%، أي أن غالبية الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم هم من حملة الشهادات الجامعية،وينسجم مع سمة ارتفاع نسبة المتعلمين في المجتمع الفلسطيني.

يبين الجدول (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير خبرة الموظف.

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لخبرة الموظف.

خبرة الموظف	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	21	%23.6
من 5 – 10 سنوات	24	%27
أكثر من 10 سنوات	44	%49.4
المجموع	89	%100

يشير الجدول (6.3) أن معظم أفراد عينة الدراسة تبعا لخبرة الموظف هم من فئة أكثر من 10 سنوات وبلغت نسبتهم 49.4%، وكذلك نلاحظ أن الفئة من 5-10 سنوات بلغت نسبتهم 27% ويليهم فئة من هم أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 23.6%، ويعزو الباحث أن غالبية الإداريين من فئة أكثر من 10 سنوات هم من المنتخبين قديما في دورة الانتخابات البلدية الأولى منذ إنشاء السلطة الوطنية، التي أجريت في العام 2005م، أما الباقي فهم أما ممن عملوا في البلديات لاحقاً، أو تم تعيينهم قبل خمس سنوات.

يبين الجدول (7.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير تصنيف البلدية.

جدول 7.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لتصنيف البلدية.

تصنيف البلدية	العدد	النسبة المئوية%
A	29	%32.6
B	43	%48.3
C	17	%19.1
المجموع	89	%100

يشير الجدول (7.3) إلى واقع التصنيفات المعتمدة لبلديات منطقة الدراسة حيث أن الإداريين لفئة (B) هم الفئة الغالبة على عينة الدراسة ونسبتهم 48.3%، ويتبعهم الفئة (A) بنسبة 32.6% وأقلها الفئة (C) بنسبة 19.1%، ويعزو الباحث ارتفاع أعداد الإداريين في الفئة (B) يعود إلى أنها الأكثر انتشارا في عينة الدراسة.

يبين الجدول (8.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير المحافظة الموجودة فيها البلدية.

جدول 8.3: توزيع عينة الدراسة تبعا للمحافظة الموجودة فيها البلدية.

المحافظة	العدد	النسبة المئوية%
الخليل	67	%75.3
بيت لحم	22	%24.7
المجموع	89	%100

يشير الجدول (8.3) أن عدد الإداريين في بلديات الخليل(67) أي بنسبة 75.3%، بينما كان عدد الإداريين في بلديات بيت لحم (22) أي بنسبة 24.7%، وذلك بسبب أن عدد البلديات والواقع الديمغرافي في الخليل أكبر منه في بيت لحم.

4.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات، وأخضعت للتطوير والتعديل بعد الاستفادة من الأدبيات التي تغطي موضوع الدراسة، والاستعانة من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد كانت جميع فقراتها إيجابية، وتكونت من قسمين رئيسيين: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة، ضمت متغيرات الدراسة المستقلة، وهي: جنس الموظف، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، وبيانات خاصة بالمؤسسة تشمل تصنيف البلدية، المحافظة، و ضم القسم الثاني محورين، وهما: واقع المساءلة الإدارية، وما يتضمنه من محور المساءلة الإدارية، وعدد فقراتها9 فقرات من (1-9)، ومحور المساءلة المالية وعدد فقراتها 8 فقرات من (10- 17)، ومحور المساءلة الفنية وعدد فقراتها 7 من (18- 24)، و واقع الأداء الوظيفي، وما يتضمنه من محور العمل وعدد فقراته 11 فقرة من (25–35) ومحور الإبداع والابتكار، وعدد فقراته 6 فقرات من (36 – 41)، و محور المبادرة وحل المشكلات وعدد فقراته 7 فقرات من (42- 48) فقرة.

وقد تكون سلم الإجابة من خمس درجات، وفق مقياس ليكرت، وهي: موافق بشدة، موافق، محايد ، معارض، معارض بشدة، وما على المبحوث إلا أن يختار الإجابة وفق ما يراه مناسباً، حيث كانت جميع فقرات الاستبانة من النوع المغلق.

5.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة، وكونها تقيس ما صممت من أجله، قام الباحث بعرضها على الدكتور المشرف أولاً، وبعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية ومديري الحكم المحلي، ومن أعضاء هيئات التدريس في كل من جامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة وعددهم (9) محكمين، ملحق (2)، وذلك من أجل إبداء الملاحظات حول الأداة، ومحاورها وفقراتها، وحذف وإضافة ما يرونه مناسبا، لتصبح الأداة بدرجة من الصدق مقبولة تربوياً. وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تم حذف الفقرات التي لم يتم الاتفاق عليها، وإضافة الفقرات التي أجمع عليها أكثر من 70 % من المحكمين، والتي أخذها الباحث بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بشكلها الحالي.

6.3 ثبات الأداة

تم حساب الثبات لمقياس الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، وبحساب معامل كرونباخ ألفا على عينة من المجتمع الدراسة الكلية، ثبات الأداة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا).

جدول 9.3: حساب ثبات مقياس الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي.

المحاور	الثبات
مدى واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم	0. 981
واقع الأداء الوظيفي	0. 861
الثبات الكلي	0.929

يتضح من جدول (9.3) أن معاملات الثبات على مجالات الاستبانة كانت عالية، حيث كان ثبات المجال الأول 0.918، و ثبات المجال الثاني 0.861، و وصل الثبات الكلي إلى 0.929، و جميعها معاملات ثبات عالية تفي بأغراض الدراسة، و تدلل على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

7.3 تطبيق الدراسة

بعد الانتهاء من تحكيم الاستبانة من قبل عدد من المحكمين، تم توزيع الاستبانة على جميع الإداريين في عينة الدراسة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، واستغرقت عملية جمع البيانات سبعة أيام،

وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (89)من أصل مئة استبانة من الاستبانات المرسلة، وقد بلغت نسبة الاسترجاع من الاستبانات 89%، بعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

8.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1.8.3. المتغيرات المستقلة:

- جنس الموظف / ة، وله مستويان: ذكر و أنثى.
- عمر الموظف/ ة، وله ثلاثة مستويات: 25 سنة فأقل، من 26 – 40 سنة، أكثر من 40 سنة.
- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات:أقل من بكالوريوس، بكالوريوس ، دراسات عليا.
- خبرة الموظف/ة، وله ثلاثة مستويات:أقل من 5 سنوات،من 5- 10سنوات،أكثر من 10 سنوات.
- تصنيف البلدية وله ثلاثة مستويات: A، B، C.
- المحافظة ولها مستويان: الخليل، بيت لحم.

2.8.3. المتغير التابع:

المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب. وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطت الإجابة موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومعارض بشدة (درجة واحدة)، ومعارض (درجتين) محايد (ثلاث درجات)، وذلك في الفقرات الموجبة وقد تم عكس الدرجات في الفقرات السالبة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم. و كلما زادت

الدرجة زاد الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.)، وفق معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب، وفق برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضا كاملا ومفصلا لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة و أهدافها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

1.1.4. سؤال الدراسة الأول:

ما متوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها ؟ للإجابة على السؤال الأول استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

جدول 1.4: الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	4.1526	0.52622

يتضح من الجدول (1.4) شيوع واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعالية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.1526 مع انحراف معياري. 0.52622

ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجالات الآتية: (المجال الإداري، المجال الفني، المجال المالي) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

- ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة على السؤال الأول استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 2.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	4.2984	0.45953

يتضح من الجدول (2.4) شيوع واقع المساءلة الإدارية في المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.2984 مع انحراف معياري 0.45953.

- ما أهم محاور واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاور واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها . والجدول (2.4) يوضح المتوسطات، والانحرافات المعيارية لمحاور واقع المساءلة الإدارية، من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاور واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور المبادرة وحل المشكلات	89	4.3981	0.35745
محور الإبداع والابتكار		4.3820	0.42433
محور العمل		4.3136	0.35739
المحور الإداري		4.2984	0.45953
المحور المالي		4.1812	0.59889
المحور الفني		3.8411	0.79494

يبين الجدول (3.4) ترتيب المحاور حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها حسب المحاور، وقد كان في مقدمتها محور المبادرة وحل المشكلات بوسط حسابي 4.3981، وانحراف معياري 0.35745، ويليها محور الإبداع والابتكار بوسط حسابي 4.3820، وانحراف معياري 0.42433، في المقابل كانت أقل المحاور تأثيرا المحور الفني بوسط حسابي 3.8411 وانحراف معياري 0.79494 .

- ما مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، والجدول (3.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

الفقرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يلتزم الموظف بالتوقيع على سجل الدوام اليومي عند قدومه للعمل سواء كان يدويا أو آليا	89	4.66	0.621
يلتزم الموظف بالتوقيع على نموذج طلب الإجازات السنوية قبل مباشرته لها	89	4.49	0.624
يلتزم الموظف بتوقيع نموذج المغادرة في أثناء الدوام قبل مغادرة مكان العمل	89	4.49	0.693
يهتم الموظف بأرشفة الكتب أو المراسلات الواردة إليه	89	4.44	0.583
يهتم الموظف بأرشفة الكتب أو المراسلات الصادرة منه	89	4.35	0.605
يلتزم الموظفين في البلدية بتمثيلها إذا طلب منها ذلك	89	4.21	0.612
تتابع البلدية تنفيذ الموظفين للقرارات الإدارية	89	4.12	0.877
يلتزم الموظف بتقديم تقارير يومية عن عمله للمسئول المباشر عنه	89	3.98	0.904
يركز الموظف على محاربة الفساد الإداري	89	3.93	1.074

يبين الجدول السابق (4.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع المساءلة الإدارية، من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين، فيها وقد كانت في مقدمتها يلتزم الموظف بالتوقيع على سجل الدوام اليومي عند قدومه للعمل سواء أكان يدويا أو آليا بوسط حسابي 4.66 وانحراف معياري 0.621، ويليها:يلتزم الموظف بالتوقيع على نموذج طلب الإجازات السنوية قبل مباشرته لها، بوسط حسابي 4.49 وانحراف معياري 0.624، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا يركز الموظف على محاربة الفساد الإداري بوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.074 .

يرى الباحث ارتفاع الوسط الحسابي في جدول المساءلة الإدارية جاء لصالح البندين التاليين، وهما يلتزم الموظف بالتوقيع على سجل الدوام اليومي عند قدومه للعمل سواء أكان يدويا أو آليا، ويليها يلتزم الموظف بالتوقيع على نموذج طلب الإجازات السنوية قبل مباشرته لها، ويرجع ذلك أن مديري البلديات يتابعون سجلات التوقيع اليومي سواء أكان إداريا أو آليا، وكما أن نظام الرقابة والتوجيه في الحكم المحلي يدقق بشكل دوري على نماذج سجلات القدوم والمغادرة وإن الوازع الديني لدى الإداريين في هذه البلديات مرتفع (الرقيب الذاتي). وأما بالنسبة للبند الثاني فإن القوانين المعمول بها في البلديات تقيد الإداريين على تعبئة نموذج طلب الإجازات السنوية من قبل مدير

البلدية ومن قبل الحكم المحلي، وهذا يدلل على صرامة القوانين المعمول بها و حرفيتها في هذه البلديات. وأما بالنسبة لأقل الفقرات تأثيرا فكانت يركز الموظف على محاربة الفساد، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود قرارات عليا بحق الفاسدين نظرا لوجود المحسوبية والانتماء السياسي والقبلي وعدم وجود الانتماء الوظيفي والهروب من المساءلة الإدارية، والخوف من فقدان الوظيفة.

- ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة على السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في المجالات المالية في بلديات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول 5.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	4.1812	0.59889

يتضح من الجدول (5.4) شيوع واقع المساءلة الإدارية في المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.1812 مع انحراف معياري 0.59889.

- ما مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها والجدول (5.4) يوضح

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات القبض لأية معاملة مالية حسب الأصول	4.39	0.6333
يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات الصرف لأية معاملة مالية حسب الأصول	4.36	0.7110
يقوم المدقق المالي الداخلي في البلدية بتدقيق إجراءات القبض للمعاملات المالية فيها حسب الأصول	4.22	0.8500
يركز الموظف على الشفافية في الأمور المالية	4.19	0.8640
يقوم المدقق المالي الداخلي في البلدية بتدقيق إجراءات الصرف للمعاملات المالية فيها حسب الأصول	4.18	0.9480
يهتم الموظف باتباع الخطط المالية الموضوعة من قبل الإدارة باستمرار	4.12	0.7810
يهتم الموظف بمتابعة السجلات اليدوية إلى جانب النظام المالي المحوسب	4.12	0.9150
يقارن الموظف أداء المؤسسة المالي مع الموازنة بشكل شهري	3.95	1.027

يبين الجدول السابق (6.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها وقد كانت في مقدمتها يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات القبض لأية معاملة مالية حسب الأصول بوسط حسابي 4.39وانحراف معياري 0.6333، ويليها يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات الصرف لأية معاملة مالية حسب الأصول بوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.7110، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا يقارن الموظف أداء المؤسسة المالي مع الموازنة بشكل شهري بوسط حسابي 3.95وانحراف معياري 1.027.

يرى الباحث أن ارتفاع الوسط الحسابي في جدول المساءلة المالية جاء لصالح البندين التاليين، وهما يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات القبض والصرف لأية معاملة مالية حسب

الأصول لوجود الرقابة الداخلية من قبل الهيئة المحلية في البلديات، ولوجود رقابة مالية من قبل الحكم المحلي (جهاز الرقابة والتفتيش المالي على البلديات)، والخوف على المكانة الاجتماعية لدى الموظف، و وجود قانون العقوبات في الهيئات المحلية المتبع من قبل السلطة الوطنية، وتركيز الموظف على الشفافية في الأمور المالية.

- ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ للإجابة على السؤال الأول استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها:

جدول 7.4: الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	3.8411	0.79494

يتضح من الجدول رقم (7.4) شيوع واقع المساءلة الإدارية في المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل بيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 3.8411 مع انحراف معياري 0.79494 .

- ما مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟
- للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها. والجدول (7.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول8.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يهتم الموظف في البلدية باستخدام التكنولوجيا الحديثة عند أدائه لعملة	4.11	1.182
أوظف المهارات التي أتدرب عليها في عملي	4.00	0.853
تركز البلدية على عمل دورات تدريبية لرفع الكفاءة الفنية للموظفين فيها	3.96	1.043
تهتم البلدية بتوفير التقنيات الحديثة لموظفيها	3.91	0.834
يتابع رؤساء أقسام البلدية أعمال الموظفين الفنيين لديهم ميدانيا	3.84	0.928
تشجع إدارة البلدية الجوانب الإبداعية لدى موظفيها	3.56	1.215
تتبع البلدية نظام حوافز عادل لموظفيها	3.51	1.217

يبين الجدول السابق (8.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيه.

وقد كانت في مقدمتها يهتم الموظف في البلدية باستخدام التكنولوجيا الحديثة عند أدائه لعملة بوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 1.182، ويليها أوظف المهارات التي أتدرب عليها في عملي بوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.853، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا تتبع البلدية نظام حوافز عادل لموظفيها بوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري1.217. و يعزو الباحث أن ارتفاع الوسط الحسابي في جدول المساءلة المالية جاء لصالح البندين التاليين، وهما يهتم الموظف في البلدية باستخدام التكنولوجيا الحديثة عند أدائه لعمله، ويليها أوظف المهارات التي أتدرب عليها في عملي، ويرجع ذلك لتوفر أدوات التكنولوجيا الحديثة في البلديات، مثل: الحاسوب، وشبكة الانترنت، ووجود الدورات المتتالية لتحسين الأداء الفني في الهيئات المحلية، والكادر الفني المتخصص، وصاحب الخبرة في مجال الأنظمة المحوسبة (دورات تخصصية في مجال الحاسوب والإنترنت والتدريب على البرامج الحديثة التي تخص عمل البلديات.

وأما بالنسبة لأقل الفقرات تأثيرا فكانت تتبع البلدية نظام حوافز عادل لموظفيها، ويرجع ذلك إلى عدم توفر الفائض المالي للبلديات والديون المترتبة عليها بسبب الظروف الاقتصادية التي يمر بها قطاع الهيئات المحلية وتأخر الدعم المالي لهذه البلديات مما يؤدي لعدم توفر نظام حوافز مادية.

2.1.4. سؤال الدراسة الثاني:

ما متوسط واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة على السؤال الثاني استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 9.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	4.3521	0 .30386

يتضح من الجدول (9.4) شيوع واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعالية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.3521 مع انحراف معياري .30386 0.

ما واقع الأداء الوظيفي من حيث المجالات الآتية: (العمل، والإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

- ما واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

جدول 10.4: الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟	89	4.3136	0.35739

يتضح من الجدول (10.4) شيوع واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.3136 مع انحراف معياري 0.35739

- ما مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها والجدول (10.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أحافظ على سرية المعلومات في عملي	4.56	0.521
أتابع المستجدات على صعيد عملي	4.45	0.544
أنجز أعمالي بأقل تكلفة ممكنة	4.44	0.563
أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بدقة ووضوح	4.42	0.560
ألتزم بالمعايير المحددة للعمل	4.39	0.668
أقوم بالاستفادة من الموارد بطريقة صحيحة لتنفيذ العمل	4.29	0.588
أؤدي أعمالي بحجم يفوق المعدل المطلوب مني	4.28	0.742
أشارك في تطوير نظم وإجراءات العمل	4.27	0.617
لا تؤثر العلاقات الشخصية على انجازات العمل	4.17	0.843
أطلع على تفاصيل وإجراءات أنظمة العمل	4.15	0.873
تهتم البلدية بالعمل المنجز من حيث الكم والنوع	4.08	0.882

يبين الجدول السابق (11.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، وقد كانت في مقدمتها أحافظ على سرية المعلومات في عملي بوسط حسابي 4.56، وانحراف معياري 0.521، ويليها أتابع المستجدات على صعيد عملي بوسط حسابي 4.45،

وانحراف معياري 0.544، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا تهتم البلدية بالعمل المنجز من حيث الكم والنوع بوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.882.

يعزو الباحث ارتفاع الوسط الحسابي في جدول الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل جاء لصالح البندين التاليين، وهما: أحافظ على سرية المعلومات المستجدات على صعيد عملي شعور الموظف للانتماء لوظيفته، والحفاظ على مؤسسته، وخوف من المساءلة للإفصاح عن أسرار العمل في بلديته، مما يؤدي إلى عقاب وفقدانه لعمله والشعور الديني لدى الموظف إن في ظل التكنولوجيا الحديثة والتشبيك مع الهيئات المحلية الأخرى والمؤسسات الداعمة لهذه الهيئات يرى الموظف من واجبه متابعة المستجدات الحديثة والتطورات في الهيئات على المستوى المحلي والإقليمي، مما يؤدي إلى تطوير أداء الموظف في الهيئات المحلية وأما بالنسبة لأقل الفقرات تأثيرا فكانت تهتم البلدية بالعمل المنجز من حيث الكم والنوع، ويرجع ذلك إلى عدم شعور الموظف برضى المسؤولين في البلديات عن أدائه الوظيفي سواء كما أو نوعا،وعدم وجود الحوافز من قبل رؤساء الهيئات المحلية وشح الموارد المادية والعينية والمعنوية لدى البلديات بشكل عام.

- ما واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة على السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

جدول 12.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟	89	4.3820	0.42433

يتضح من الجدول (12.4) شيوع واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.3820 مع انحراف معياري 0.42433.

- ما مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، والجدول (12.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقوم بتقديم المساعدة اللازمة للمراجعين بطريقة سليمة	4.48	0.525
أحاول إنجاز أعمالي بأساليب جديدة مريحة للعمل	4.47	0.545
أقوم بإنجاز أعمالي بالدقة المطلوبة	4.45	0.500
أقوم بإنجاز أعمالي بالسرعة المطلوبة	4.41	0.560
أتعامل مع المواقف المختلفة بطريق جيدة	4.29	0.643
أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية	4.28	0.606

يبين الجدول السابق (13.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، وقد كانت في مقدمتها أقوم بتقديم المساعدة اللازمة للمراجعين بطريقة سليمة بوسط حسابي 4.48 وانحراف معياري 0.525، ويليها أحاول إنجاز أعمالي بأساليب جديدة مريحة للعمل بوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.545 في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا: أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية بوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.606. ويرى الباحث ارتفاع الوسط الحسابي في جدول الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار جاء

لصالح البندين التاليين، وهما أقوم بتقديم المساعدة اللازمة للمراجعين بطريقة سليمة، ويليها أحاول إنجاز أعمالي بأساليب جديدة مريحة للعمل، ويرجع ذلك إلى أن الطرق السليمة التي يتبعها الموظف في أدائه لعمله تؤدي إلى رضى المواطن في المجتمع المحلي، وانجاز العمل بشكل سريع وسلس وبدون أخطاء، مما يؤدي إلى شعور الموظف بالارتياح، وإلى إتباع أساليب جديدة ومريحة في العمل يؤدي إلى جودة العمل وتنوعه وأداءه بسرعة فائقة كما ونوعا، مما يؤدي إلى رضى المواطنين وتوفير الوقت والجهد والسرعة في العمل.

في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية، ويرجع ذلك لقلة الخبرة في العمل لدى بعض الموظفين تداخل بعض الأعمال في بعضها، وعدم توفر الموارد المالية والعينية أحيانا يؤدي إلى عدم وضع خطة لسلم أولويات العمل لدى الموظف ونتيجة للظروف السياسية والاقتصادية الخاصة في فلسطين.

- ما واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة على السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

جدول 14.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟	89	4.3981	0.35745

يتضح من جدول (14.4) شيوع واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم بحسب الإداريين أنها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس4.3981 مع انحراف معياري 0.35745.

- ما مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها والجدول (14.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال التي أقوم بأنها	4.49	0.503
أبادر في تقديم اقتراحات لتحسين طرق العمل دون خوف أو تردد	4.47	0.545
أتعامل مع المواقف الطارئة بصورة صحيحة	4.43	0.562
أبادر بجد واجتهاد لأداء الأعمال الجديدة	4.40	0.538
أعمل على تحقيق إنجازات أثناء أدائي لعملي	4.39	0.748
أسعى لتوفير أجواء إيجابية في بيئة العمل	4.33	0.517
أستطيع تحديد مشاكل العمل بشكل دقيق	4.33	0.579

يبين الجدول السابق (15.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، وقد كانت في مقدمتها أتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال التي أقوم بها بوسط حسابي 4.49، وانحراف معياري 0.503، ويليها أبادر في تقديم اقتراحات لتحسين طرق العمل دون خوف أو تردد بوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.545، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا أستطيع تحديد مشاكل العمل بشكل دقيق بوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.579 .

يرى الباحث ارتفاع الوسط الحسابي في جدول الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار جاء لصالح البندين التاليين، وهما: أتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال التي أقوم بها، ويليها

أبادر في تقديم اقتراحات لتحسين طرق العمل دون خوف أو تردد، ويرجع ذلك إلى أن هنالك اللوائح والقوانين التي تنص على تخصصية العمل للموظف والرقابة والمتابعة الدائمة للأداء الوظيفي للموظف، مما يؤدي لتحمل كامل المسؤولية عن الأداء الوظيفي للموظف في الهيئات المحلية، وإشراك الموظف في وضع الخطط لتحسين أداء المؤسسة، مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار، والإتيان بما هو جديد من أفكار لتطوير المؤسسة وروح الشفافية والتعاون بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى كسر الحواجز، وإلى عدم الخوف والتردد مما هو جديد لتحسين الأداء الوظيفي لدى المؤسسة.

وفي المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية، ويرجع ذلك إلى أن أعباء العمل وثقله اليومي لدى الموظف، وعدم وضع سلم أولويات لأعماله مما يؤدي إلى عدم تحديد مشاكل العمل بشكل دقيق، ومشاكل المجتمع المحلي اللامتناهية، وتشعبها وكثرتها تؤدي إلى عدم حل المشكلة وتحديدها بشكل دقيق وسليم.

2.4 فرضيات الدراسة

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة سيقوم الباحث باستعراض فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية لكل من المسائلة الإدارية والأداء الوظيفي لدى الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

1.2.4. الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).

1.1.2.4. الفروق وفقا لمتغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير الجنس.للتحقق من صحة الفرضية استخدم ت (t test) للفروق في درجة استجاب المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل حسب متغير الجنس وذلك كما هو واضح من الجدول (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل حسب متغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	4.1346	0.50645	87	0.717	0.475
أنثى	4.2417	0.62682			

يتضح من الجدول (16.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a =0.05) في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل حسب متغير الجنس حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.475 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية يعزو الباحث إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث لواقع المساءلة الإدارية للوائح والقوانين المعمول بها في الهيئات المحلية لا تفرق بين الجنسين، والاختلاف يكون في الأداء الوظيفي لدى الطرفين، وهذا يدل على الشفافية والنزاهة للقوانين المعمول بها في هذه الهيئات.

2.1.2.4. الفروق وفق متغير عمر الموظف:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف. وللتحقق من صحة الفرضية،استخدم تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف. وذلك كما هو واضح من الجدول (17.4).

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.139	0.070	0.750	0.476
داخل المجموعات	86	7.986	0.093		
المجموع	88	8.125			

يتضح من الجدول (17.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.476 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

يرى الباحث عدم وجود اختلاف جوهري لواقع المساءلة الإدارية حسب متغير عمر الموظف، فالكل سواسية أمام القانون والنظم المتبع بها في الهيئات المحلية من أجل ألا يؤدي إلى اختلاف في الأداء الوظيفي.

3.1.2.4. الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي . **و**للتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي(one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو واضح من الجدول (18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.474	0.237	0.852	0.430
داخل المجموعات	86	23.894	0.278		
المجموع	88	24.368			

يتضح من الجدول (18.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.430 وهي أكبر

من0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث لتقارب واقع المساءلة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي إلى وجود تطوير لدى الهيئات المحلية من ناحية دورات تدريبية من حيث التخصصات المتنوعة سواء أكانت إدارية أو فنية أو مالية.

4.1.2.4. الفروق وفق متغير خبرة الموظف:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف. وذلك كما هو واضح من الجدول (19.4).

جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.968	0.484	1.779	0.175
داخل المجموعات	86	23.400	0.272		
المجموع	88	24.368			

يتضح من الجدول (19.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.175 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث لتقارب واقع المساءلة الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة أن الجميع يطبق عليه نفس اللوائح والقوانين المعمول بها في الهيئات المحلية.

5.1.2.4. الفروق وفق متغير تصنيف البلدية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي(one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية .وذلك كما هو واضح من الجدول (20.4).

جدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	5.774	2.887	13.352	0.00
داخل المجموعات	86	18.594	0.216		
المجموع	88	24.368			

يتضح من الجدول (20.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية، وقد كانت الفروق لصالح البلديات من تصنيف A حيث كان واقع المسألة الإدارية لديهم أعلى شيء بوسط حسابي 4.4698 مقابل 4.0969 للبلديات من تصنيف B ثم البلديات من تصنيف C بوسط حسابي 3.7525.

و يرى الباحث وجود فارق في واقع المساءلة الإدارية حسب متغير تصنيف البلدية؛ ويرجع ذلك للأسباب التالية: البلديات المصنفة A هي بلديات عريقة وقديمة وخبرتها واسعة في العمل الإداري، واتساع الخدمات التي تؤديها هذه الهيئات، تحديد المهمات في بلديات A ، وعدم تداخل التخصصات مما يؤدي إلى جودة الأداء الوظيفي وتحسينه وتطويره في هذه الهيئات، ووجود الدخل المالي الكبير

لهذه البلديات، والأمور المالية المترتبة على الأعمال التي تقوم بها البلدية ، وأما بلديات B و C بلديات فعمرها وخبرتها والموارد المالية وتعدد الأقسام والأعباء الوظيفية فيها أقل من بلديات A.

6.1.2.4. الفروق وفق متغير حسب المحافظة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل و بيت لحم تعزى للمتغير المحافظة.

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم ت(t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات بيت لحم والخليل حسب متغير المحافظة، وذلك كما هو واضح من الجدول 21.4.

جدول 21.4: نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل حسب متغير المحافظة.

المحافظة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الخليل	4.2177	0.49091	87	2.073	0.041
بيت لحم	3.9545	0.59022			

يتضح من الجدول (21.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات بيت لحم والخليل حسب متغير المحافظة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.041 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية.

وقد كانت الفروق لصالح محافظة الخليل بوسط حسابي 4.2177 مقابل وسط حسابي 3.9545 لمحافظة بيت لحم، و يعزو الباحث وجود اختلاف جوهري في واقع المساءلة لصالح بلديات الخليل إلى اتساع المساحة والكثافة السكانية ؛ مما يؤدي إلى اتساع المهام والأعمال والأشغال من جميع النواحي سواء أكانت إدارية أو فنية أو مالية واتساع مجال المساءلة باتساع التخصصات المتنوعة، وحجم الكادر الكبير في محافظة الخليل والأعباء المالية والإدارية والفنية المترتبة على هذه الهيئات مما يؤدي إلى الزيادة في الرقابة والمساءلة الإدارية.

2.2.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).

1.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير الجنس. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح من الجدول 22.4.

جدول 22.4: نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	4.3367	0.31049	87	1.059-	0.292
أنثى	4.4278	0.26515			

يتضح من الجدول (22.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.292 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية، و يعزو الباحث إلى عدم وجود اختلاف جوهري بين الجنسين في الأداء الوظيفي إلى وجود دورات تدريبية لتحسين الأداء الوظيفي بغض النظر عن الجنسين مما أدى إلى عدم وجود فروق جوهرية في الأداء الوظيفي، ومن هذه الدورات (إدارة الوقت، و تنمية الموارد البشرية، و الإدارة المالية، و كتابة التقارير، و التشبيك والتواصل، و كيفية التعامل مع المواطنين، و الأنظمة والقوانين، و دورات تطويرية، و لغات التخطيط الاستراتيجي، و دورات قيادية، و إدارة الأزمات، و تدريب مدربين).

2.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير عمر الموظف:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف. وذلك كما هو واضح من الجدول (23.4).

جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.139	0.070	0.750	0.476
داخل المجموعات	86	7.986	0.093		
المجموع	88	8.125			

يتضح من الجدول (23.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.476 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية. و يعزو الباحث لعدم وجود اختلاف جوهري في واقع الأداء الوظيفي بالنسبة لمتغير عمر الموظف إلى أن جميع الموظفين في الهيئات المحلية يخضعون لنفس الدورات لتحسين أدائهم الوظيفي، وبغض النظر عن الفارق العمري للموظفين.

3.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي(one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو واضح من الجدول (24.4).

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.910	0.455	5.425	0.006
داخل المجموعات	86	7.215	0.084		
المجموع	88	8.125			

يتضح من الجدول (24.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع ا الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.006 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية لصالح ممن يحملون مؤهلا أقل من بكالوريوس بوسط حسابي 4.5337، ويرى الباحث وجود فارق في الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي لصالح من هم أقل من بكالوريوس خوفا من المساءلة الإدارية لأدائهم الوظيفي ؛ لأنهم أقل من بكالوريوس(عقدة النقص)، من أجل ذلك يريدون فرض أنفسهم من خلال المنافسة لوجود الفارق في الدرجات العلمية.

4.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير خبرة الموظف:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف. وذلك كما في الجدول (25.4).

جدول 25.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.265	0.132	1.447	0.241
داخل المجموعات	86	7.860	0.091		
المجموع	88	8.125			

يتضح من الجدول (25.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.241وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث التقارب في واقع الأداء الوظيفي في باديات الخليل وبيت لحم حسب متغير الخبرة إلى أن جميع الموظفين في الهيئات المحلية يتلقون نفس التدريب والدورات المتنوعة، بغض النظر عن سنوات
الخبرة.

5.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير تصنيف البلدية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي(one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية. وذلك كما هو واضح من الجدول (26.4).

يتضح من الجدول (26.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α=0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل

وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، وقد كانت الفروق لصالح البلديات من تصنيف A حيث كان واقع الأداء الوظيفي لديهم أعلى شيء بوسط حسابي 4.5072 مقابل 4.2965 للبلديات من تصنيف B ثم البلديات من تصنيف C بوسط حسابي 4.2279.

جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	1.092	0.546	6.679	0.002
داخل المجموعات	86	7.033	0.082		
المجموع	88	8.125			

و يرى الباحث وجود فارق في واقع الأداء الوظيفي حسب متغير تصنيف البلدية جاء لصالح البلديات من تصنيف A ؛ ويرجع السبب أن بلديات A هي عبارة عن مراكز المحافظات وهي قديمة جدا، وبعض منها عاصر عدة مراحل، منها: التركي والبريطاني والأردني والإسرائيلي والآن السلطة الوطنية، وهذا أدى إلى وجود خبره تراكمية عظيمة، وكادر متمرس في الأداء الوظيفي، وعطاء بلا حدود والبلديات المصنفة B و C هي بلديات حديثة تنقصها الخبرة الكافية مما أدى لوجود فارق كبير في الأداء الوظيفي لهذه البلديات، ولكن وجود الدورات التدريبية الإدارية والفنية والمالية في ظل السلطة الفلسطينية وتحديث القوانين المعمول بها في الهيئات المحلية قلل من هذا الفارق في هذه البلديات.

6.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير المحافظة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المحافظة. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة.

جدول 27.4: نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة .

المحافظة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الخليل	4.3501	0.31097	87	0.104-	0.917
بيت لحم	4.3580	0.28800			

يتضح من الجدول (27.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α =0.05) في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة ، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.917 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

و يعزو الباحث إلى عدم وجود اختلاف جوهري في واقع الأداء الوظيفي حسب متغير المحافظة الموجودة بها البلدية ؛ نظرا لأن هذه البلديات تتبع قانون الهيئات المحلية المعمول بها في وزارة الحكم المحلي للسلطة الوطنية الفلسطينية، لذلك لا نرى فارق في الأداء الوظيفي لهذه البلديات.

3.2.4. الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية:(العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).

1.3.2.4. العلاقة بين الجانب الإداري وجانب العمل:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي. وولتحقق من صحة الفرضية نستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي (جدول 28.4).

جدول 28.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية جانب العمل للأداء الوظيفي.	89	0.249	0.019

يتضح من الجدول (28.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين، بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب العمل للأداء الوظيفي.

و يرى الباحث أن العلاقة طردية وليست عكسية ؛ أي كلما زادت المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم زاد الأداء الوظيفي، وهذا مؤشر لانسجام القوانين المعمول بها وتطبيقها في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم من قبل وزارة الحكم المحلي.

2.3.2.4. العلاقة بين الجانب الإداري وجانب الإبداع والابتكار:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (29.4).

يتضح من الجدول (29.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي عند مستوى (α=0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين

المتغيرين فكلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، ويعزو الباحث إلى أن المساءلة الإدارية تعمل على تعزيز الثقة بالنفس والنتيجة تعزيز مواقع القوة فتعمل على الإبداع والابتكار.

جدول 29.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	89	0.249	0.018

3.3.2.4. العلاقة بين الجانب الإداري وجانب المبادرة وحل المشكلات:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (30.4).

جدول 30.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة"ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية وجانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	89	0.244	0.021

يتضح من الجدول (30.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

و يعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية بين الجانب الإداري من المساءلة وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للمتابعة والمثابرة والمبادرة لحل هذه المشكلات والعلاقة الجيدة مع المجتمع المحلي من قبل الهيئات المحلية في البلديات.

4.2.4. الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جوانب (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).

1.4.2.4. العلاقة بين الجانب المالي وجانب العمل:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (31.4).

جدول 31.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية جانب العمل للأداء الوظيفي.	89	0.366	0.000

يتضح من الجدول (31.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين فكلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب العمل للأداء الوظيفي، وهذا مؤشر على مقدار الشفافية والوضوح والاهتمام بالجانب المالي والمتابعة المتواصلة، مما يعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي لدى هذه البلديات.

2.4.2.4. العلاقة بين الجانب المالي وجانب الإبداع والابتكار:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

و للتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (32.4).

جدول 32.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	89	0.342	0.001

يتضح من الجدول (32.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05) ، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين، بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب المالي من المساءلة الإدارية في

بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي. و يعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية بين الجانب المالي للمساءلة الإدارية وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي إلى تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى الانتماء الوظيفي.

3.4.2.4. العلاقة بين الجانب المالي وجانب المبادرة وحل المشكلات:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (33.4).

جدول 33.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية وجانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	89	0.337	0.001

يتضح من الجدول (33.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين فكلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

و يعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية بين الجانب المالي للمساءلة الإدارية وبين جانب المبادرة وحل المشكلات إلى شعور الإداريين في هذه البلديات بالمساءلة الدقيقة في الجانب المالي يعكس ايجابيا على حل أي مشكلة ومتابعتها وعدم تراكمها.

5.2.4. الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جوانب (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات)

1.5.2.4. العلاقة بين الجانب الفني وجانب العمل:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (34.4).

جدول 34.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية جانب العمل للأداء الوظيفي.	89	0.488	0.000

يتضح من الجدول(34.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب العمل للأداء الوظيفي.

ويعزو الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية وجانب العمل

للأداء الوظيفي إلى الدورات المعطاة، ومقدار الإنفاق المالي على الجانب الفني والكفاءات الموجودة، مما شكل عاملاً ايجابياً على الأداء الوظيفي.

2.5.2.4. العلاقة بين الجانب الفني وجانب الإبداع والابتكار:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (35.4).

جدول 35.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية * جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	89	0.262	0.013

يتضح من الجدول (35.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين، فكلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي. ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية في الجانب الفني للمساءلة الإدارية وجانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي للمتابعة المتواصلة سواء أكان في الجانب النظري والميداني للجانب الفني ووجود الكادر البشري والتكنولوجيا المتطورة والتعزيز ونظام الحوافز، مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي.

3.5.2.4 . العلاقة بين الجانب الفني وجانب المبادرة وحل المشكلات:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (36.4).

جدول 36.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية و جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	89	0.297	0.005

و يتضح من الجدول (36.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي. و يعزو الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية وجانب المبادرة وحل المشكلات إلى متابعة الأمور الفنية، فإنها تؤدي إلى قيام الإداريين بأداء مهامهم بشكل مطلوب كما خطط لها وحدد، مما يؤدي إلى المبادرة وحل المشكلات بسهولة ويسر وبأقل التكاليف.

4.3 ملخص قبول الفرضيات ورفضها:

ملخص للنتائج حول الفرضيات يعرضه جدول (37.4).

جدول 37.4- أ: قبول الفرضيات ورفضها لواقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

	الفرضية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
1	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).		
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير الجنس	0.475	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف.	0.476	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي .	0.430	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف .	0.175	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية.	0.00	رفض الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المحافظة	0.041	رفض الفرضية
2	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).		

جدول 37.4- ب: قبول الفرضيات ورفضها لواقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

	الفرضية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير الجنس	0.292	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف	0.476	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي.	0.006	رفض الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف	0.241	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية.	0.002	رفض الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المحافظة.	0.917	قبول الفرضية
3	لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).		
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.	0.019	رفض الفرضية
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	0.018	رفض الفرضية

جدول 37.4- ج: قبول الفرضيات ورفضها لواقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

	الفرضية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	0.021	رفض الفرضية
4	لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).		
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.	0.000	رفض الفرضية
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	0.001	رفض الفرضية
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	0.001	رفض الفرضية
5	لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).		
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.	0.000	رفض الفرضية
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي	0.013	رفض الفرضية

جدول 37.4- د: يبين الجدول مدى قبول الفرضيات ورفضها لواقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الفرضية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	0.005	رفض الفرضية

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضا كاملا ومفصلا لنتائج الدراسة وتوصياتها، من أجل تطوير المساءلة الإدارية ورفع مستوى الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

2.5 ملخص نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة النظرة الإيجابية التي يحملها الإداريون نحو المساءلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مما يدل على موافقة عالية من الفقرات التي مثلت هذا الجانب.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، أي كلما زادت المساءلة الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- أظهرت الدراسة أن محور المبادرة وحل المشكلات كان أكثر المحاور تأثيرا على واقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين، فيها وقد رتبت الفقرات وكان في مقدمتها: محور المبادرة وحل المشكلات بوسط حسابي4.3981 وانحراف معياري 0.35745، ويليها: محور الإبداع والابتكار بوسط حسابي 4.3820 وانحراف معياري0.42433، في المقابل كانت أقل المحاور تأثيرا المحور الفني بوسط حسابي 3.8411 وانحراف معياري 0.79494.
- لم تظهر نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع المساءلة

الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (جنس الموظف، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف).

- أظهرت نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري الدراسة (تصنيف البلدية، المحافظة) لصالح بلدية الخليل.
- لم تظهر نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (جنس الموظف، عمر الموظف، خبرة الموظف، المحافظة).
- أظهرت نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري الدراسة،(تصنيف البلدية جاء لصالح بلديات A،المؤهل العلمي جاء لصالح من هم أقل من بكالوريوس).

3.5 استنتاجات الدراسة

بالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها توصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات.

- يرى الباحث شيوع واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم بشكل مرتفع من خلال حرص الإداريين على العمل بأنظمة المؤسسة وقوانينها.
- عكست الدراسة أهمية تنمية الموارد البشرية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وتفعيلها وتأهيلها، لرفع مستوى أدائها الوظيفي من حيث التدريب المستمر، والتأهيل الإداري الذي من شأنه تعزيز المساءلة الإدارية، وزيادة الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات.
- بينت نتائج الدراسة أهمية المساءلة الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ورفع جودة الخدمة وتنمية الموارد البشرية.
- يجد الباحث أن وجود الفروق أو عدمها قد تكون نابعة من عوامل زمانية ومكانية داخلية وأخرى خارجية.

4.5 توصيات الدراسة

على ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، حرص على تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين مستوى واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وذلك كما يلي:

- توصيات خاصة بالباديات: ضرورة العمل على تعزيز مبدأ المساءلة، و تدعيم ممارستها من قبل الإدارات العليا، و فرض إجراءات لجعل ممارسة المساءلة جزءاً من العملية الإدارية،و يكون ذلك بالإجراءات التالية:

  - العمل على نشر تشريعات خاصة بالمساءلة الإدارية من قبل وزارة الحكم المحلي، مع إلزامية تطبيقها في كافة باديات محافظات الوطن.
  - توفير حوافز المكافأة للإنجاز الجيد، و إظهارها على مستوى العاملين _ إداريين و مرؤوسين _ في باديات الوطن، و تفعيل الإجراءات التأديبية التي تضمنتها التشريعات و الأنظمة الإدارية بحق المخالفين، و إظهار المخالفات و العقوبات المتخذة و تعميمها.
  - إلزام مديري الباديات على جميع المستويات بإدامة سجلات تبين إجراءات المساءلات المتخذة سواء أكانت إيجابية أو سلبية ؛ لتكون مصدرا لتشخيص واقع الأداء الوظيفي من خلال تلك الإجراءات، على أن تكون خاضعة للتدقيق من قبل وزارة الحكم المحلي وفقا لما رسم له، و ضمن حدود القانون و التعليمات.

- توصيات خاصة بوزارة الحكم المحلي: سعي الوزارة على تذليل معوقات المساءلة من حيث:

  - استمرار العمل على تعميق مفهوم المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم وباقي باديات محافظات الوطن، من خلال عقد ورشات عمل للإداريين وحلقات دراسية، وتعميمها، و نشر الوعي الإيجابي حول مفهوم المساءلة الإدارية وأهدافها، والتركيز على أنها وسيلة لتقييم الأداء وليست للعقوبة أو تصيد الأخطاء، بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ الثواب والعقاب، وتطبيق العقوبات الرادعة على المقصرين؛ وذلك لرفع مستوى الأداء الوظيفي، و العمل على تشجيع أجهزة المساءلة الإدارية وحمايتها للقيام بدورها الإيجابي ؛ لضمان تنفيذ العمل والقرارات الموكلة إليهم بعيدا عن الوساطة، و الانتماءات السياسية و القبلية .
  - تعزيز المبادرة لدى الإداريين، و تشجيعهم على اتخاذ القرارات مع الالتزام بروح التعليمات و القوانين، و حسب الحالات الإدارية التي يواجهونها بدلا من التنفيذ الجامد لحرفية القوانين.
  - ضرورة تعميم النتائج التي أبرزتها هذه الدراسة على باديات محافظات الوطن وعلى باقي مؤسسات المجتمع المحلي الفلسطيني للاستفادة منها، وذلك بالتنسيق مع وزارة

الحكم المحلي ونشرها في مجلتهم الدورية، مع ضرورة حرصها على بناء القرارات في مجال تعزيز المساءلة و تدعيمها على نتائج دراسات علمية و ميدانية من أجل التأكد من سلامة رشدانية القرارات و ملاءمتها، و العمل على إجراء دراسات تتبعية تتناول واقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، و غيرها من بلديات الوطن، و إجراء دراسات مشابهة على المناطق المجاورة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

- تدريس مساق خاص بالمساءلة في الإدارة ضمن خطط الدراسة العامة و إدارة الأعمال، و جعل المساءلة أحد المساقات على مستوى درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعات الوطن، و لا سيما جامعة القدس.
- الاهتمام بالعوامل و الخصائص التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، المتمثلة فيما يأتي:

  - ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - ✓ زيادة التفاعل بين المسؤولين و المرؤوسين.
  - ✓ تقبل المديرين في البلديات لمقترحات الإداريين و تفهمهم لرغباتهم و احتياجاتهم.
  - ✓ استخدام التقنية الحديثة ؛ لأنها تساعد على الدقة و السرعة في إنجاز العمل.
  - ✓ عدالة نظام الحوافز، و تشجيع الإداريين على بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء.
  - ✓ حرص المديرين على تنمية الرقابة الذاتية، و تشجيع الإداريين و الثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها لتطوير الأداء، و إنجازه في الوقت المناسب .
  - ✓ تشجيع الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم على إبداء الأفكار الناقدة البناءة، والتفاعل معها للقضاء على الخوف من المساءلة والقلق على الأمن الوظيفي.

- توصيات خاصة بالأبحاث المستقبلية: إجراء المزيد من البحوث العلمية والدراسات تتناول المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بلديات الوطن، لإلقاء الضوء على عناصر القوة و عناصر الضعف لدعم جهود تطبيق المساءلة الإدارية في هذه البلديات.

المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، م. (2004): تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"،مجموعة النيل العربية،ط1،القاهرة.
- أبو حيانة، م. (2006): نموذج مقترح للرقابة الإدارية لوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضـ ـوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. جامعة عمان العربية، المملكة الأردنيـة الهاشمية.(رسالة دكتوراة غير منشورة).
- أبو سمرة، سفيان (2006): دور البلديات والهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في الفترة 13-15 فبراير.
- أخوا رشيدة، ع. (2004): درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة. جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية الهاشمية(رسالة دكتوراه غير منشورة).
- إدريس، وائل وآخرون (2009): سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن.
- اشتية، محمد ؛ حباس، أسامة ( ): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين: النشأة والوظيفة ودورها في التنمية.
- البدري، ط. (2005): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية.ط2.دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- البيالي، عبد الله (2009): العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- جامعة القدس المفتوحة (1998): السلوك التنظيمي، ط1، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- الجرباوي، علي (1996): أي نوع من السلطة المحلية نريد؟ دراسة الحالة الفلسطينية، ط1، نابلس ومركز البحوث والدراسات الفلسطينية.
- الجرباوي، علي (ايلول 1991): البلديات الفلسطينية من النشأة حتى عام 76،مجلة الشؤون الفلسطينية،عدد (222- 221).

- حجار،م.(2000): المحاسبة الحكومية والإدارية العامة. المكتبة الوطنية، عمان.
- حسان، ح. العجمي، (2007): الإدارة التربوية. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان.
- حسيبا، سناء قاسم محمد ( ): واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، رسالة ماجستير.
- حميد، كمال ( ):دراسة حول دور المجالس المشتركة في التنمية المحلية،تقدير حول مرور أربع سنوات على تأسيس الدائرة بالتعاون مع طاقم الدائرة والوكالة اليابانية للتعاون الدولي، جايكا (21/4/2002- 21/4/2004).
- درة، عبد الباري (2003)."التغيير في المنظمات".مجلة البحوث الاقتصادية، م9ع (4).
- الدريني، ل. (2000):اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة.الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- دويري، أ. (2002): المساءلة الإدارية التربوية في الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ديوان المراقبة العام، المملكة العربية السعودية، بحث قطري غير منشور مقدم للدورة السابعة للجمعية العامة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عام (2001) بعنوان رقابة الأداء على قطاعات الخدمة العامة ص 16.
- الروابدة، م. والدويري، أ. (2004): المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية. أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (أ)، ص 719- 751.
- رومزريك، ب (يونيو،2000):" ديناميكية المساءلة بالقـ ـ ـطاع العام في عهد الإصلاح" المجلة الدولية للعلوم الإدارية(66)،(1)،ص: 27 – 55.
- الزعبي، ف. اعبيدات، م. أ. (1997): أساليب الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر،عمان.
- سامح فوزي، المساءلة والشفافية، إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 1999 ص20.
- السعدي، ماهر(2006): تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشات الأعمال"،مجلة عالم السعودية.
- سلطان، م. س. (2004): السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- الشهري، عبد الرحمن غرامه محمد (1998).العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

- صبري أحمد الغريري (2000): منهج الخلفاء بالنظر في مظالم الرعية، مجلة المؤرخ العربي، بغداد، عدد 58، ص 139- 151.
- طربين، أحمد (1990): فلسطين في عهد الانتداب البريطاني،الموسوعة الفلسطينية،مج2، ط1، بيروت.
- طوقان وطارق (2001): تقرير حول اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين،الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، أيار.
- الطويل، هـ. (2006): الإدارة التعليمية مفاهيم، وآفاق. دار وائل للنشر، عمان.
- عاشور،أحمد صقر (1994): مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- عباس،س.(2003): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر،عمان.
- عبد الرؤوف جابر ( ): دور رقابة ديوان المحاسبة، دراسة قانونية مقارنة، دار الثقافة، عمان طبع 15-97، ص191-198.
- عبد السلام المسدي (1997): العولمة والعولمة المضادة، القاهرة، ص-33-36، واردة في الدريني لبنى، اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية،2000 ص14.
- عبد المحسن، ت ، م. (2004): تقييم الأداء مداخل جديدة. لعالم جديد"، جامعة الزقازيق، مصر.
- عبد الملك الحمر (2001): تعزيز الأخلاق في القطاع الخاص من منظور إسلامي، ورقة مقدمة في المؤتمر العالمي الثاني لمكافحة الفساد، لاهاي، هولندا،28-31 ايار.
- عبود، س.، ا.، م.، م. (2004):"اثر التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في كفاءة أداء العنصر البشري – دراسة تطبيقية على مؤسسة مصر للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- العتري، ع.، خ.، (2003): ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي،دراسة مقارنة في بيئة الأعمال الكويتية"،مجلة المحاسبة والإدارة والتامين،عدد 61،جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص (349).
- العديلي، ناصر محمد (1993): إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية.
- علام، عبد الرحيم، وصدقي، عمرو ( ): مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتزن"، المنظمة العربية للإدارة.
- عليوة، س. (2001): تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، الطبعة الأولى، ايترك للطباعة والنشر، القاهرة.

- فهمي، س. م. (2002): طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الكيلاني، ع. (1997): محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن، ورقة عمل غير منشورة مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية الأردنية في عمان.
- ماهر، أ. (1991): علاقة ضغوط العمل بالأداء الإداري، عدد45 – 46، مسقط.
- المبيضين، عقلة وآخرون (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء" سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 34.
- محمد حركات (1991): دور المساءلة والرقابة المالية في تحقيق التنمية والوحدة، المستقبل العربي، مجلد 14، عدد 12.
- محمد، جبريل (2008): اللامركزية والتنمية المحلية في فلسطين ومنشورات بانوراما، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع.
- محمد، عبد الرحيم (2007): "قياس الأداء التطور التاريخي والأهمية والوضع الراهن"، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية، مصر.
- المحمود، أ. (1999): المساءلة والتقويم في الإشراف التربوي، جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مخيمر، عبد العزيز (2000)،"قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"،المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مراد، أ.ص. (2000): الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- مصطفى، شريف (1997): المساءلة وتطبيقاتها في تحسين عمل مدير المدرسة في الأردن ورقة غير منشورة، مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية في الأردن، عمان.
- معهد الأبحاث التطبيقية – القدس (أريج) (2008-2009): قاعدة بيانات وحدة نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد بيت لحم – القدس.
- موسى، ع.، ن. (2004): تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"،جامعة محمد خضير، مجلة العلوم الإنسانية، العدد6، جوان،بسكرة – الجزائر، ص (52).
- هاريسون، ن. (2001): كيف تحسن من أداء موظفيك "،ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة,دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1،القاهرة.
- هاشم، ع.، ع. (2003): أثر نمط القيادة على الأداء ورضاء العميل- دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسفارة"،جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين،الناشر جهاز الدراسات العليا والبحوث،القاهرة,ص(62).

- هاني عبد الرحمن الطويل (1997): المساءلة تصورات حديثة، ورقة عمل غير منشورة، مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية عمان.

- هاني عبد الرحمن الطويل (1997): المساءلة تصورات حديثة، ورقة عمل غير منشورة، مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية عمان.

- وزارة الحكم المحلي (كانون الثاني 2005): دراسة: استطلاعية حول"تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية" والإدارة العامة للتطوير والبحث والدراسات.

المراجع الأجنبية

- Catherine, M. Farrele & Jennifer Law, Changing Forms of Accountability in Education a Case Study of LEAs in Walse, Public Administration vol.77.No2, 1999.Pp-293-210.1
- Dunn, Delmmer D, legge Jr jeromes, US local Government managers and the Complexity of Responsibility and Accountability in Democratic Governance. Journal of public Administration Research and theory, Jan.2001, vol.II.
- Framework" European Business Review Vol.20.No.3.Emerald Group publishing Limited، 2008.
- Gould، Grame ، parker Lee، Changing public Sector Accountability: Critiging New Direction? Accounting Forum، jun 99،vol.23،issue 2، data base.
- Grand Wiggina Accountability، Testing and School: Toward Local
- Hammond, Tinda Darling, Developing Professional Modle of Accountability for our Stanford University, N. Y. 1999.
- Horngren، C .(1974)، Accounting For Management Control، Prentice Hall.
- Jerry،Michall، Accountability and the Management of public Authoritiesin the United States، International Review of Administration Scienee، vol 54، 1993، pp 477- 492.
- London،Manuel، Smither، James. w، Accountability، Group and Organization Management Jun97،vol.22،issue2،dat abase.
- Louise، kloot، Performance Measurement and Accountability in Victorian lokal Government The International Journal of publit Sector Management، vol.12،Issue.7،Data base.
- Managing for Rusults, New Yourk. IIarper and Row Publishers 1964.p.5.
- Mc Crindle، James Q، Costing Government Services for Improved performance Measurement and Accountability، The Canadian Institute

of Charterd Accountancy،Toronto،Canada 1999.

- Mohamnd Shahriar Bureucratic Accountability: Bangladesh Casethe Indinan ;Journal of Public Administration(Quartarly jouenal). ,oct-dec 1998,Vol.XI.IV, No.4.pp833.
- Plumptre T. (1996) Beyond the Bottom Line Management In Government، Institute for Research on Public Policy Halifax، Nova Scotia.
  Responsibility, No.5 ، Vol.36,Business Horizons, and a way for Change by Mandate p.13.:September 1993.
- Roger،l. Burrill. Stephen Wech، Accountability for Environmental Performanccof the Ustalion Comunon Weuth Putlic Sector ، Aeeounting، Auditing and Accountability Journal، vol. 10- issue.4، 1997، data base.
- Romzek & Dubnik, Accountability in Public: I. Cssons From the Vol.47 pp227- 238. May/jun 1987no.3 PAR3, Challenger Tragedy.
- Romzek،Barbara S، Accountability of Congressional Staff Journal 0f public Administration Research and theory، Apr. 2000، vol.10، Issue S،database.
- Rounald myers and robert laccy. Consumer Satisfaction Performance and Accountability in the public Scctor. International Review of Administrative Sciences،1996،vol.62،pp(331- 346).
- Sigala،Marianna &others "Improving performance Through Tacit knowledge Externali zatin And Utilization ".International Journal of productivity and performance Management. Vol.56.Emerald Group publishing Limited 2007.
- Sincliar، Amanda، the Chameleon of Administration Forms and Discourses Accounting، Organization and Society،vol.20،No.2/3،1995،pp219-227.
- Smith، R.(1995)، Successful School Management. New York: Cassen.
- Staling، G. (1977). Managing The Public Sector. Illinois: Dorsey Press.
- Theriou، Georgios &others، "Enhancing Performance Through Best HRM practices ، Organizational Learning And know ledge Management A Conceptual.
- Wiessman, II. Accountability and Pseudo Accountability: A Nonliner Approach Social Service Review. Jun 1983،pp. 323-336.
- Wolf، A ، Accountability Public Administration: General Conference Report،UK،12-15 July 1999، data base،2000.

ملحق 1.3: أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الوظيفة
1	د.عادل فوارعة	عضو هيئة التدريس – جامعة القدس المفتوحة
2	د.نبيل الجندي	عضو هيئة التدريس- جامعة الخليل
3	د. نبيل المغربي	عضو هيئة التدريس – جامعة القدس المفتوحة
4	د. ميسون التميمي	عضو هيئة التدريس- جامعة الخليل
5	د. منير جبريل كرمة	مدير التربية والتعليم (وكالة الغوث(
6	أ. رشيد عوض	مدير عام وزارة الحكم المحلي محافظة بيت لحم
7	أ. منذر علقم	رئيس قسم إدارة الأعمال كلية التمويل والإدارة جامعة الخليل
8	أ. عمر محمد يوسف العملة	مدير عام وزارة الحكم المحلي محافظة الخليل
9	د. شاكر عبد المنعم مسلم الشلالفة	مشرف- وزارة التربية والتعليم

ملحق 2.3: الاستبانة بعد التحكيم

حضرة الموظف / ة المحترم / ة
تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية المستدامة / بناء مؤسسات في جامعة القدس.

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن البيانات التي سـ ـتقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

المشرف د. شريف أبو كرش

الباحث:هشام جوابرة

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى كتابة المعلومات ووضع إشارة (x) في المربع الذي يقابل الحالة التي تنطبق عليك في كل مما يأتي:

1 جنس الموظف ( ) 1) ذكر 2) أنثى

2 عمر الموظف/ ة ( ) 1) 25 سنة فأقل 2) من 26 – 40 سنة 3) أكثر من 40 سنة

3 المؤهل العلمي ( ) 1) أقل من بكالوريوس 2) بكالوريوس 3) دراسات عليا

4 خبرة الموظف/ ة ( ) 1) أقل من 5 سنوات 2) من 5- 10سنوات 3) أكثر من 10 سنوات

5 تصنيف البلدية ( ) 1) A 2) B 3) C

6 المحافظة ( ) 1) الخليل 2) بيت لحم

القسم الثاني: المساءلة الإدارية في البلدية التي تعمل بها.

الموظف / ة المحترم / ة: يرجى وضع إشارة (x) أمام الفقرة وتحت الدرجة التي ترى أنها تتفق والمساءلة الإدارية من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
أولا: المحور الإداري						
1	يهتم الموظف بأرشفة الكتب أو المراسلات الواردة إليه					
2	يهتم الموظف بأرشفة الكتب أو المراسلات الصادرة منه					
3	يلتزم الموظف بالتوقيع على سجل الدوام اليومي عند قدومه للعمل سواء أكان يدويا أو آليا					
4	يلتزم الموظف بتوقيع نموذج المغادرة في أثناء الدوام قبل مغادرة مكان العمل					
5	يلتزم الموظف بالتوقيع على نموذج طلب الإجازات السنوية قبل مباشرته لها					
6	يلتزم الموظف بتقديم تقارير يومية عن عمله للمسؤول المباشر عنه					
7	تتابع البلدية تنفيذ الموظفين للقرارات الإدارية					
8	يلتزم الموظفين في البلدية بتمثيلها إذا طلب منها ذلك					

9	يركز الموظف على محاربة الفساد الإداري					
ثانيا: المحور المالي						
10	يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات الصرف لأية معاملة مالية حسب الأصول					
11	يتتبع الوظف في القسم المالي من البلدية إجراءات القبض لأية معاملة مالية حسب الأصول					
12	يقوم المدقق المالي الداخلي في البلدية بتدقيق إجراءات الصرف للمعاملات المالية فيها حسب الأصول					
13	يقوم المدقق المالي الداخلي في البلدية بتدقيق إجراءات القبض للمعاملات المالية فيها حسب الأصول					
14	يهتم الموظف باتباع الخطط المالية الموضوعة من قبل الإدارة باستمرار					
15	يقارن الموظف أداء المؤسسة المالي مع الموازنة بشكل شهري					
16	يهتم الموظف بمتابعة السجلات اليدوية إلى جانب النظام المالي المحو سب					
17	يركز الموظف على الشفافية في الأمور المالية					
ثالثا: المحور الفني						
18	تركز البلدية على عمل دورات تدريبية لرفع الكفاءة الفنية للموظفين فيها					
19	تهتم البلدية بتوفير التقنيات الحديثة لموظفيها					
20	تتبع البلدية نظام حوافز عادل لموظفيها					
21	يتابع رؤساء أقسام البلدية أعمال الموظفين الفنيين لديهم ميدانيا					
22	تشجع إدارة البلدية الجوانب الإبداعية لدى موظفيها					
23	أوظف المهارات التي أتدرب عليها في عملي					
24	يهتم الموظف في البلدية باستخدام التكنولوجيا الحديثة عند أدائه لعمله					

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

الموظف / ة المحترم / ة: يرجى وضع إشارة (x) أمام الفقرة وتحت الدرجة التي ترى أنها تتفق إلى درجة الأداء الوظيفي من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
أولا: محور العمل						
25	أحافظ على سرية المعلومات في عملي					
26	أتابع المستجدات على صعيد عملي					
27	أشارك في تطوير نظم وإجراءات العمل					
28	أطلع على تفاصيل وإجراءات أنظمة العمل					
29	أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بدقة ووضوح					
30	أقوم بالاستفادة من الموارد بطريقة صحيحة لتنفيذ العمل					
31	ألتزم بالمعايير المحددة للعمل					
32	لا تؤثر العلاقات الشخصية على إنجازات العمل					
33	تهتم البلدية بالعمل المنجز من حيث الكم والنوع					
34	أؤدي أعمالي بحجم يفوق المعدل المطلوب مني					
35	أنجز أعمالي بأقل تكلفة ممكنة					
ثانيا: محور الإبداع والابتكار						
36	أقوم بإنجاز أعمالي بالدقة المطلوبة					
37	أحاول إنجاز أعمالي بأساليب جديدة مريحة للعمل					
38	أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية					
39	أقوم بانجاز أعمالي بالسرعة المطلوبة					
40	أتعامل مع المواقف المختلفة بطريق جيدة					
41	أقوم بتقديم المساعدة اللازمة للمراجعين بطريقة سليمة					
ثالثا: محور المبادرة وحل المشكلات						
42	أعمل على تحقيق انجازات أثناء أدائي لعملي					
43	أسعى لتوفير أجواء ايجابية في بيئة العمل					

44	أتعامل مع المواقف الطارئة بصورة صحيحة					
45	أتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال التي أقوم بها					
46	أبادر في تقديم اقتراحات لتحسين طرق العمل دون خوف أو تردد					
47	أبادر بجد واجتهاد لأداء الأعمال الجديدة					
48	أستطيع تحديد مشاكل العمل بشكل دقيق					

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لتعاونكم بالإجابة على الاستبانة.

الباحث هشام جوابرة

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي

هشام حسن محمد الجوابرة

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1434 هـ / 2012 م

المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي

إعداد:

هشام حسن محمد الجوابرة

بكالوريوس اجتماعيات - جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

المشرف: د. شريف أبو كرش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية المستدامة- جامعة القدس

1434 هـ / 2012 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

"المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

اسم الطالب: هشام حسن محمد الجوابرة
الرقم الجامعي: 20714411

المشرف: د. شريف أبو كرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 7 / 1 / 2012 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. شريف أبو كرش التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. عمر الصليبي التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. سمير أبو زنيد التوقيع:.....

القدس- فلسطين

1434 هـ / 2012 م

الإهداء

إلى أمي الحبيبة - رحمها الله - التي غمرتني بدعائها ورضاها.

إلى أبي الحبيب رمز الطموح و العطاء.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي وأبنائي

إلى أرواح شهداء شعبنا الفلسطيني المرابط

إلى كل ذرة تراب من ثرى فلسطين الجريح

إلى جميع الأسرى والمعتقلين في السجون

إلى من عانى وصبر حتى إنجاز هذا العمل

إلى أساتذتي في جامعة القدس المعطاءة

كما لا يفوتني أن أهدي هذا الإنجاز المتواضع إلى كل الذين لهم علي حق الواجب والتقدير، وإلى كل الذين قدموا لي الدعم والمساعدة لإنجاز هذه الدراسة المتواضعة.

إليهم جميعاً أهدي هذا الإنجاز

هشام حسن محمد جوابرة

إقرار

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

التوقيع:.....

الاسم: هشام حسن محمد الجوابرة

التاريخ:.....

شكر و عرفان

بعد الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الغُر الميامين، وعلى من سار على دربهم بإحسانٍ إلى يوم الدين:

أما بعد:

أستاذي الجليل الدكتور شريف أبو كرش:

فاعترافاً بعظيم فضلك، وعرفاناً بما أبديته من رعاية، وما قدمته لي من إرشاد وتوجيه وملاحظات قيمة خلال هذا البحث، أتوجه إلى حضرتكم بعظيم شكري وبالغ تقديري.
لقد كنت لي أباً حانياً مخلصاً، وموجهاً نافعاً جزاك الله كل خير وأدامك للعلم ذخراً و مرشداً....

ولا يفوتني أن أقدم شكري لكل من علمني حرفاً من أساتذتي الأجلاء في جامعة القدس.
كما أشكر أعضاء اللجنة الموقرة لمناقشة هذه الرسالة، و كذلك المحكمين الأفاضل لما قدموه لي من ملاحظات واقتراحات قيمة.

والله الموفق

هشام حسن محمد الجوابرة

مصطلحات الدراسة

المساءلة الإدارية : "قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، و إشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال (الطويل هاني، 1997).

المحاسبة الإدارية : فلسفة الإدارة أو وجهة نظر الإدارة التي بمقتضاها يعتبر الأفراد مسئولين قانونيا، أو محاسبين عن كيفية استخدامهم لسلطتهم، و قيامهم بتحمل مسؤوليتهم عن أداء النشاطات التي سبق تحديدها (البدري،2005).

الأداء : سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة
(المبيضين, عقلة وآخرون، 2001).

البلدية : هي هيئة محلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي، تحدد وظائفها وسلطاتها وتعين حدودها بمقتضى أحكام القانون، وعليه تعتبر البلدية شخصا معنويا له أن يتقاضى طبقا لهذه الصفة أو أن يرفع القضايا باسمه أو توكيل من ينوب عنه لمثل هذه الإجراءات القضائية (المادة الثالثة من القانون الفلسطيني لعام 1994).

محافظة الخليل : تقع في الجزء الجنوبي من الضفة الغربية إلى الجنوب من مدينة القدس وعلى بعد حوالي 36كم منها يحدها من الشمال محافظة بيت لحم ومن الجهات الثلاث الأخرى خط الهدنة (معهد الأبحاث التطبيقية القدس 2008).

محافظة بيت لحم : تقع على بعد 10 كم جنوب القدس، على ارتفاع حوالي 765 م فوق سطح البحر، ويبلغ عدد سكانها قرابة 180116 نسمة، وتحتوي على 35 قرية
(معهد الأبحاث التطبيقية القدس 2008).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهه نظر الإداريين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية، فقسمت البلديات إلى طبقات حسب المحافظة، طبقة محافظة بيت لحم، وحجمها 10 بلديات، وطبقة محافظة الخليل، وحجمها 17 بلدية، حيث تم سحب عينة تمثل 37 % من حجم المجتمع بواقع 10 بلديات من المحافظتين، واستخدمت علاقة التماثل لاختيار الحجم من كل طبقة، حيث تم اختيار 6 بلديات من الخليل و 4 بلديات من بيت لحم، وأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المستقلة في العينة المسحوبة. و تم بناء استبانة مكونة من 48 فقرة موزعة على محورين: محور واقع المساءلة الإدارية ومحور الأداء الوظيفي، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بعرضها على مجموعة من المحكمين و بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير الإداريين لواقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت مرتفعة، للدرجة الكلية حيث بلغ المتوسط الحسابي
(4.1526) .

وإن درجة تقدير الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت مرتفعة للدرجة الكلية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.3521). ومن أهم نتائج الدراسة أنها أظهرت النظرة الإيجابية التي يحملها الإداريون نحو المساءلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مما يدل على موافقة عالية على الفقرات التي مثلت هذا الجانب.

وأظهرت نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري الدراسة (تصنيف البلدية جاء لصالح بلديات A، و المؤهل العلمي جاء لصالح من هم أقل من بكالوريوس). وكما أظهرت فروقا دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (جنس الموظف، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف). و أظهرت نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري الدراسة (تصنيف البلدية، المحافظة) لصالح بلدية الخليل.

وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، أي كلما زادت المساءلة الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

كما توصي الدراسة بضرورة نشر الوعي الإيجابي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم حول مفهوم المساءلة الإدارية وأهدافها، والتركيز على أنها وسيلة لتقييم الأداء وليست للعقوبة أو تصيد الأخطاء، وترسيخ مبدأ الثواب والعقاب عن طريق إيجاد حوافز مادية أو معنوية أو وظيفية للمتميزين في أدائهم، وتطبيق العقوبات الرادعة على المقصرين، وذلك لرفع مستوى الأداء الوظيفي وإجراء دراسات مشابهة على المناطق المجاورة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

The municipalities of Hebron and Bethlehem districts and their relationship with The functional performance according to the viewpoint of their administrators.

Abstract

This study aimed to investigate the reality of administrative accountability in the municipalities of Hebron and Bethlehem districts and their relationship with the functional performance according to the viewpoint of their administrators. The population of the study consisted of all administrators in the mentioned municipalities. A stratified random sample was selected. Then the municipalities were divided in to layers according to their districts; Bethlehem layer which consisted of 10 municipalities, and Hebron layer which consisted of 17 municipalities. After that, a sample of 37% of the society was drawn. 6 municipalities from Hebron district and 4 municipalities from Bethlehem district were chosen taking into account the independent variable in this sample.

A questionnaire of 48 items with two tracks was prepared according to Likert Scale. The two tracks are of the reality of administrative accountability, and the tracks of the functional performance. The authenticity and stability of the instrument of the study were confirmed by presenting it to referees. The Statistical Package Software (SPSS) was used to analyze data.

The results of the study showed that degree of the administrators assessrnent to the reality of administrative accountability in the municipalities of Hebron and Bethlehem districts was high as the mean was (4.1526), and the degree of the functional performance, was high with a mean of (4.3521). One of the most important results of the study showed the administrators positive point of view toward the administrative accountability and its relationship with the functional performance. This result was indicated by the high agreement in responding to the items representing this aspect. Moreover , the results of the study showed significant statistical differences between the populations estimations to the functional performance due to the variables of the study (the classification of the municipalities was for the benefit of (A) while the qualification academic was for the benefit of those who had less than BA. The results showed significant statistical differences between the populations estimations to the administrative accountability in the municipalities of Hebron and Bethlehem districts due to the variable of the study (employee sex , age , education , and experience).

Substantial differences between the members estimations to the administrative accountability due to the variables of the study (the classification of the municipality and the district) came for the benefit of Hebron Municipality. The study also showed that there was a strong positive relationship between the administrative accountability and the functional performance. That is , whenever the administrative accountability is increased, the functional performance increases also.

The study recommends that it is important to spread the positive awareness in the municipalities of Hebron and Bethlehem districts to wards the definition of the administrative accountability and its aims , and to confirm that this accountability is a way for performance evaluation rather than a way for punishment or mistakes correction. Another recommendation is that it is important to confirm the idea of punishment and

stimulation by assisting material , moral , and functional stimulations for those who are special in their work , and by applying a deterrent punishment for failures so as to raise the level of job performance. It is important to conduct similar studies in the near districts so as to compare their results with the results of this study.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تُعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة من الأفراد، وتعالج جانبا من أهم جوانب حياتنا، وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع: في المصنع، والمدرسة، والمستشفى، و الجامعة والنوادي.

إن النتائج التي تتقدم بها المنظمات تتوقف قبل كل شيء على درجة فاعلية العمل الإداري، وقدرته ومدى تأثيره - أي على فاعلية تأثير الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية في هذه المنظمات و قدرتهم، وعندما تفتقد الإدارة إلى هذه القدرة والتأثير فإن عوامل النجاح التي قد تكون متوافرة قد تفقد قيمتها وتأثيرها، ولهذا لا بد من إعطاء المزيد من الاهتمام للعمل الإداري، ولا بد من تحسين كفاية أدائه حتى يمكن الحصول على أفضل النتائج. ولضمان نتائج أفضل للعمل في مؤسسات المجتمع المدني كان لا بدّ من إيجاد ما يسمى بمفهوم المساءلة والرقابة الإدارية، وذلك لأنها تشير عادة إلى إثبات الجودة والتطوير، مما يشير إلى تحسين الجودة.

ولكن عند الوقوف على كلا المفهومين نجد التداخل جليا بينهما، فيعتبر مفهوم المساءلة والرقابة مفهومين مترابطين، وارسم حد فاصل بينهما يمكن استخدام الصيغة التي تشير لها الرقابة الإدارية من حيث المشاركة المسبقة في صنع القرارات، بينما تكون المساءلة المعتمدة على الرقابة لاحقة.
إن مفهوم الرقابة مفهوم تقني يجري تطبيقه أثناء سير العمل أو بعده، بينما مفهوم المساءلة أكثر ديناميكية، وهو يعتمد على نتائج العملية الرقابية، كما إن مفهوم المساءلة يتجاوز الرقابة ؛ لاحتوائه

على تعزيز المشاركة و التأمين و تحمل الإدارة العامة لمسؤولياتها الاجتماعية و الأخلاقية، و كذلك فالرقابة تترك في الذهن أثرا سلبيا، كما إن أجهزة الرقابة تولد الجمود، أو تسبب إتباع أساليب التحايل، بينما مفهوم المساءلة يعتبر إيجابيا، كونه يخلق تفاعلا اجتماعيا يؤدي لتفاعل قدرة المنظمات الإدارية و قدرات المواطنين، و يولد الثقة بين أطراف المساءلة في حال شيوعها (الروابدة و الدويري، 2004).

ولا بد لمن يقوم بعملية المساءلة أن يعتمد على مسلمة مفادها إن الإكراه والإجبار والعقاب ليست بالأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف، وإن المحاسبة التي عادة ما تلي المساءلة لا تعني إلحاق الأذى بالآخرين، كما لا تعني التعسف و الظلم، بل هي لتحقيق العدالة التي تستند على أن يكون الجزاء مكافئا لجنس العمل، والمساءلة في جوهرها ومضمونها تصحيح للأخطاء ومحاولة لمنع تكرار حدوثها، و في الوقت نفسه دعم للإيجابيات وتعزيزها، وحث على ممارستها، ولذا فالمساءلة عبر هذا المسار تضمن تحقق مستوى عالٍ من الأداء في بعديه الكمي والكيفي، وبالتالي تعزيز بعد الإبداع في النظام داخل المؤسسة، فتأتي مساءلتها مقبولة من الإداريين في هذه المؤسسة أو تلك، دون حاجة إلى تفعيل قوة البعد القانوني في النظام من أجل دفع الإداريين وحفزهم على العمل بأقصى طاقاتهم الممكنة، إذ تكون علاقة الإداريين بقادتهم علاقة تقدير واحترام وثقة وإعجاب، متطلعين للإفادة من خبراتهم والتأسي بمسلكهم بالالتزام الذي يعيشه قادتهم (الطويل، 2006).

2.1 مشكلة الدراسة

تمثلت المشكلة البحثية في هذه الدراسة في البحث والتقصي لمعرفة واقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والتي تشمل بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم باستطلاع أرائهم باعتبارهم جهة اتخاذ القرار في تبني المساءلة الإدارية, ولمعرفة التصورات والانطباع الذهني لدى الإداريين عن مدى قبول أو رفض تطبيق المساءلة الإدارية, وقد قام الباحث باختيار إجراء دراسته على البلديات للخصوصية التي تتصف بها البلديات من حيث تقديمها خدمات أساسية ومتنوعة للمواطنين ودورها بالمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية المحلية.

3.1 أهمية الدراسة

- أهمية نظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة بأهمية موضوعها و حداثته، حيث أن الدراسات السابقة - وعلى حد علم الباحث- سواء في المكتبات الجامعية والعامة أو في أدلة الرسائل

الجامعية فهي نادرة، وغير متوفرة على المستوى الفلسطيني، وبالتالي تمت الاستفادة من الدراسات العربية الإقليمية والأجنبية.

- أهمية علمية: يتوقع الباحث أن تقدم هذه الدراسة وبشكل واضح معلومات حول المساءلة الإدارية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي تمكن المسئولين من الاستفادة منها، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- أهمية بحثية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية البحثية بما تقدمه من مقترحات لعمل دراسات مستقبلية تتعمق في مجال المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

كما تكمن أهمية البحث بالنسبة للبلديات في تنمية قدراتها, وزيادة معرفتها بمفهوم المساءلة الإدارية وتحسين أداء الإداريين لديها.

وتكمن أهميتها بالنسبة لوزارة الحكم المحلي بضرورة تعميم النتائج التي أبرزتها هذه الدراسة على بلديات محافظات الوطن، وعلى باقي مؤسسات المجتمع المحلي الفلسطيني للاستفادة منها.

4.1 أهداف الدراسة

ترنو الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث المجالات الآتية (المجال الإداري، المجال الفني، المجال المالي) من وجهة نظر الإداريين فيها.
- التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث المجالات الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات) من وجهة نظر الإداريين فيها.
- التعرف إلى تأثير الخصائص الديموغرافية للمبحوثين على إجاباتهم نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- التعرف إلى تأثير الخصائص الديموغرافية للمبحوثين على إجاباتهم نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- التعرف إلى العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي في بلديات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

5.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس ينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية، أما السؤال الرئيس فهو كالآتي: ما واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي ؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجالات الآتية:(المجال الإداري، المجال الفني، المجال المالي) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟
- ما واقع الأداء الوظيفي من حيث المجالات الآتية: (العمل، والإبداع والابتكار، و المبادرة وحل المشكلات) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

6.1 فرضيات الدراسة

انسجاما مع أهداف الدراسة، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعد في بيان العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة وتتمثل هذه الفرضيات بما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في

بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).

7.1 حدود الدراسة

لهذه الدراسة مجموعة من الحدود، هي:

- حدود زمنية: طبقت هذه الدراسة خلال شهر آذار من العام (2010 م – 2011 م).
- حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم خلال عام 2010 م.
- حدود بحثية: الأداء المتوقع من وجهة نظر الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في حال تطبيق المساءلة الإدارية في بلدياتهم.

8.1 محددات الدراسة

واجه الباحث عقبات خلال إجراء هذه الدراسة، و منها:

- صعوبة إدراك المبحوثين لمفهوم المساءلة الإدارية بسبب حداثته.
- ندرة الدراسات والأدبيات المتعلقة بمفهوم المساءلة الإدارية خاصة في فلسطين على حد علم الباحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يتناول الباحث خلال هذا الفصل عرضا للإطار النظري المتعلق بالمساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة، كما يتضمن تعليقا على الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحث، ونبذة عن تاريخ البلديات في فلسطين.

2.2 الخلفية النظرية للدراسة

يعد موضوع المساءلة الإدارية من المواضيع التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين منذ زمن بعيد، وقد حاولت العديد من الدراسات السابقة دراسة المساءلة الإدارية من جوانب متعددة، وقد كانت الدراسات العربية قليلة نوعا ما مقارنة بالدراسات الأجنبية، ويتناول هذا الفصل عرضا للأدب النظري وبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع المساءلة الإدارية.

1.2.2. مفهوم المساءلة:

المساءلة لغةً: مصدر الفعل الرباعي " ساءلَ"،إلا أن معاجم اللغة لا تتناول هذه الكلمة، وإنما تبحث في معنى كلمة مسؤولية ، وهي تختلف في معناها عن معنى كلمة المساءلة، إذ تطلق أخلاقيا على التزام الشخص بما يصدر عنه: قولا أو عملا ، و المسؤول هو المناط به عمل تقع عليه تبعته

(الطويل،2006). أما المسؤولية فتعني تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهود إليه بأقصى قدراته، وتعني الاستعداد الفطري الذي جبل الله عليه الإنسان ؛ ليصلح للقيام برعاية ما كلفه الله به من أمور تتعلق بدينه ودنياه، فإن وفى ما عليه من الرعاية حصل له الثواب، وإن كان غير ذلك حصل له العقاب، من ذلك نستنتج أن المسؤولية يسبقها التزام أو تكليف واعتماد على سلطة أو صلاحيات ممنوحة، ويعقبها حساب وجزاء (حسان والعجمي،2007).

والمحاسبة والمساءلة يترتب عليها قيام الشخص المعني بعمله، كما يجب دون تهاون ؛ لأنه يعلم أن هناك من سيحاسبه، و يسائله عن عمله، و مدى قيامه بمتطلبات ذلك العمل (الطويل،2006). وتظهر الأدبيات المتعلقة بالمساءلة تعدد تعريفات هذا المصطلح ؛ وذلك لتعدد الزوايا التي ينظر منها الدارسون للمساءلة . أما جرونلند(Gronlund¸1974): فعرفها بالاستعداد لقبول اللوم على الفشل، أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز، وتشمل شرحا وتفسيرا : لماذا حدث الفشل ، و ما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف ؟ و تعني أيضاً: إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، أو قرارات غير علمية قاموا بها تتنافى مع الأنظمة و المعايير المرعية و لا تنسجم معها (Staling ¸1977).

وتعني المساءلة الإدارية تقديم المعلومات إلى المسئولين عن إدارة الأعمال والمنظمات الاقتصادية الأخرى، لمساعدتها في اتخاذ القرارات بشأن مستقبل المنظمة، إضافة إلى مراقبة تنفيذ القرارات التي يتخذها أولئك المسئولون (Homgren¸1974).

ويقصد بالمحاسبة الإدارية المساءلة: أي مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خـ ـ ـلال السلطة والمسؤولية، التي يتمتع بهما في سبيل الالتزام ، والإنجاز في العمل وكذلك تفهم المحاسبة: على أنها نظام الإدارة الذي يعين مسؤوليات محددة للأفراد التنفيذيين والاستشاريين، وفي المستقبل يعتبرهم مسئولين عن تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها، والتي تقع ضمن مجال مسؤوليتهم. و أيضاً تفهم المحاسبة على: أنها فلسفة الإدارة أو وجهة نظر الإدارة التي بمقتضاها يعتبر الأفراد مسئولين قانونيا، أو محاسبين عن كيفية استخدامهم لسلطتهم، و قيامهم بتحمل مسؤوليتهم عن أداء النشاطات التي سبق تحديدها (البدري، 2005).

وقد استخدمت كلمة المساءلة منذ عقود خلت في أدبيات الإدارة العامة، وكان جوهر معناها يركز على عملية محاسبة الأشخاص بموجب أعمالهم والسلطة الممنوحة لهم، وكانت دلالة المفهوم أقرب للجانب التطبيقي الممارس منها للجانب النظري في الإدارة العامة، حيث دلت على المساءلة

الخارجية إذ يقوم الشخص العام بتقديم تقرير إلى طرف خارجي (شخص، تنظيم)، وكانت تدل على تفاعل اجتماعي تبادلي لوجود طرفين للعملية، الأول: يبحث عن تساؤلات لديه حول أعمال الطرف الآخر ويطالب بتصويب الأخطاء وعلى الآخر الاستجابة والتعاون، مما يتطلب تقديم معلومات ملائمة تحقق التعاون، وهذا يعني تمتع الطرف الأول بالسلطة على الثاني، و لا تكتمل دورة المساءلة دون إحداث التصويب على الأقل (Rounald & Rober ,1996).

وتعرف المساءلة: بأنها "قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال و إشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال(الطويل هاني، 1997).

وهنا يقدم هذا التعريف توضيحا لضرورة وجود سلطة لأحد الأطراف، وهو المسؤول يمارسها على المرؤوس، وتتضمن إجراء عملية تقييم لأداء المرؤوس و عمله يعني ضرورة وجود معايير ومنهجية للتقييم معلومة للطرفين ؛ حتى تكون المساءلة ذات معنى مفيد، و إن قيام الرئيس بإشعار المرؤوس بنتائج هذا التقييم يعني توفير تغذية راجعة من أعلى لأسفل، مما يعزز دور المساءلة في تحقيق أحد أهدافها المتمثل في تحقيق التعلم وتدعيمه و تحسينه، ومحاولة الاستفادة من نتائج الأعمال الماضية.

لقد قدم أحد الدارسين تصورا للمساءلة بأنها تعبر عن قدرة المواطن المستفيد على طلب الاستجابة من مقدم السلعة إزاء ما يبديه من انتقادات، وحقه في استبدال مقدم السلعة بآخر إذا لم تأت الاستجابة على النحو المقبول(Grand,1993).

يلاحظ أن هذا التعريف يركز على دور المواطن في المساءلة، و لكنه مبني على افتراض قدرة المواطن على تغيير مقدم السلعة، وهو ما يعرف بالقدرة على " الخروج"، وهذا يتطلب توفر القدرة الشرائية للمواطن،وتوفر أكثر من مقدم للخدمة، ولعل ذلك يتجاوب مع التغيير الذي يجب أن يحصل للمساءلة ومفهومها تحت ظل حالات الخصخصة للخدمات العامة، ويلاحظ أن هذا التعريف لا يتطلب وجود سلطة للطرف المساءل، وهو لا ينظر للمساءلة كأسلوب للإنصاف، أو تحقيق الالتزام بالقوانين والأنظمة أي تحقيق الإذعان للقانون، وهو يشير إلى نوع من المساءلة تتم من خارج التنظيم الإداري، ويمكن اعتباره بأنه أضاف وجود علاقة جديدة للمساءلة، هي المساءلة من أدنى لأعلى، وهو يتضمن تحقيق إيجابية مشاركة المواطن في تفعيل المساءلة.

ويرى كل من (Romzek & Dubnik) المساءلة بأنها تتضمن الوسائل المستخدمة من قبل

الهيئات العامة لإدارة مختلف التوقعات داخل التنظيم أوخارجه" (Romzek & Dubnik) وينظر للمساءلة كاستجابة لتحمل مسؤولية الواجبات والسلوك، يرى (Simon، & Smithburg Thomson) إن المساءلة تعني الطرق، والإجراءات، والقوى التي تقرر القيم التي تعكسها القرارات الإدارية.

يلاحظ من هذه التعاريف أنها تنظر للمساءلة كعلاقة بين طرفين، الأول يخول الثاني سلطات أو صلاحيات يمارسها نيابة عن الطرف الأول؛ الذي يتوقع من الطرف الثاني سلوكيات و أعمالا معينة، وتشكل المساءلة هنا مجموع الوسائل التي يدير بها الطرف الثاني توقعات الطرف الأول، وهنا يظهر مفهوم الإدارة الاستباقية حيث (Romzek & Dubnik) يشيران لذلك بوضوح، ويشير(Simon) إلى أن المساءلة تمثل القيم التي تعكسها القرارات الإدارية، وهي تلتقي مع التعريف الأول مبينة الأسس(القيم) التي يستند إليها متخذو القرارات لإدارة التوقعات، بأن أي قرار إداري لا بد أن يراعي قيما معينة، وإن هذا الفهم لمصطلح المساءلة يبرز الحاجة لوجود اتفاق بين طرفي المعادلة(صاحب التوقعات: والهيئات العامة)، وهو ما يوضحه التعريف الذي يشير إلى أن المساءلة هي استجابة لتحمل مسؤولية الواجبات والسلوك، مما يعني ضرورة تحديد واضح للمسؤوليات التي يمكن اعتبارها بعد تحديدها كعقد متفق عليه، يحتوي معايير يمكن أن تكون واضحة بينة أو ضمنية، مكتوبة أو غير مكتوبة، رسمية أو غير رسمية، وفي حالة كونها ضمنية وغير مكتوبة وغير رسمية، وفي حالة كونها ضمنية وغير مكتوبة وغير رسمية، يمكن اعتبارها تتجسد في القيم والأعراف التنظيمية مثلا، أو بقيم و أعراف المجتمع بشكل أعم، وهنا يمكن رسم صورة المساءلة بجمع هذه التعريفات لتكون هيكلا لعلاقة بين طرفي المساءلة بحيث تكون موجهة للسلوك ومحتوية للقيم التي تنطلق منها القرارات الإدارية، وتحدد الوسائل للتعامل مع مضامين هذه العلاقة التي تشكل نمط التعاقد المشار إليه.

من الواضح إن تعدد التعاريف السابقة تشير إلى توسع المجال الذي أصبح مفهوم المساءلة يشمله، فنجد في كل مجموعة من التعاريف إضافات جديدة لما سبقه، ففي المجموعة الأولى ركزت على النظر للمساءلة ضمن معناها التقليدي من حيث التقديم للمساءلة مع ما يقتضيه ذلك من وجود طرفين مسائل ومساءل، وتمتع المسائل بحق ممارسة السلطة، لنجد في المجموعة الثانية النظر للمساءلة إضافة لذلك أنها تفاعل اجتماعي تبادلي يشير إلى ارتباط عملية المساءلة مع مستوى مقصود من الاستجابة، ثم توسع المفهوم ليزداد التركيز على علاقة المساءلة مع السلوك التنظيمي وكذلك شعور الفرد الداخلي، ثم أخيرا النظر للمساءلة كقيمة ديمقراطية تتمثل بوجود حوار وحرية لدى المواطن، ممثلا في الخروج من طاب الخدمة، كل ذلك يؤكد على ضرورة النظر للمساءلة

كمفهوم ديناميكي متطور ومتجدد، فنجد تنوع النظرة آلية وتعدد الآليات التي وردت بالأدبيات لممارسة المساءلة كعملية، وكذلك تعدد المستويات، ويمكن القول بعد هذا إن مفهوم المساءلة هو مفهوم تتفاعل فيه مكوناته وأشكاله، لتحقيق أهداف متعددة ومتنامية، والتي يمكن إجمالها بتحقيق الصالح العام، وهذا المفهوم بحاجة إلى النظر إليه حسب الموقف السائد والمعطيات للبيئة المحيطة بالعملية الإدارية مدار البحث التي بموجبها ستتم ممارسة المساءلة كعملية أو الاعتماد عليها كمبدأ أو قيمة.

2.2.2. تاريخ المساءلة الإدارية:

إن المبدأ الفلسفي الذي يحكم المساءلة مبدأ قديم ارتبط تاريخيا بظهور التجمعات البشرية المنظمة، التي رافقها ظهور الإدارة، فقد ظهرت فكرة المساءلة في مجال الممارسة قبل (3000)عام قبل الميلاد، فقد وجدت وظيفة المحاسب الذي يدون الغنائم، وكلف مدير الإدارة بتقديم كشف حساب عن عمله، وقد شرعت التشريعات والقوانين، ووكلت للإدارة اختصاصات التحقيق والشكاوي، ويمكن تلمس ذلك في شريعة حمورابي حيث تضمنت إعدام من تمسك بيده أشياء مسروقة، وكذلك في مصر الفرعونية، فقد تضمنت التشريعات (تشريع حور محب) إجراءات ضد الرشوة (جابر عبد الرؤوف، 1997). وأورد أرسطو في كتابه السياسة من أجل حماية الخزانة من السلب عن طريق الاحتيال، ينبغي صرف الأموال جهارا تحت سمع المدينة و بصرها بأكملها، كما ينبغي إيداع نسخ من الحسابات في أماكن الحفظ المختلفة وظهرت في روما وظيفة مراقب الحساب (حركات محمد، 1991).

ويمكن القول اعتمادا على ما سبق إن مبدأ المساءلة مضمن في عبارة أرسطو من حيث الإقرار بضرورة التزام الشفافية في العمل العام، وقد حصرها هنا في مجال المحافظة على المال العام من خلال ضرورة توفير الإمكانية والإقرار بالحق للمواطنين من الاطلاع على تفصيلات الإنفاق العام، وكذلك يشكل إيداع نسخ الحسابات وسيلة لتسهيل عملية التدقيق والمراجعة وهي من أعمال الرقابة من وجهة، ويشكل توفير الشفافية وممارسة الرقابة ركنين أساسيين للالتزام بمبدأ المساءلة و هو ما تقتضيه هذه العملية، ويمكن القول بوجود مبدأ المساءلة متوفر في هذا السياق.

ويؤكد التاريخ المدون الاعتقاد بوجود نظام للمساءلة بسبب تكليف المحاكم بمراقبة أعمال الموظفين العامين في دولة المدينة، وظهرت ملامح مفهوم المساءلة و دلالاتها في نموذج الديمقراطية الأثنية، وذلك من خلال اشتراك المواطنين في أعمال الإدارة والخدمة العسكرية ووضع القوانين (فوزي

سامح، 1999)، أما في الدولة الإسلامية فقد ظهر نظام الحسبة الذي يمكن الاستناد به إلى الأدبيات الوفيرة الممتدة ما بين عامي 622م وحتى عام (1805) ميلادي، وكمثال على ذلك كتاب إحياء علوم الدين للإمام أبي حامد الغزالي الذي بين فيه مؤهلات المحتسب، وهو قاض بالمعنى الحرفي، ويمارس مسؤوليات تكاد تكون مفتوحة، ويعهد له ضمان تحقيق الرفاهية العامة، وإزالة الضرر الذي يلحق بالمجتمع ككل، والذي يخضع أمامه للمساءلة كل من يقوم على عمل يتعلق بالأمور الشرعية، ويمكن القول: إن اهتمام المحتسب، هذا كان شديد العناية بالتفاصيل (الحمر عبد الملك، 2001).

وظهرت مؤسسة النظر في المظالم لتلبية مقتضيات العدالة و متطلباتها، وتضمنت النظر في ما عجز الناظرون في الحسبة في المصالح العامة(صبري أحمد الغريري، 2000). وظهر استخدام مفهوم المساءلة في أعمال "john lock " الذي نادى بتطبيق" العقد الاجتماعي"، الذي يتطلب خضوع الحكام والمحكومين للقوانين، وهذا يعني خضوعهم للمساءلة، وقد أكد كذلك كل من " james madeson" الذي يعتبر أحد مهندسي الدستور الأمريكي، وكذلك " james mill & jeveryBentham " اللذان أكدا على ضرورة خضوع الحكام لمساءلة المحكومين من خلال آليات الديمقراطية، يعتبر هذان الاثنان من رموز الليبرالية في القرن التاسع عشر، وكذلك قدم karl "marx" نموذج للدولة الاشتراكية، التي تتضمن مساءلة الحكام وفق مفهوم الديمقراطية التفويضية، وهي تعني مساءلة غير مقيدة، يشترك بها المجتمع في وحدات صغيرة متنامية(سامح فوزي، 1999).

واستنادا لمضامين الاتجاهات الفكرية المعروضة، يمكن القول: إنها تشترك بالرؤية المتضمنة إخضاع الحكام أو الذين يمارسون السلطة العامة للمساءلة، مما يساعد في القول: إن مفهوم المساءلة قديم وهو سائد في حقل السياسة والحكم أولا، وهو متجدد ويتصف بالقدرة على الانتقال بين الحضارات والأنساق الثقافية، و إن تباينت، فعند استعراض المضامين الفكرية لما تم عرضه نجد أنها متباينة قناعة وأيديولوجيا.

وتأسيسا على ذلك فان الباحث يرى أن تعريف المساءلة ومفهومها لا بد أن يعكس كل هذه الجوانب بغض النظر عن الاتجاه في دراسته أو الشكل الذي تمارس به المساءلة، ويعتقد الباحث أن ذلك يتطابق مع الرؤية التي قدمت من قبل (Hammond) حيث تعتبر المساءلة " بأنها وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات عبرها أن يتحملوا مسؤوليات أدائهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق أهداف المرسومة، تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة ،

وتحجيم الممارسات السيئة و إن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة (1999، Hammond Tinda).

3.2.2. أهمية المساءلة الإدارية:

حتى يقوم كل فرد بالمهام المناطة به على أكمل وجه، لا بد من المساءلة فإذا شعر الفرد أن هناك مساءلة على عمله ترتبط بها علاوات وزيادة تشجيعية أو عقوبات أو حرمان من الراتب، فهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الطاقة للعمل والابتعاد قدر الإمكان عن التقصير أو الإهمال، ويزيد من شعوره بالطمأنينة، ويرفع من الروح المعنوية لديه ويشعره بالعدالة مما يزيد من استجابته للعمل الرقابي والمتابعة، ويقلل من الهدر، ويوفر الطاقات والإمكانات والموارد (أبو حيانة، 2006).

وبهذا تبرز أهمية المساءلة كآلية لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجه وتحقيق الفعالية والكفاءة، وقد لاحظ سدلر (Sadler)، وكما ورد عند الطويل (2006) أنه في إطار توزيع المهام والمسؤوليات بين القطاعين العام والخاص يزداد اقتراب المساءلة عن الأداء من هدف تحسين جودة الخدمة.

أمر آخر يكسب المساءلة أهميتها، وهو أن المساءلة تمثل قيمة اجتماعية ترتبط بتـ ـحقيق قيم الديمقراطية والشفافية، حيث يؤدي رسوخ الشفافية في أعمال المؤسسة إلى تدعيم المساءلة، و بدون المساءلة لا قيمة للشفافية في العمل، ويرتبط مفهوم المساءلة بمفهوم التمكين بأن كليهما يسعى لإيجاد مؤسسات إدارية قادرة على الحفاظ على شرعية تخصيص موارد المجتمع ومصادره وتوظيفها، فالتمكين: مشتق من مفهوم القوة ؛ التي تعني السيطرة على المصادر، وهو يعني قدرة الأفراد على الاتصال واستخدام الموارد المتوافرة في المجتمع، وقد اعتبر رسوخ قيمة المساءلة في المجتمع يعني أن الجهاز الإداري في الدولة يعمل من أجل مصلحة المجتمع (الروابدة و الدويري،2004).

وتبرز أهمية المساءلة كأحد الأركان الأساسية في مفهوم أو أسلوب الحكم الجديد، وهو ما عرف" بالعقد الاجتماعي " الممثل بشراكة ثلاثية بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، والهادف لتحقيق استغلال أفضل لقدرات المجتمع، وتحقيق عقلانية الإدارة، فتشكل المساءلة أداة لضمان ما يسمى بديمقراطية الإدارة العامة، ولكون غياب المساءلة يساعد على انتشار الفساد وظهور الأمراض الإدارية بسبب تدني كفاءة وظيفة الحكومة السياسية، وتدني وظيفة القطاع الخاص بسألك

الاقتصادية، وأشارت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى المساءلة وفعالية الحكومة1983 (Wiessman,) .

وفي الممارسة اليومية، فإن المساءلة تشير إلى عملية توضيح وتبرير وجود الاختلاف بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المتوقع من رؤسائهم، فمثلا: لو أبلغ موظف أن رئيسه يريد رؤيته على الفور، فان أول ما يتبادر إلى ذهنه هو وجود خطا أو قصور في أحد جوانب عمله ومسؤوليته، وسيقوم بجردة ذهنية للأعمال السابقة محاولا تذكر السبب لطلبه أو توقعه وسيحضر إجابات محتملة لما يتوقعه، وإن استحضار هذه الصورة العملية لطبيعة العمل اليومي يمكن أن توضح كيف أن المساءلة تعتبر – لو يمكن اعتبارها- وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم، من حيث أنها مدخل للكشف عن الكيفية أو الصورة التي تم بها العمل، ومحاولة بيان الصعوبات أو الأخطاء ومسبباتها والعمل على تجاوزها أو تصويبها من خلال مراجعة العمل السابق.

وتعتبر المساءلة مدخلا لتحقيق الثقة المتبادلة داخل التنظيم الواحد، فعندما ينظر لها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير بطبيعة الأداء والكيفية التي تم بها، بين طرفين مساءل ومسائل أو رئيس ومرؤوس، فإن هذه العملية تتضمن في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية؛ ليكون مقنعا للطرف الأخر، وهذا يتطلب أن يكون العمل والتفسير واعياً وعقلانياً، ويقتضي الالتزام بتحقيق أهداف محددة، والانسجام مع سياسة عامة متفق عليها، وعند تعميم ذلك في جميع فروع المنظمة وبين مختلف مستوياتها التنظيمية، وهكذا تبرز أهمية المساءلة كآلية لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجه وتحقيق الفعالية والكفاءة لمنظمات الإدارة العامة، وحيث أن الكفاءة تعني القدرة على إنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف الموضوعة، وتعني الفعالية اختيار أنجح الوسائل لتحقيق تلك الأهداف. (Peter, 1964)

4.2.2. أهداف المساءلة الإدارية:

لكي تسير عملية المساءلة في مسارها الصحيح وتحقق الغايات التي وضعت من أجلها، ولضمان تفاعل الطرف الذي تقع عليه المساءلة بشكل إيجابي، من الضروري التعرف إلى أهداف المساءلة.

هدف المساءلة هو ما يقدم الشخص (فردا، منظمة) للمساءلة بموجبه، وهو ما يجيب عن السؤال: لماذا المساءلة ؟ والهدف يجب أن يكون واضحا، وفهمه ضمن قدرة أو استطاعة الشخص موضع

المساءلة ؛ لأن فهم الهدف يساعد على تقدير السلوك الملائم، وعلى تحديد التوقعات في مجال الأداء من قبل مصادر المساءلة، وتنبع أهداف المساءلة أصلا من الأهداف المحددة لشخص أو منظمة لإنجازها، والتوضيح يتطلب وجود طرفين، الأول: يطلب توضيحا ويسأل ويتمتع بالسلطة لطلب ذلك، وطرف ثان: يقوم بالتوضيح و التسويغ ؛ ولكي تكتمل دائرة المساءلة لا بد من أن يكون التوضيح موضوعياً ومقنعا، وهذا يتطلب مشاركة الطرفين في معالجة الأمر، أي أن عنصر التوضيح في مفهوم المساءلة يحقق أيضاً مشاركة إيجابية من الطرفين، ويمكن أن يشجع ذلك المديرين والعاملين على قبول وتحمل الخطأ كجزء طبيعي في عملية التعلم، وهنا تظهر حاجة كل شخص أو طرف في عملية المساءلة إلى أن يعتبر نفسه مستشارا إداريا. ويمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة محاور رئيسة هي:

- المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم: تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء وتهدف الرقابة على السلطة إلى ضمان حسن الاستخدام أو منع استغلال السلطة، وقد استخدم نظام الأوامر ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات، والرقابة على العمليات أداة لتحقيق الإذعان وضمان اتساق السلوك مع القانون والتعليمات من قبل الإداريين التنفيذيين، بمعنى الحد من حرية التصرف والاختيار في أسفل الهرم الإداري، وهنا يمكن رؤية الهدف بأنه تقليل حجم الخطأ في التنفيذ، ولكون المساءلة ترتكز على نتائج الرقابة خاصة في حالة الرقابة على السلوك ؛ لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة على النتائج والمخرجات، يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متسقة مع الخطط المرسومة، والعمل على تحقيق مستوى أفضل من عقلانية القرارات، مع الالتزام بانسجام السلوك والنتائج مع المصلحة العامة وقيم الخدمة العامة.
- المساءلة كنوع من الضمان: تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون و المشرعون والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر بغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات.
- المساءلة كعملية للتحسن المستمر: إن المساءلة عند تحقيقها للهدفين السابقين تكون أداة لخفض السلبية في الأداء، وتخلف استعدادا مسبقا لدى العاملين للبحث، وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي لتلك الأنواع من الأخطاء، وبعد ذلك فإن مفهوم المساءلة قد توسع أكثر من معناه الجوهري المتضمن التقديم للمساءلة والمحاسبة أو إيقاع العقوبة أو تقاسم اللوم، فقد يتضمن مفهوم المساءلة عنصر التوضيح والشرح لكيفية أداء العمل أو السلوك، و تسويغ ذلك فإن هذا العنصر يحتوي تقديم أسباب موضوعية ومقنعة في محاولة الإجابة عن

سؤال: لماذا اتخذ القرار ؟ أو كان السلوك أو العمل بهذا الشكل ؟ أو لماذا تم الامتناع عن عمل ما ؟ وهذا بحد ذاته يعني محاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة، وكيفية استثمارها وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية، حيث يتضمن التوضيح شرحا وتسويغا لحالات الإخفاق والنجاح، ولا يخفى في اتباع هذا النهج للمساءلة أنها وسيلة للتعلم (أخوارشيدة، 2004).

وتهدف المساءلة في حال تطبيقها تطبيقا مناسبا وسليما، العمل على تخليص الإدارة من أبعاد المحسوبية، ودفعها نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص وارتباط الفرد و ولائه للنظام الذي يعمل فيه، نظرا لإحساسه وشعوره بالعدالة بعد مساءلة إدارة النظام للعاملين فيه، سواء ما تعلق منها بالتوظيف والترقية والإجازات والنقل الوظيفي، أم بفرص النمو المهني، وغير ذلك من أمور، مما يدفع العاملين لبذل أقصى جهد لرفع مستوى عطائهم في النظام والإحساس بدرجة من التوافق الشخصي بين شخصيته كفرد ومتطلبات دوره في النظام (الطويل،2006).

كما تهدف المساءلة الإدارية إلى بناء بعد الثقة الذاتية في نفوس العاملين، وقبولهم بمبدأ المساءلة فيما بينهم، وتنمية مقدرتهم على مساءلة أنفسهم، وتأكيد بعد الأخلاق المهنية لديهم، ودفعهم للتقدم نحو تحمل المسؤولية الحقيقية في تطبيق واجبات الوظيفة بكل أمانة وإخلاص.

5.2.2. معايير المساءلة الإدارية:

إن معيار المساءلة من حيث هو مصطلح تنصهر فيه دلالة مفهوم المسؤولية ودلالة مفهوم المحاسبة، فمفهوم المسؤولية أصوله التكوينية من المنبع الروحاني الذي قيدته الأديان بثنائية الثواب والعقاب المنصهرين في مفهوم الجزاء، ويرتبط مفهوم المحاسبة بمفهوم المسؤولية من حيث فكرة التعقب التي تتحقق بمبدأ الائتمان، وإن ذلك أدى بمعيار المساءلة للاستقرار على ثنائية الوسيلة والنتيجة، وهذا فسح المجال أمام الرؤى التقديرية المتخالفة (المسدي عبد السلام،1997).

يحدد هذا العنصر ما يجب أن يكون موجودا، والذي يمكن مقارنة الحالات المكتشفة به، ويمكن أن تحدد المعايير بموجب نصوص نظام أو قانون أو سياسات أو لوائح، والمعايير تمثل جوهر عملية سابقة على المساءلة أو المحاسبة وحتى التقييم، ويمكن الحصول على المعايير من مصادر مختلفة، وتمثل قياسات الأداء معياراً ملائما، ويمكن اعتبار موازنات البرامج والأداء كمعيار أو مؤشرات

يقاس بها الأداء، ويمكن استخدام المواصفات وشروط تنفيذ السياسات وتقديم الخدمات كمعايير مثل استخدام(ISO)، ويمكن استخدام مدى الالتزام بالقانون والتشريعات النافذة كمعيار للمساءلة (ديوان المراقبة العام، 2001م).

6.2.2. قوى المساءلة:

وهي الأسباب الدافعة لشعور الأفراد بأنهم مساءلون، وهي تتناسب مع قوة الالتزام بتحمل المسؤوليات المحددة، هذه القوى يمكن أن يكون مصدرها داخليا أو خارجيا، فنجدها على مستوى الشخص/ الفرد يمكن أن تتمثل بنوازعه الداخلية، من ذات نفسه، مثل: (الضمير، الرغبة في تجنب اللوم، أو الرغبة في تحقيق التميز أو محاولة تجنب عوائق تواجه تنفيذ المهام أو الواجبات الموكولة له، أو ربما السعي من اجل تحقيق الذات، أو لكسب احترام الآخرين)، ويمكن اعتبار أي قوة دافعة لمساءلة النفس حول أي سلوك أو قرار اتخذه، وهي متنوعة يصعب حصرها. وهي مختلفة حسب اختلاف الأفراد ومكونات شخصياتهم، أما في حالة التنظيم فان القوى الدافعة لحصول المساءلة تكون نابعة من داخل التنظيم والتي يمكن أن تشمل التشريعات والتعليمات التنظيمية، مشروعية السلطة التي يملكها الرؤساء النابعة من المركز الوظيفي أو من تدرج المستويات التنظيمية، وربما تكون قوى غير رسمية، كقوة الشعور بضرورة المحافظة على التمسك التنظيمي والانسجام بين الزملاء.

أما في حالة كون هذه القوى خارجية، فهي نسبة للفرد كل قوة تلزمه تحمل مسؤولية أمام أي طرف أو جهة أخرى، وبهذه الحالة يكون الفرد مساءلاً أمام طرف آخر غير ذاته وبموجب أفعال قام بها أو نتائج وعوائد لما قام به أو امتنع عن الإتيان له، وأما في حالة التنظيم فيمكن اعتبار شبكة العلاقات التي تربط التنظيم مع بيئته الخارجية تشكل خطوطاً لممارسة قوى مختلفة من المساءلة، وتعتمد على قدرة مصدر المساءلة على ممارسة عملية المساءلة، وعلى فعالية الرقابة الخارجية بأنواعها، مع ملاحظة أن مخرجات عمليات التنظيم وعوائده سواء إيجابية أو سلبية تكون هدفا للمساءلة تنتج قوى تستخدم من قبل المصادر الملائمة لإتمام عملية المساءلة (London¸1997).

7.2.2. أنواع المساءلة الإدارية:

المساءلة الإدارية تعني أن واجب المسئولين عن الوظائف أن يقدموا تقارير، ربما دورية عن طبيعة عملهم وسياساتهم وإنجازاتهم في تنفيذ الخطط المرسومة. وقد تأخذ هذه التقارير أشكالا متعددة،

وهذه التقارير قد يكون من حق المواطنين أو بإمكانهم الاطلاع عليها، كتقارير الإفصاح التي يطلب من الشركات العامة تقديمها، وقد تكون هذه التقارير موجهة للمستوى الإداري الأعلى أو لجهة إدارية أخرى ذات اختصاص محدد بموجب القانون، كل ذلك يتطلبه الاعتبار القاضي بأن أهم ما يميز تحقيق إخضاع الإدارة العامة للمساءلة، هو التأكد من قانونية عملها، ومدى اتساق قراراتها ونشاطاتها مع مقتضى القانون والتشريعات، ومدى صحة إجراءاتها وسلامتها لتنفيذ السياسة العامة المقررة (دويري،2002).

ونظرا لتغير مفهوم المساءلة وتمتعه بقابلية التطور مع تطور المجتمعات، فقد بينت التعاريف المختلفة للمفهوم أنه يتوسع ؛ ليشير إلى علاقات ومكونات جديدة للمساءلة، تذهب به أبعد من معنى المساءلة الأساسي الذي يتمثل بثنائية المحاسبة والعقاب، فهو مفهوم يطاوع إعادة التراكيب من خلال الاهتمام بالتفاصيل، حيث يمثل ذلك جوانب الضعف والقوة في المفهوم كونه يسمح بتطبيقات متعددة وقابلية التعامل والاستخدام في مواقف متفاوتة تتجاوب مع تطور المجتمعات (الدريني،2000). وهذا التوسع والتطور أضفى مرونة على تصنيفات متعددة، وقد أطلق على تصنيف المساءلة مصطلحات أخرى مثل: أنواع المساءلة و أنماط المساءلة، وأبعاد المساءلة، وعلاقات المساءلة.

و قام ولف (Wolf,2000). بتصنيف المساءلة الإدارية إلى أربعة أنواع: المساءلة القانونية، والمساءلة المالية، والمساءلة الأخلاقية، والمساءلة السياسية العامة والأداء. بينما اختصرها سميث (Smith,1995) إلى ثلاثة: الأخلاقية، والمهنية، والسياسية.

في حين يرى(حجار, 2000) أن المساءلة تشمل ثلاثة أنواع: المساءلة المالية والمساءلة الإدارية و الفنية. فقد صنف(رومزريك , 2000) المساءلة في ثلاثة أنواع هي: الهرمية والسياسية والمهنية.

وترتكز علاقات المساءلة الهرمية على الإشراف المباشر على الأفراد، ومن خلال علاقة الرئيس بالمرؤوس، وتتجسد من خلال عمليات التنظيم الإداري، التي تدور حول مبادئ توزيع المسؤوليات، وتحديد خطوط الاتصال. ويرتكز تقييم أداء الفرد وفقا لتوجهات تلبية توقعات الأداء، كما هي محددة بالأدلة الإشرافية والقواعد. كذلك فإن أسئلة الأداء تتم صياغتها بهدف تأكيد مبدأ الطاعة.

أما بالنسبة للمساءلة المهنية، فإن مصدر معيار الأداء هو الأحكام والمفاهيم التي تخص الفرد نفسه. وتنعكس نظم المساءلة المهنية في ترتيبات العمل التي توفر درجة عالية من الاستقلال الذاتي

للأفراد الذين يؤسسون قراراتهم على المبادئ الداخلية للممارسات الملائمة. ويقصد من استخدام (مهني)، الإفادة بأن هذا الشكل من المساءلة يعكس نوع الارتباط بالمعارف والخبرات التخصصية، التي تنسب تقليديا للمهنيين. ويؤكد هذا النوع من المساءلة مبدأ الرجوع للأخصائيين. وتوفر المساءلة السياسية للمديرين حرية التصرف والاختيار بغرض الاستجابة لاهتمامات ذوي المصالح الرئيسة، كالموظفين المنتخبين، ومجموعات العملاء، والجمهور العام.

أما (منظمة الشفافية الدولية) فإنها تقسم المساءلة إلى نوعين: هما المساءلة العمودية والمساءلة الأفقية. ويشير مفهوم المساءلة العمودية إلى قدرة جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم عبر إعادة انتخابهم، أو عدم انتخابهم. أما المساءلة الأفقية فتشير إلى خضوع كل هيئة أو مسئول للرقابة والمساءلة من قبل هيئة أخرى، بحيث لا يوجد أحد خارج المساءلة.

جدول 1.2: القيم والتوقعات السلوكية لمختلف أنواع المساءلة.

المساءلة	تأكيد القيمة	التوقعات السلوكية
الهرمية	الكفاءة	طاعة التوجيهات التنظيمية
مهنية	التخصص	الرجوع للتخصصات والأحكام الفردية
سياسية	الاستجابة	الاستجابة لأصحاب المصالح الرئيسية
العمودية	القدرة	جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم
الأفقية	الخضوع	خضوع كل هيئة أو مسئول للرقابة

8.2.2. معوقات تفعيل المساءلة الإدارية:

إن المشكلات التي ارتبطت بأنظمة المساءلة الإدارية متعددة، منها ما ارتبط بتحديد أطراف عملية المساءلة من مؤثرين ومتأثرين، ومنها ما ارتبط بمحتوى أنظمة المساءلة، حيث أن الإدارة المؤسساتية في تبدل وتنام مستمر وسريع، ومرتبطة إلى حد كبير بما يسود المجتمع من أفكار مثل العولمة، والانفجار المعرفي، مما يدعو إلى التفكير بتصميم أنظمة مساءلة تتسم بالمرونة ؛ للوصول إلى نظم مساءلة أقرب ما يكون إلى النظم المقبولة، التي تلبي ما هو متوقع منها بأقل قدر ممكن.

ولذا يتم العودة إلى مفهوم المساءلة الأساسي الذي يتضمن ضرورة وجود طرفين للمساءلة: الأول الذي يقوم بالمساءلة, والثاني الذي يُقدم للمساءلة, وأن يكون البحث عن المعوقات في جانب العلاقة بينهما والتي تتضمن مفهوم المساءلة منها ضرورة توفير معلومات من الطرف موضوع المساءلة،

حيث أن المساءلة في المنظور الإيجابي هي هدف للطرفين من أجل صيانة الصالح العام، ويمكن توفير هذه المعلومات من قبل طرف ثالث، كأجهزة الرقابة المركزية أو جهات المراجعة والتدقيق مثلا , أو أن يقوم الطرف الأول بتوفير هذه المعلومات من خلال وسائل الرقابة والمتابعة المختلفة, وهنا تبرز أهمية وحدة التحليل المشار إليها بموضوع المساءلة, فيمكن النظر للمعوقات ضمن طائفتين, والتي يقدم الباحث عرضاً لهذه المعوقات اعتماداً على ما ورد بالأدبيات, وإن لم تشر بعض هذه الأدبيات إليها كمعوقات لعملية تفعيل المساءلة, وإنما أوردت كسمات أو صفات تظهر ما تم تقديمه على أنه أسباب ذاتية في الجهاز الإداري, ولا بد من الإشارة لضرورة اعتبار هذه المعوقات وليدة تراكمات تاريخية للجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه الإدارة, وفيما يلي عرض لتلك المعوقات(James,1999).

1.8.2.2. الفئة الأولى: معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري:

- سطوة المركزية الشديدة، وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة، لذا يلتزم الإداريون التنفيذيون بما يملي عليهم من رؤسائهم أو من المركز، ويكون التفويض في هذه الحالة بأدنى درجاته، مما يضعف قدرة الرئيس على مساءلة المرؤوس خارج قاعدة الإذعان، وهذا يشكل تحديدا على كون المساءلة عملية تشمل جميع جوانب العملية الإدارية التي تتطلب من الإداري استخدام مهاراته والاستفادة من جدارته بالعمل، ومحاولة الابتكار، وهذا يضعف المساءلة أمام الجمهور، حيث تجد الموظف الإداري لا يتعامل مع الجمهور مباشرة، فيعزو وجود أي مشكلة يشكو منها المواطن إلى التعليمات تقتضي ذلك، وهو ينفذها فقط
- ضعف التخطيط الشامل الذي بدوره يتسبب بإضعاف الاستخدام الأمثل أو إهماله للطاقات التنظيمية، حيث يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة أو حدوث الازدواجية في النشاطات أو التداخل في الواجبات، مما يشوش خطوط المساءلة في مرحلة العملية أو التنفيذ ويجعل من الصعوبة بمكان عزو المستوى المتحقق للنتائج إلى أي فرد أو وحدة تنظيمية مثلا.
- صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته، إضافة لوجود عمالة زائدة، مما يعقد عمليات المساءلة، ويضعف القدرة على ممارساتها.
- تعقد اللوائح والإجراءات، وليس أدل على ذلك من كثرة التجارب القائمة لتبسيط الإجراءات، وتزايد الشكوى من الروتين في إنجاز معاملات المواطنين، وسيادة الروتين في عمل الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام.

- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس من أعمال المساءلة أو الرقابة.
- كثرة المتغيرات في القوانين والتعليمات، وأحيانا كثيرة تجعل إعادة الهيكلية من الصعب ممارسة المساءلة بصورة متصلة منتظمة (دويري, 2002).

2.8.2.2. الفئة الثانية: معوقات اجتماعية ثقافية.

- وجود ولاءات اجتماعية تقليدية، تحول علاقة المواطن إلى علاقة السيد بالتابع.
- انتشار الفساد الذي أصبح من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة.
- انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة، مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد، إضافة إلى توافر العروض المغرية لتداول السيولة الزائدة بسبب توجهات الدول المختلفة لتشجيع الاستثمارات.
- ضعف التدريب، وبخاصة عدم احتواء البرامج على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها.
- ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد العاملين في المنظمات الإدارية العامة، وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي، والتي تتمثل في تأهيل الموظفين الجدد خاصة في مجال المساءلة ومقتضياتها.
- الاتجاهات السلبية نحو المساءلة (الدريني, 2000).

وقد اقترح (plumptre ,1996) مجموعة من الأساليب التي قد تحول دون تطبيق نظام المساءلة الإدارية بشكل فعال مثل:

- قلة وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- توقعات الأداء غير الواضحة.
- قلة توفر التغذية الراجعة.
- قلة استخدام المكافآت والعقوبات.
- قلة توفر المصادر وكفايتها.
- قلة توفر سجلات أداء كافية وبشكل مستمر، أو وجود السجلات غير الملائمة.
- ضعف التخطيط والتدريب.
- غياب الوصف الوظيفي.

- قلة تفعيل أنظمة المساءلة الإدارية.
- إهمال الفروق الفردية بين العاملين.

9.2.2. مفهوم الأداء:

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، على هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر، والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فان تقييم الأداء يلعب دوراً معتبراً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات(موسى ،2004).

ويقصد بالأداء درجة تحقيق الأهداف التي تتكون منها وظيفة ما، ولذا فإن الأداء يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة التي تحققها داخل المنظمة(عبود،2004). ويعرف الأداء بأنه سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة(المبيضين, عقلة وآخرون, 2001). ويمكن تعريف الأداء بأنه المجهود الذي يبذله الفرد في مؤسسة ما على مدار السنة، ويحتاج إلى تقيم ذلك الأداء من قبل مرؤوسيه سنوياً(عبد المحسن،2004).

وأما(سيزلاجي وولاس،1980) فعرفا الأداء على أنه العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفاعلية موظفيها (العديلي، 1993). وهو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة، وتقيم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة ومكامن الضعف التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بالقيام بها وإنجازها وعرفه آخرون على أنه العملية التي يتم بوساطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة. وعرف على أنه مدى كفاءتها في وإنجازهم لإعمالهم (الزعبي واعبيدات،1997)، وهو"قيام فرد أو مجموعة أفراد بإنجاز هدف أو أهداف المؤسسة" (عباس،2003).

10.2.2. معدلات الأداء وأبعاده:

يعرف معدل الأداء بأنه: " كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن

معين (دقيقة، ساعة، يوم) تحت الظروف الطبيعية للعمل ومستوى محدد من الأداء"، ومن خلال هذا التعريف فإن أبعاد معدلات الأداء هي العمل ومستوى الأداء والزمن.(عليوة،2001).

11.2.2. محددات الأداء:

قدم النموذج النظري للباحثين بورتر ولولز (Porter& Lawller) محددات الأداء حيث وصف بأنه هناك ثلاثة عوامل رئيسة تحدد سلوك الأداء هي: الجهد المبذول, والقدرات والخصائص الفردية, وإدراك الفرد لدوره الوظيفي, حيث إن الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل وبمقدار زيادة الجهد يمثل حقيقة درجة فاعلية الفرد للأداء, أما قدرات الفرد وخبراته السابقة فهي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول, كما أن الإدراك للدور الوظيفي يعني الانطباعات والتصورات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن كيفية ممارسة دوره في المنظمة، وهذه العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء , أي أن الأداء للفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الإدراك مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي, فالأداء = (الدافعية * القدرات * الإدراك), وكل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع العاملين الآخرين, فمثلا التدريب هو زيادة في القدرات له أثر على الأداء بدرجة أكبر على الفرد الذي لديه دافعية للأداء, والتحسين الذي يمكن أن يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد, أي التغيير في إدراكه يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية (جامعة القدس المفتوحة, 1998).

12.2.2. الأداء لدى فرق العمل:

تعتبر الجماعة الصغيرة هي المكون الوسيط بين الفرد والمجتمع, فالمجتمع عبارة عن مجموعات من الجماعات الصغيرة , والفرد يشغل العديد من الأدوار بصورة اختيارية أو إجبارية عند انضمامه للجماعة, ففي الوقت الذي يصعب دراسة المجتمع كنسق اجتماعي كبير, يمكن اعتبار الجماعة نسقاً اجتماعياً صغيراً يمكن التحكم في تأثيره وإخضاعه لأساليب وطرق مدروسة لتعديل سلوك الأفراد قيها (فهمي, 2002).

والفريق Team يعرف بأنه جماعة يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة أو عدد من أهداف الأداء، ويعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها, فالأداء لدى العاملين في وجود الآخرين يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو ترديه، وهذه الظاهرة

يطلق عليها اسم التسهيل الاجتماعي, وقد قدم روبرت زاجونك Robret Zajaonc تفسيراً بأن عزا هذه الظاهرة إلى عدد من العمليات النفسية الأساسية حيث يزعم أن التسهيل الاجتماعي ينتج عن حالة أغلب الأحيان إلى التصرف بأكثر الأشكال سيادة, أي السلوك الذي يتوقع الكل منها التصرف به, وإذا كان المرء يؤدي سلوكا يتقنه إلى حد كبير فإن التصرف السائد سيكون صحيحا, وبالتالي أداؤه سيتحسن, أما لو كان السلوك المطلوب التصرف به جديداً نسبياً على الفرد, فإنه ستكون هناك احتمالات قوية لأن يأتي التصرف خاطئاً, وهنا باعتبار أن فرق العمل هي نوع خاص من الجماعات إلا أن الأداء في فرق العمل يكون محصله لشيئين: الأداء الفردي للأعضاء كل على حدة (كما هو الحال في الجماعات العادية), والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض (سلطان, 2004).

13.2.2. العلاقة بين ضغوط العمل والأداء:

الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء مختلفة في نتائجها، فبعض الدراسات أوجدت علاقة سلبية بين المتغيرات، وبعضها وجدتها إيجابية، ودراسات أخرى وجدت أن هناك علاقة منحنية بين المتغيرات، ودراسات أخرى قال باحثوها: إن لا علاقة بين ضغوط العمل والأداء، حيث تعد ضغوط العمل معيقات تقف في طريق السلوك الإنساني، فالفرد يبذل مزيدا من الوقت من اجل السيطرة عليها.

وقد يلجأ الفرد إلى بعض الحيل في العمل، بالإضافة إلى التأثير الجسدي نتيجة تعرضه للضغط، فقد يصاب الفرد بأمراض القلب والتنفس واضطرابات الهضم والقرحة، وتغير في السلوك اتجاه الزملاء وهذا ما تم إثباته في العديد من الدراسات الميدانية، والدراسات العلمية، علما أن الضغوط تخلق نوعا من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب
(ماهر،1991).

والاتجاه الذي يرى أن العلاقة منحنية بين المتغيرين(ضغوط العمل والأداء) حيث يفترض هذا الاتجاه أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل، بل يقودهم إلى الشعور بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل إلى تحفيز الأفراد للعمل، كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط، الأمر الذي لا يمكنهم من إنجاز أعمالهم وانخفاض أدائهم، ووجود مستوى متوسط بين

إنجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط ويعد هذا الاتجاه أقربها قبولا، حيث أكدته العديد من الدراسات التي ناقشت علاقة الضغوط بالأداء.

14.2.2. العوامل التي تؤثر على الأداء:

يرى كل من(هاريسون، 2000) و (العتري، 2003) أن العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الفردي هي:

- الظروف المحيطة وغالبا ما تكون ظروف العمل السيئة.
- ضعف التحفيز وبيئة العمل غير المتعاونة نتيجة ضعف العلاقات بين الموظفين.
- غياب المهارة، وعدم ملائمة الوقت لإنتاج النوعية.
- نقص المعرفة وعدم الدقة بالمعلومات والتعليمات المطلوبة للإنجاز.
- تدني جودة المواد المستخدمة(هاريسون، 2000).
- نقص في المعدات.
- الصعوبة في الحصول على الأجزاء التشغيلية.
- قلة الموارد المالية.
- التدريب غير الملائم.
- بيئة عمل ضعيفة(الحرارة والرطوبة والإضاءة والإزعاج والتدخلات).
- تعطل المعدات (العتري، 2003).

ويرى (أبو النصر، 2004) أن الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي سوف تحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصية والوظيفية، يجعله راضياً عن نفسه وعن عمله، سيرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا شخصية جذابة وقوية ويشار إليه بالبنان، كذلك سوف يرتقي في عمله ليصبح رئيسا أو مديرا نظرا لتفوقه في الأداء. والوصول إلى ذروة الأداء الشخصي عملية ليست سهلة، بل هي عملية شاقة تحتاج إلى إرادة قوية وصبر طويل ورؤية واضحة ومراجعة للنفس باستمرار والاستفادة من خبرات الفشل والنجاح. وهناك طرق عديدة للوصول إلى ذروة الأداء الشخصي يذكر منها الآتي:

- التنمية العقلية.
- تحسين مهارات إدارة الوقت.
- التنمية الذاتية.

- تحسين الشخصية الإنسانية
- التشغيل الكامل للفصين الأيمن والأيسر في المخ البشري.
- دراسة السلوك الإنساني وتوجيهه.
- توظيف الحوافز الإيجابية والسلبية.
- تنمية/ تطوير إدارة المنظمة.
- تحسين مهارات الاتصال.
- زيادة اكتساب بعض الصفات الاجتماعية الموجبة(هاشم، 2003).

15.2.2. قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، ويعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي؛ لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها **(**إدريس, وائل وآخرون**,** 2009**)**. ويشير (علام, 2007) و (محمد, 2007) إلى مجموعة من المحاور التي تبين أهمية قياس الأداء منها:

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات أثناء العمل ويعزز مفهوم المساءلة.
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها في تقنين رفع الأداء المالي والاستثماري والتمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة.
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب, واتجاهات العمليات, ومنع الأخطاء, وتحديد كفاءة وفاعلية العمليات.
- تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها، أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية وتساهم في اتخاذ القرارات ويعتبر قياس الأداء أداة محفزة لتغيير أبعاد الأداء المؤسسي والاتجاه نحو الإدارة بالنتائج.

16.2.2. أبعاد الأداء الوظيفي:

هناك عدة أبعاد للأداء وتشمل ما يلي:

- مستوى أو وحدة التحليل, وتشمل مستوى الفرد, مستوى الوحدة في التنظيم والمؤسسة.

- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء, وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي: الإنتاجية, الفاعلية, والكفاءة, النوعية, تحقيق الربح, النمو, رضا الموظفين, رضا الزبائن(العملاء) والتحديد والابتكار.
- قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية وكمية أو غير موضوعية (مخيمر وآخرون,2000).

هناك عدة معايير لقياس الأداء يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

- المعايير الكمية: وهي المعايير التي تتعلق بوضع وتحديد مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب.
- المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تتعلق بوضع برنامج زمني محدد للانتهاء من عمل معين.
- المعايير المعنوية: وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة من خلالها تقاس درجة الإخلاص والولاء للمنظمة، ونجاح العلاقات العامة وسمعة المنظمة نفسها (الشهري, 1998).

وحول هذا الموضوع فقد بين (درة) إلى أن الأداء المتقدم يتمتع بالخصائص التالية:

- وجود هياكل تنظيمية منبسطة بعيدة عن التدرج الهرمي, والتركيز على العمل في فرق.
- العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية.
- الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرارات.
- وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة مندمجين في عملية تعلم مستمر ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة (درة ,2003).

17.2.2. وسائل قياس الأداء الوظيفي:

يرى (البيالي) أنه يمكن قياس الأداء الوظيفي من خلال الآتي:

- أدوات القياس الهندسية: مثل الأدوات الالكترونية والميكانيكية الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة, وجودة المنتج، والسمات الإنتاجية وغيرها.

- العينات: وهو العمل على أخذ عينة أو عينات من منتج معين على فترات مختلفة لتحديد مدى مطابقة المنتج لمواصفات الجودة المعتمدة من قبل المنظمة ومعرفة مدى التباعد أو الانحراف إن وجد.
- سجلات الأداء: البيانات الخاصة التي يتم تسجيلها عن الأداء والناتج الفعلي، كسجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، والشراء، واستخراج هذه البيانات من السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية مما يسهل عملية اكتشاف الانحراف وتحديده بدقة وسهولة أكثر.
- الملاحظة الشخصية: ويقصد بها مراقبة المدير أو المشرف للعمل من أجل التأكد من التطابق بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.
- مستوى الرضا: ويعتبر مستوى الرضا من وسائل القياس الأداء المهمة، وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو الزبائن والعاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضوع القياس بشكل مباشر (البيالي، 2009).

أما السعدي يعتبر أن لقياس الأداء ثلاث وسائل رئيسية، وهي كالآتي:

- القياس الحسابي: وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء أو العكس، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييره وسهولة الحصول عليه، ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى متلقي الخدمة.
- قياس الاتجاهات: من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية الفرد المستفيد من الخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الموظفين العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.
- القياس الرمزي: وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز بعيدة عن مستوى النجاح، سواء أكانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكالاً هندسية أو غيرها، وهذا النوع من القياس يستفيد منه القائم بالقياس في شرح وجهه نظره للمسؤولين، والحكم الشامل على نوعية الأعمال(السعدي، 2006)

18.2.2. تاريخ البلديات في فلسطين:

كانت البلديات في فلسطين حتى إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية قد مرت بعدة ظروف، من أهمها: أنها كانت تقع تحت إشراف جهات غير فلسطينية، وهذا أدى لتكون بمثابة مراكز تابعة للسلطة

المركزية الأجنبية(المحتلة)، وتقوم بخدمة مصالحها في المقام الأول، وليس لخدمة المواطنين الفلسطينيين، أما فترة السلطة الفلسطينية فقد كانت وما زالت جادة لتفعيل وتطوير نظام السلطات المحلية، ويمكن تقسيم المراحل التي مرت بها البلديات إلى:

1.18.2.2. فترة الحكم العثماني:

ظهرت هيئات الحكم المحلي(المجالس البلدية) في أوائل النصف الثاني من القرن التاسع عشر في عهد الإصلاحات الإدارية العثمانية، حيث كانت أقاليم الإمبراطورية مترامية الأطراف، وكان الهدف من القوانين هو إحكام السيطرة على هذه الأقاليم والسيطرة المركزية للدولة على المجتمع، وقد كان تكوين هذه البلديات وأداؤها في يد عدد محدود من العائلات شبه الإقطاعية، أو كبار ملاك الفلسطينيين، الذين تصدروا آنذاك قيادة العمل العام بكل أبعاده السياسية والاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك البلديات التي توزعت فيها المسؤوليات والمناصب الكبيرة على هذه العائلات حسب دورها ونفوذها في المدن الفلسطينية.

وفي تلك المرحلة لم تلعب البلديات دورا إيجابيا مؤثرا في الحياة السياسية، إذ لم يكن لها دور بارز كمؤسسات، وإنما تمحور أثرها السياسي في انتخاب تعيين المجالس البلدية أو تعيينها في ظل بروز الصراعات و التنافسات العائلية حول كيفية تشكيل المجالس، وضمان رئاستها، فالسياسة المحلية في فلسطين خلال تلك الفترة، لم تكن تعبر أساسا عن صراع أيديولوجي بين برامج سياسية مختلفة، وإنما عن تنافس مصلحي بين العائلات المدنية المتنافسة، ولذلك أصبحت البلديات سلطة في يد العائلة (أو تحالف العائلات) التي تسيطر عليها، فكانت تستغلها مركزا لتامين تغلغل نفوذها وضمان مصالحها"
(الجرباوي،1991).

وظهر قانون الإصلاح الإداري لسنة 1856، كان من مميزات هذا القانون أنه قام بربط ما بين مجالس اختيارية القرية والمجلس البلدي في المدينة، فقد قام بإشراك هذه المجالس الاختيارية في اختيار أعضاء المجلس البلدي بالانتخاب أو الاتفاق، وهذا تعزيز واضح لسياسة السلطة المركزية في مهام مجلس الاختيارية أو المجلس البلدي، وذلك بغض النظر عن وضع أسس تطوير المناطق المحلية،" لأن جمع الضرائب غير المستندة على دعم القطاع وتطويره في المحليات المختلفة معناه تدهور هذا القطاع المحلي في سبيل تحقيق سياسة السلطة المركزية (أبو سمرة،2006).

وظهر قانون الولايات في عام 1864، ومن ثم قانون نظام إدارة الولايات لعام 1871 وينص في المادة(111) منع على تشكيل المجالس البلدية في كل من مراكز الولاة والمتصرفين والقائم مقامين والمجلس المؤلف من ستة أعضاء ومن رئيس ومعاون ومن مشاورين، وهم طبيب البلدة ومهندسها، وينص هذا القانون على أن هيئات المختارين والشيوخ في المراكز هي التي يحق لها انتخاب الأعضاء والمجالس البلدية باتفاق أو بالأكثرية، وكما يتم اختيار بما يسمى(المجلس اختيارية القرية) والبالغ عدد أفراده 3-12 عضوا يتم اختيارهم حسب عدد سكان القرية أو الطائفة في القرية، و يجدر الذكر هنا أن أول بلدية في الدولة العثمانية هي اسطنبول، ومن ثم تم تأسيس أول بلدية للقدس في العام 1863م، وكانت برئاسة الرحمن أفندي الدجاني (محمد، 2008).

ولكن لوحظ بعض النشاط البلدي، وخصوصا في بلدية القدس فظهر قانون عام 1877م الذي يعتبر الأساس التنظيمي لتركيبة المجالس البلدية، وعملها في فلسطين، حيث عدل مواد من الأنظمة السابقة أهمها غير طريقة الانتخاب، بحيث أصبح يحق لكل مواطن الترشيح للانتخاب إذا توفرت فيه الشروط، وأيضا زاد من اختصاص المجلس البلدي، ومنح هذا القانون لمجالس الإدارة في المدن الكبيرة حق تقسيمها إلى مناطق، حسب سعتها وعدد سكانها، وأعطى صلاحيات للبلدية من حيث إصلاحها وترقية شئونها من كل الوجوه العمرانية والصحية وغيرها، كذلك زاد القانون أعضاء المجلس من ستة إلى اثني عشر عضوا، و خول الحكومة المحلية حق تعيين الرئيس من الأعضاء المنتخبين،و أن يتقاضى راتبا من عائدات البلدية (اشتية وحباس،2004). وكما يقوم هذا القانون على زيادة القوة المركزية على المجالس البلدية، وتوظيفها لزيادة سلطتها وإحكام قوتها على السكان، والقيام بتزويد الخزينة بالعائدات الضريبية، كما نص القانون على تحديد مصروفات البلدية بعشر وارداتها، مما يضمن عائدا كبيرا للخزينة المركزية.

ومع نهاية الحكم العثماني فقد بلغ عدد البلديات في فلسطين 22 بلدية، وتتميز الفترة العثمانية بمحدودية تمثيل المجالس البلدية للسكان، وتعزيز السلطة المركزية في إدارة البلديات، وذلك من خلال العمل على تقليص دور الهيئات، وتحديد الصلاحيات الممنوحة لها، وحصرها في مهمات خدمية محددة.

2.18.2.2. فترة الانتداب البريطاني:

احتلت فلسطين بشكل كامل من قبل الجيش البريطاني عام1917م، وتم الانتداب البريطاني عليها من قبل عصبة الأمم، وتم إدارة الانتداب في فلسطين بواسطة المندوب السامي البريطاني الذي مارس

كامل سلطته الإدارية والتشريعية، وقد وقعت فلسطين تحت الانتداب البريطاني لمدة 30 عاماً، وقد استمر قانون البلديات العثماني هو الساري مع تعديل جرى بمرسوم صادر عام 1926م يتعلق بشروط الترشيح والانتخاب، و أعطى حق الانتخاب لدافعي الضرائب حتى و إن لم يكونوا من أصحاب الأملاك بل مستأجرين فقط.

"كما نص هذا القانون على أن الناخب يجب أن يكون مواطنا فلسطينيا بدلا من مواطن عثماني، وبقى هذا القانون نافذا حتى عام 1934م، حيث أصدرت حكومة الانتداب البريطاني قانون البلديات لعام 1934م ؛ ليصبح الملجأ الوحيد لتنظيم عمل البلديات في فلسطين (طربين،1990)، وبموجب قانون البلديات أصبح عدد البلديات في عام 1937 أربعا وعشرين بلدية (حسيبا،2006).

وقد تميز القانون لعام 1934 بأنه يحد من صلاحيات البلديات ونشاطها، وأعطى السلطة المركزية للمندوب السامي وحاكم اللواء والقائم مقام ومنحهم صلاحيات مختلفة الجوانب من التنظيم والتنفيذ لعمل البلديات والمجالس البلدية، وكما حصر وظائف وسلطات المجالس البلدية بالأعمال الأساسية للسكان، مثل صيانة الشوارع وتنظيمها، ومسائل الصحة العامة، ومنعها من القيام بالأعمال التطويرية داخل حدود البلدية، وبذلك أصبحت الهيئات ما هي إلا مؤسسات السلطة المحلية ملحق بجهاز الحكم الإداري.

أما بالنسبة للمجال المالي، فالسلطة المركزية لها حق الرقابة على البلديات، مثل أي دائرة حكومية أخرى، وميزانية البلدية يجب أن تخضع بعد إعدادها من قبل المجلس البلدي ومرورها على الحاكم اللواء، ويجب أن تخضع لموافقة المندوب السامي الذي له الحق الكامل بتعديل بنود من بنودها أو رفضه (الجرباوي،1996)، ومن خلال هذا يكون أعضاء المجلس البلدي هم ممثلين للسلطة المركزية بدلا من أن يكونوا ممثلين للسكان.

3.18.2.2. الإدارة الأردنية في الضفة الغربية والإدارة المصرية في قطاع غزة:

بعد انتهاء الانتداب البريطاني عام 1948م، وقيام دولة إسرائيل على الأراضي الفلسطينية عام1948م، أصبح قطاع غزة تحت حكم الإدارة المصرية، وكانت بلديات القطاع (بلدية غزة وبلدية خانيونس) تعمل وفقا لقانون البلديات البريطاني(قانون عام،1934) الذي أدخل عليه العديد من التعديلات خلال فترة الإدارة المصرية لقطاع غزة، ولكن التغيير لم يكن في مضمون القانون، ولكن كانت صلاحيات البلديتين واختصاصهما محدودة، وتقتصر على تقديم الخدمات المحدودة

للسكان، وأيضا استمرار تبعيتها الكاملة لقرارات الإدارة المصرية التي لم تقم بتطوير مؤسسات الحكم المحلي طوال تلك الفترة.

أما بلديات الضفة الغربية(بما فيها القدس) فأصبحت تحت الإدارة الأردنية، وعملت الحكومة الأردنية على اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية لإحكام ضم الضفة الغربية، وقد زاد عدد البلديات فيها من ثماني بلديات في عام 1948 إلى خمس وعشرين بلدية في عام 1967م، ولكن في عام 1952 تم دمج الضفتين بنظام تشريعي موحد وتتويج عملية الضم بإقرار قانوني جديد للمملكة" (الجرباوي، 1996).

وصدر قانون للبلديات في عام1954م، وكان يهدف إلى تمكين إحكام السلطة المركزية، وبسط سيطرتها على السلطات المحلية، ومن أهم بنوده أنه تم تقليص الشروط الضريبية وتخفيض سن القانونية للانتخاب والترشيح، وتمكين مجالس البلديات من تعيين لجان وإقرار توصيات دون الحاجة للحصول على الموافقة المسبقة للسلطة المركزية (الجرباوي،1996)، ولكنه قيد القانون الصلاحيات المالية للمجالس البلدية من ناحية الميزانيات والصرف والنقل والاستثمار والقروض والإيداع.

ولكن لوزير الداخلية الحق شبه المطلق في مجال السلطة المحلية، وانه له الصلاحية في إلغاء أية هيئة بلدية وتحديد رواتبهم، وتنفيذ أية أنظمة تتعلق بشؤون الموظفين، وكما للوزير الحق في وضع الأنظمة المتعلقة بتحديد طرق الترشيح والانتخاب.

وفي عام 1955 تم إصدار قانون آخر جديد للبلديات، يمنح السلطة المركزية السيطرة الكاملة على البلديات ومؤسسات الحكم المحلي، وبموجب هذا القانون أصبحت البلديات تابعة مرتبطة ومتعلقة تماما بسياسات وتوجيهات ورغبات الحكومة، ممثلة بوزير الداخلية وبموافقة مجلس الوزراء، وبموجب هذا القانون يكون للسلطة المركزية لها الحق الكامل على الإشراف والمراقبة على مختلف عمل المجلس البلدي.

وقد انحصرت صلاحيات البلديات في القيام بالمهمات والخدمات الأساسية للسكان، ومن هنا نجد تشابها وتطابقا في القوانين العثمانية والبريطانية والأردنية المتعلقة بالبلديات ومؤسسات الحكم المحلي (اشتية وحباس،2004).

4.18.2.2. فترة الاحتلال الإسرائيلي:

في عام 1967 م تم احتلال بقية فلسطين، وخضعت الضفة الغربية وقطاع غزة لسيطرة الاحتلال الإسرائيلي،حيث قامت سلطات الاحتلال بإدخال التغييرات على قوانين البلديات بحيث تلازم حاجات سلطات الاحتلال ومصالحه، وذلك عن طريق إصدار الأوامر العسكرية، وتحويل مختلف صلاحيات السلطة المركزية لضابط الحاكم العسكري، كما عملت على إحكام الرقابة على البلديات، وجعلها مجرد وسيلة لتنظيم علاقة السكان.

ويمكن القول: إن سلطات الاحتلال الإسرائيلي عملت على تقليص دور البلديات التطوري والتنظيمي والحد من استقلالها حتى في مجال تقديم الخدمات الأساسية للسكان ويكمن ذلك في حصار البلديات ومنع امتدادها الجغرافي لخدمة البرنامج الاستيطاني الإسرائيلي، أما بالنسبة للضفة الغربية وقطاع غزة فعلى الرغم من انفصالهما قانونيا إلا أن الأوامر العسكرية كانت تصدر غالبا بالتماثل بين المنطقتين العسكريتين.

وفي عام 1982م صدر أمر عسكري يخول السلطة العسكرية، صلاحية مراقبة الموازنة السنوية والشهرية للهيئات المحلية الفلسطينية، ومنعها من إنفاق أي مبلغ من المال، وكما حدد البنية الهيكلية للسلطات المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة وحرمانها من تقديم إمكانية تقديم الخدمات البسيطة بالرغم من ازدياد أعداد السكان (حسيبا، 2006).

وفي عام 1982م تم استحداث ما يسمى (بالإدارة المدنية) لسلطات الاحتلال، وحل المجالس، وبدأت سلطات الإدارة المدنية في إنشاء ما يسمى في ذلك الوقت (روابط القرى)، وبذلك أدى إلى فقدان البلديات صلاحياتها وتواصلها الإيجابي مع المواطنين وتحولت إلى هيكل ومؤسسات تقدم بعض الخدمات الأساسية للسكان، وتنفذ ما تطلبها منها سلطات الاحتلال (اشتية وحباس، 2004).

ويشير (طوقان، 2001) إلى أن وضع الهيئات المحلية في هذه المرحلة كان يتلخص في تدخل الحكم العسكري الإسرائيلي بجميع مناحي وأنشطة الهيئات المحلية، وبقاء الأغلبية العظمى من التجمعات السكانية دون هيئات محلية، وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات بسبب إهمال الميزانيات وتقليصها من جانب المحتل، وعدم تخصيص الموارد المالية اللازمة لعمل الهيئات المحلية.

5.18.2.2. فترة السلطة الوطنية الفلسطينية (من العام 1994- إلى الآن):

الحكم المحلي والهيئات المحلية: قامت السلطة الفلسطينية بالاهتمام بهيئات الحكم المحلي ومؤسساته، والدفاع عنها خلال السنوات الماضية ؛ لتكون قادرة على القيام بدورها في بناء الدولة، فقامت السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994م بتأسيس وزارة الحكم المحلي التي تهتم بالهيئات والمؤسسات المحلية، وتعمل على تطويرها إداريا وتنظيميا وماليا من خلال العمل على ترسيخ الأسس الديمقراطية واللامركزية،و إعطائها المزيد من الاختصاصات والصلاحيات، هذا مع وجود أنظمة ولوائح تعتبر كمرجع يحكم وينظم عمل مؤسسات الحكم المحلي، وتم الإقرار والمصادقة على قانون الهيئات المحلية وقانون الانتخابات للهيئات المحلية.

كما قامت بإصدار اللوائح والأنظمة التي تنظم عمل البلديات والهيئات المحلية في مجال المشتريات فقط، أي أن الاهتمام كان حسب رؤية المسئولين في وزارة الحكم المحلي وذلك لتحقيق جزء من الرقابة المالية على عمل البلديات اليومي (أبو سمرة، 2006).

وبسبب ازدياد أعداد السكان وازدياد الطلب على الخدمات الأساسية للتجمعات الصغيرة والمدمرة والنائية، دعت الحاجة إلى ظهور فكرة لجان التخطيط الإقليمي التي تقوم أساسا على تقديم التخطيط والأنشطة التنموية والإشراف والرقابة على المشاريع، وفي عام 1998م، وبسبب تأسيس العديد من اللجان المشتركة صدر أول نظام لمجالس الخدمات المشتركة تحت اسم نظام رقم (1) لسنة 1998م، وفي عام 2003م تم توحيد التسمية وتشكيل المجالس المشتركة بواقعها الحالي، وفي عام 2004م تم تعزيز دور المجالس وإبرازه، وفي الفترة الواقعة بين 2004-2008 م تم توحيد الرؤية حول دور المجالس المشتركة في التنمية والإصلاح المحلي (استراتيجية المجالس المشتركة) (حميد،2008).

19.2.2. تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية:

في القرار الصادر عن وزارة الحكم المحلي، (1) سنة 1997 م المصادق عليه من قبل المجلس التشريعي الفلسطيني ورئيس السلطة الوطنية، تمت المصادقة على تصنيف الهيئات المحلية حسب التعريف في القانون، (ويشمل مجلس البلدية أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية) وصنفت هذه الهيئات إلى الفئات التالية (وزارة الحكم المحلي، 2005):

- فئة (أ): وتشمل بلديات المدن التي تعتبر مركزا للمحافظات الفلسطينية.
- فئة (ب): وتشمل البلديات التي كانت قائمة قبل استلام السلطة الوطنية لصلاحيتها، وكذلك البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة عشر ألف نسمة.
- فئة (ج): وتشمل البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة آلاف نسمة وأقل من خمسة عشر ألفا.
- فئة (د): وتشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من خمسة آلاف نسمة.

3.2 الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية الهامة والحديثة التي استهدفت دراسة موضوعي المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، وقد تمكن الباحث من الاطلاع على العديد من هذه الدراسات وكذلك دراستها لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في دراسته والاستناد إليها كونها تشكل المعيار المرجعي لنتائج دراسته.

1.3.2. الدراسات العربية:

دراسة قام بها (الكيلاني،1997) بعنوان المساءلة في الأردن: محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن، و هدفت الدراسة إلى وضع خطة مقترحة لبناء نظام مساءلة في النظام التربوي الأردني، وتوصلت الدراسة إلى أن خطة المساءلة يجب أن تمر بالمراحل التالية: تقييم مبدئي للحاجات، أغراض المساءلة، وحديد المفوضين بالمساءلة: من خارج التنظيم وداخله، وتصميم خطة المساءلة.

دراسة قام بها (مصطفى، 1997) بعنوان المساءلة وتطبيقاتها في تحسين مستوى مدير المدرسة في الأردن. وهدفت الدراسة إلى طرح مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بالمساءلة، وتأثير تفعيل هذا المفهوم في تتغير مدير المدرسة نحو الأفضل، وتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطوير وصف وظيفي دقيق ومحدد وشامل لوظيفة مدير المدرسة.
- تطوير لوائح الحوافز والعقوبات في قوانين وزارة التربية والتعليم وأنظمتها.
- تجذير الديموقراطية باتباع نظام المساءلة.
- وضع نظام مساءلة للعاملين،وتطوير أدوات تقويم عمل المديرين.

دراسة قام بها (المحمود،1999) بعنوان "درجات المساءلة والتقويم في الإشراف التربوي "، حيث هدفت الدراسة إلى بيان مدى وجود فرق في درجات التقويم، والمساءلة تعزى إلى المؤهل والخبرة، ومدى وجود ارتباط إيجابي بين التقويم والمساءلة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ارتباط إيجابي بين التقويم والمساءلة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التقويم والمساءلة تعزى لكل من المؤهل والخبرة كل على حدة.

دراسة قامت بها (الدريني،2000) بعنوان اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة، و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية، وكذلك التعرف إلى الفروق في هذه الاتجاهات التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي)، والمتغيرات التنظيمية (مدرسة حكومية، مدرسة خاصة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن اتجاهات المديرين نحو المساءلة كانت إيجابية.
- إن المساءلة تبدو أكثر عدالة لشمولها جوانب الضعف والقوة في النظام التربوي.
- إن هناك فروقاً في الاتجاهات لصالح المدارس الخاصة.
- عدم وجود فروق في الاتجاهات تعزى للمؤهل العلمي أو الخبرة.
- وجود فروق في الاتجاهات تعزى للجنس لصالح الذكور.

ويتضح مما سبق الدراسات أن في البيئة الأردنية على الجانب التربوي، حيث لم تتناول الأبعاد المختلفة للمساءلة بشكل شامل، وهو ما تحاول هذه الدراسة المساهمة في تقديمه.

2.3.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها (Jerry Michell) عام 1993، بعنوان المساءلة والإدارة في السلطات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن تفعيل المساءلة في الإدارة العامة ؟ وقد اعتمدت الدراسة على مسح ميداني لأراء المديرين التنفيذيين في السلطات المحلية في الولايات المتحدة. وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- أن التوقعات يمكن أن تدار من خلال أنظمة المساءلة البيروقراطية، وبالتركيز على إنجاز المهام ووضع الأولويات من قبل المجلس الحاكم (مجالس الحكم المحلي).

- يوجد ضرورة لاهتمام المديرين وتركيزهم على معرفة رغبات الموظفين والمستفيدين، من الخدمات العامة،وذلك من أجل كسب دعمهم لإنجاز أعمال الإدارة من خلال التعاون.
- وجود عدة أنواع من أنظمة المساءلة تعمل متداخلة ضمن التنظيم الواحد.
- إن أنظمة المساءلة السائدة هي البيروقراطية، المهنية، السياسية، الإدارية.
- إن استقلالية السلطات تتطلب وجود آليات داخلية وأخرى خارجية للمساءلة من أجل ضبط السلوك الإداري، وسلامة القرارات المتعلقة بالسياسات العامة.
- إن المواطنين يمارسون دورا هاما في مساءلة السلطات حول أدائها و واجباتها.

دراسة قام بها (Amanda Sinclair) عام 1995، بعنوان تقلبية المساءلة، الأشكال والمقولات، إذ هدفت لمعرفة كيف ينشئ ويمارس المديرين عملية المساءلة في منظماتهم، واعتمدت الدراسة على مسح ميداني لآراء المديرين التنفيذيين في القطاع العام الاسترالي وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود ارتباط قوى بين المساءلة والبيئة، مما يؤدي إلى تغيرات في المساءلة تبعا للتغير الحاصل في البيئة لمنظمات الإدارة العامة
- وجود عدة أشكال للمساءلة، وهي: السياسية، العامة، الإدارية، المهنية، الشخصية (الفردية)
- يحتوي مفهوم المساءلة القابل للتغير معنى متباينة ومتداخلة في الوقت نفسه.
- تعدد وسائل المساءلة حسب تعدد الجهات التي يسألون أمامها.
- تراجع آليات المساءلة التقليدية بسبب التغيرات المتصارعة في بيئة التنظيمات الخارجية.
- تجديد مناهج الإصلاح الإداري أدت إلى شعور المديرين بازدياد الحاجة للمساءلة أكثر من ذي قبل.
- أفضلية تصميم أنظمة المساءلة بالاعتماد على التراكم الخبري وليس بناء على إيديولوجيات منفردة

دراسة قام بها (Louise Kloot،1999) بعنوان قياس الأداء والمساءلة في حكومة فيكتوريا المحلية في استراليا، حيث هدفت الدراسة لمعرفة مدى استخدام أنظمة قياس الأداء في ممارسات الحكومة المحلية، والعوامل التي تقود لذلك، والعلاقة بينها وبين زيادة التأكيد على المساءلة بسبب التغيرات الطارئة في عمل الإدارة العامة والمفروضة من قبل الحكومة المركزية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك زيادة تركيز على استخدام قياس الأداء من أجل تعزيز المساءلة.

- أدت التغيرات الطارئة على طبيعة عمل الإدارة العامة إلى تغيرات جوهرية في عملية المساءلة.
- إن نوعية الخدمات ورضا الزبون أصبحا يشكلان جوانب مهمة في أهداف تفعيل المساءلة العامة بالقانون ومراعاة قيم الخدمة العامة إلى المساءلة بالنتائج، والإنتاجية،والكفاءة.

دراسة قام بها (Gould Graeme) عام (1999) بعنوان " تغيير مساءلة القطاع العام: نقد التوجهات الجديدة "، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفاهيم المساءلة التقليدية والطارئة ضمن بيئة القطاع العام المعاصر والتغيرات في الإدارة،وتوضيح التغير الحاصل في طبيعة عمليات القطاع العام وانعكاساتها على المساءلة من منظور النظرية الهيكلية والنظرية المؤسسية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تغير في تركيز الاهتمام، وتحول من الاهتمام باستقامة ونزاهة العملية الإدارية إلى التركيز على النتائج،وهو ما يفسر حسب المفاهيم الاقتصادية والمالية ؛ ولذلك أصبحت المساءلة موضوعاً مطلوباً بشكل أكبر بحقل المحاسبة.
- حدوث تحول في معايير المساءلة تبعا للتغير في أهدافها فأصبح المعيار، خفض التكاليف و خفض الدين، وتحقيق الربحية.
- تحول في أهداف المساءلة من المساءلة حول استقامة الإدارة والالتزام بالقانون ومراعاة قيم الخدمة العامة إلى المساءلة بالنتائج، والإنتاجية، والكفاءة.

دراسة قام بها (Catherine M. farrcele & Jennifer law)،عام 1999، بعنوان تغير أشكال المساءلة في التعليم، وهي حالة دراسية تناولت واقع سلطات التعليم المحلية في مقاطعة ويلز (wales)،إذ هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير برامج الإصلاح (المتضمنة التوجه بالأسواق في مجال الخدمات التعليمية) على مستوى إدراك المساءلة وممارساتها في سلطات التعليم المحلية في ويلز. وقد قدمت الدراسة أربعة أنماط للمساءلة في مجال التعليم وهي:

- المساءلة المهنية.
- المساءلة الهرمية.
- المساءلة بالأسواق.
- المساءلة العامة / أمام الجمهور.

وقد بنيت الدراسة على بيانات مسحية لآراء المديرين والرؤساء السياسيين في سلطات ويلز التعليمية،وقد استخدم أسلوب المقابلات وتضمنت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود شبه إجماع (تكاد تجمع العينة) على أفضلية المساءلة المهنية في مجال التعلم.
- وجود تحول في مفهوم المساءلة التقليدية للمساءلة المهنية في التعليم بسبب إتباع منطق السوق، الذي جعل المساءلة أمام المستهلك وبموجب المخرجات.
- عدم موافقة أفراد العينة على ملائمة التغيرات في المساءلة مع ما يحملون من قيم ومعتقدات، حيث أنهم يشجعون المشاركة في تقديم الخدمات التعليمية وليس المنافسة.
- إن التغيرات الحاصلة على المساءلة مفهوما وممارسة يتطلب أكثر من إصلاح تشريعي.
- ضعف ملائمة مفهوم المساءلة المعتمد على المساءلة بالأسواق مع واقع وقيم ومعتقدات السكان المحليين، وخاصة الريفيين منهم،وهو لا يتوافق مع متطلبات التنمية.

دراسة (Barbara. S Romzek)، عام 2000 بعنوان مساءلة هيئة موظفي الكونغرس، هدفت لمعرفة ممارسات المساءلة ضمن المنظمات التنفيذية وموظفي الكونغرس، وقد بنيت الدراسة على المقابلات شملت (57) فردا من الموظفين المختصين في الكونغرس،جرت الدراسة وجمعت البيانات خلال الفترة (1997-1998)، وتركزت على إجابة أسئلة مفهوم المساءلة الأساسية: المساءلة لمن ؟ المساءلة أمام من؟ لماذا المساءلة ؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن موظفي الكونغرس يواجهون علاقات مساءلة مماثلة لما يواجهه الموظفون في السلطة التنفيذية.
- تعدد أنماط المساءلة السائدة.
- وجود إجماع على ضعف عمليات التغذية الراجعة حول الأداء، وإن وجدت فهي تتركز على الأداء الضعيف.
- نظرا لضعف التغذية الراجعة قام الموظفون بتحديد مؤشرات أداء (للنجاح والفشل).
- وجود علاقة بين النمط الإداري للرئيس أو صاحب العمل ونمط علاقات المساءلة.
- ديمومة المساءلة حول الأداء الضعيف.
- صورة علاقات المساءلة غير واضحة، وذلك مرتبط أصلا بمحدودية التغذية الراجعة.

دراسة قام بها (Dunn، Delmer D; Legge Jr)، عام 2001 م بعنوان مديرو: الحكومات المحلية وتعقيدات المساءلة والمسؤولية في ظل حكم ديمقراطي"، وهدفت هذه الدراسة إلى تقدير

أهمية المساءلة والمسؤولية كما يراها المديرون في الحكومات المحلية في أمريكا، من خلالها معرفة ترتيب الأهمية النسبية التي يضعها أو يعطيها هؤلاء المديرون لمصادر المساءلة وآلياتها التي تسود أعمالهم، ومدى ملائمة هذه الآليات واتفاقها مع الأدبيات حول الموضوع.

واعتمدت الدراسة على بيانات مسحية شملت (858) شخصا من أعضاء جمعية إدارة المقاطعة والمدن العالمية عام 1996م، وتمثلت المصادر المشار إليها بالدراسة: الموظفون المنتخبون، الإعلام،المواطنون، المهنيون، المحاكم، المعرفة المهنية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اختلاف في الأهمية للمصادر بالعلاقة مع وجود حالة تحول في المسؤوليات العامة، من خلال الانتقال من التركيز على عمل روتيني إلى العمل بموجب سياسة عامة جديدة.
- في حالة إعطاء الأهمية في المسؤولية لتنفيذ سياسة جديدة، فأنهم يعطون الأولوية الأولى للموظفين المنتخبين، ثم الأعراف المهنية.
- في حال تحديد المسؤوليات بشكل عام يعطي المديرون الأهمية لمصدر المساءلة الممثل بالمعرفة المهنية (الجدارة).
- وضع المديرون أهمية الإعلام في أقل درجات الأهمية لمصادر المساءلة.
- وجود حاجة لتمتع المديرين وممارستهم لحرية التصرف أكثر، مما أشار إليه (Finer) في الأدبيات المتعلقة بذلك في المساجلة التاريخية مع (Fridreck).
- إن مصادر المساءلة وآلياتها المساءلة المختلفة تعمل في نفس الوقت، وعلى المديرين مواجهتها.
- اعتبر المديرون الأقل ثقافة الأهمية الأعلى لمصادر المساءلة للموظفين المنتخبين.
- إن الفرق الموجود بين أهمية مصادر المساءلة ضئيل.

دراسة "Sigala" والتي جاءت تحت عنوان"تحسين الأداء من خلال عمليات التشخيص والاستفادة من المعرفة الضمنية " و قد تم إجراء هذه الدراسة في عام 2007 على مجموعة من الفنادق المصنفة 4_5 نجوم في اليونان، و هدفت الدولة إلى فحص تحويل المعرفة الضمنية إلى أداء وظيفي من خلال تطوير عمل من مرحلتين تتضمنان عمليتان: الأولى الاستفادة من المعرفة الضمنية والثانية تشخيص المعرفة الضمنية. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى انخفاض اعتياد المبحوثين على مفهوم المعرفة الضمنية، مما أدى إلى إهمال نشاطات تشخيص المعرفة الضمنية والاستفادة منها وتحسين أداء العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن تشخيص المعرفة الضمنية يجب

أن يكون أول مرحلة، وذلك للانتقال إلى مرحلة الاستفادة من المعرفة الضمنية التي تم تشخيصها، كما توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين استخدموا قياس المخرجات لتقييم تشخيص المعرفة الضمنية متجاهلين قياس فاعلية عملية تشخيص المعرفة الضمنية.

دراسة "Theriou" والتي جاءت تحت عنوان " تحسين الأداء من خلال الممارسات الفضلى في إدارة الموارد البشرية والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة"، و تم إجراء هذه الدراسة في عام 2007، وقد هدفت هذه الدراسة إلى استخلاص العلاقة بين الممارسات الفضلى في إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي والكفاءة التنظيمية، و أثر هذه العوامل على الأداء التنظيمي وقد هدف الإطار المقترح إلى إضافة الفهم الدقيق للعمليات الوسيطة بين الممارسات الفضلى إدارة الموارد البشرية للأداء التنظيمي. وتم استخدام الأسلوب الوصفي كمنهجية للبحث وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي تلعب دوراً هاماً في صناعة القدرات التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى للأداء.

3.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع المساءلة الإدارية، وتنوعت في أهدافها، وطرق جمع بياناتها، وتحليلها. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ:

- إن الدراسات الأجنبية التي تطرق لها الباحث والمتعلقة بموضوع المساءلة طبقت في بيئات متطورة، عملت على تطوير المفهوم وآليات الممارسة، وهي أقدم في تطبيق المفهوم والأسس العلمية الصحيحة للعملية.
- كما استخدمت بعض الدراسات السابقة أدوات لجمع المعلومات مثل المقابلات الشخصية والمسح الميداني.
- قامت بعض الدراسات بالتعرف إلى أنماط وأشكال المساءلة الإدارية، كما جاء في دراسة (Catherine M. farrcele & Jennifer law) و (Jerry Michell).
- هنالك تشابه بين الدراسة التي قام بها (الدريني،2000) والدراسة الحالية من حيث المؤهل العلمي وخبرة الموظف أنها لم تؤثر في أراء المبحوثين نحو المساءلة الإدارية ولكن وجد الاختلاف بين دراسة (الدريني،2000) وبين الدراسة الحالية بالنسبة لمتغير الجنس.
- قامت بعض الدراسات بالتعرف إلى أشكال المساءلة الإدارية كما جاء في دراسة (Sinclair Amanda).

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم التعرف إلى بناء نماذج مقترحة للمساءلة الإدارية للعمل على تحسين الأداء في المؤسسات المختلفة.

وأهم ما يجعل هذه الدراسة المتواضعة مختلفة عن الدراسات السابقة كونها أول دراسة تتناول موضوع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في حدود علم الباحث. و تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في توضيح واقع ممارسة المساءلة الإدارية وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهذا الجانب لم تركز عليه الدراسات السابقة على حد علم الباحث. كما تميز البحث عن الدراسات السابقة في بحث العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، وذلك بالتركيز على محاور المساءلة الإدارية والمالية والفنية، ومحاور الأداء محور العمل، ومحور الإبداع والابتكار، ومحور المبادرة وحل المشكلات، وهما من المحاور المهمة للمساءلة الإدارية والأداء الوظيفي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل التعريف بمنهج الدراسة، ومجتمعها، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات، وكذلك صدقها وثباتها، كما يتناول إجراءات تطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلتها والتحقق منها.

1.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم للعام الميلادي 2010م. وفق الجدول الآتي (1.3).

جدول 1.3-أ: أسماء البلديات موضوع الدراسة وتصنيفاتها.

الرقم	بلديات محافظة الخليل	الرقم	بلديات محافظة بيت لحم
1-	أذنا	1-	بيت جالا
2-	بني نعيم	2-	بيت ساحور
3-	بيت أمر	3-	بيت فجار
4-	بيت أولا	4-	بيت لحم

جدول 1.3-ب: أسماء البلديات موضوع الدراسة وتصنيفاتها.

الرقم	بلديات محافظة الخليل	الرقم	بلديات محافظة بيت لحم
5-	بيت عوا	5-	تقوع
6-	ترقوميا	6-	جناتة
7-	تفوح	7-	الخضر
8-	حلحول	8-	الدوحة
9-	خاراس	9-	زعترة
10-	الخليل	10-	العبيدية
11-	دورا		
12-	سعير		
13-	السموع		
14-	الشيوخ		
15-	صوريف		
16-	الظاهرية		
17-	يطا		

3.3 عينة الدراسة

تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لاختيار العينة، حيث قسمت البلديات إلى طبقية حسب المحافظة، طبقة محافظة بيت لحم وحجمها 10 بلديات، وطبقة محافظة الخليل وحجمها17 بلدية، حيث تم سحب عينة حجمها 37% من حجم المجتمع بواقع 10 بلديات من المحافظتين، واستخدمت علاقة التماثل لاختيار الحجم من كل طبقة، وتم اختيار 6 بلديات من الخليل و 4 بلديات من بيت لحم، وأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المستقلة في العينة المسحوبة.

والعينة العشوائية الطبقية هي الطريقة التي يتم فيها اختيار عينة عشوائية ممثلة لكل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة وهذا يعني تحديد فئات المجتمع وعدد الأفراد لكل فئة، ونسبة ذلك إلى العدد الكلي للمجتمع ثم يقرر حجم العينة المناسبة لإجراء الدراسة،ويتم اختيار هذه الأعداد عشوائيا من فئات المجتمع وإذا كانت الأعداد المختارة من كل فئة نسبية (نسبة إلى حجم كل فئة من فئات المجتمع) فتكون العينة نسبية،وهي أفضل أنواع العينات الممثلة لفئات المجتمع لاختيار العينة بنسبة أحجام تلك الفئات (مراد، 2000).

جدول 2.3: عينة الدراسة.

جدول:المحافظة	البلدية	عدد الإداريين
الخليل	الخليل	20
	بيت أمر	7
	دورا	10
	ترقوميا	8
	إذنا	9
	يطا	13
بيت لحم	بيت لحم	9
	بيت ساحور	5
	تقوع	4
	زعترا	4
المجموع	10بلديات	89 إدارياً

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم للعام الميلادي 2010م. ويبين الجدول 2.3توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير الجنس.

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	74	%83.1
أنثى	15	%16.9
المجموع	89	%100

يشير الجدول (3.3) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور وبلغ عددهم 74 بنسبة مئوية 83.1%، في حين بلغ عدد الإناث 15 أي ما نسبته 16.9%، وهذا يتفق مع واقع تبوء المراكز الإدارية للذكور في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

يبين الجدول (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير عمر الموظف.

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لعمر الموظف.

عمر الموظف	العدد	النسبة المئوية%
25 سنة فأقل	12	%13.5
من 26 – 40 سنة	37	%41.6
أكثر من 40 سنة	40	%44.9
المجموع	89	%100

يظهر الجدول(4.3) أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية أكثر من أربعين سنة وبلغ عددهم40 أي بنسبة 44% ثم تليهم الفئة العمرية من (26- 40 سنة) البالغ عددهم37، ثم تليهم الفئة العمرية 25 سنة فأكثر البالغ عددهم 12 أي بنسبه 13.5%، و نلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن هنالك تقارباً في النسب العمرية الشابة والفئة العمرية الأكثر من أربعين، لأنه تم توفر فرص عمل جديدة انتسبت إليها الفئة الشابة. ويبين الجدول (5.3)توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
أقل من بكالوريوس	21	%23.6
بكالوريوس فقط	56	%62.9
دراسات عليا	12	%13.5
المجموع	89	%100

يشير الجدول (5.3) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس بنسبة مئوية 62.9%، في حين أن ما نسبته 23.6% هم من حملة الشهادات الأقل من بكالوريوس، وكذلك نسبة حملة الدراسات العليا 13.5%، أي أن غالبية الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم هم من حملة الشهادات الجامعية،وينسجم مع سمة ارتفاع نسبة المتعلمين في المجتمع الفلسطيني.

يبين الجدول (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير خبرة الموظف.

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لخبرة الموظف.

خبرة الموظف	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	21	%23.6
من 5 – 10 سنوات	24	%27
أكثر من 10 سنوات	44	%49.4
المجموع	89	%100

يشير الجدول (6.3) أن معظم أفراد عينة الدراسة تبعا لخبرة الموظف هم من فئة أكثر من 10 سنوات وبلغت نسبتهم 49.4%، وكذلك نلاحظ أن الفئة من 5-10 سنوات بلغت نسبتهم 27% ويليهم فئة من هم أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 23.6%، ويعزو الباحث أن غالبية الإداريين من فئة أكثر من 10 سنوات هم من المنتخبين قديما في دورة الانتخابات البلدية الأولى منذ إنشاء السلطة الوطنية، التي أجريت في العام 2005م، أما الباقي فهم أما ممن عملوا في البلديات لاحقاً، أو تم تعيينهم قبل خمس سنوات.

يبين الجدول (7.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير تصنيف البلدية.

جدول 7.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لتصنيف البلدية.

تصنيف البلدية	العدد	النسبة المئوية%
A	29	%32.6
B	43	%48.3
C	17	%19.1
المجموع	89	%100

يشير الجدول (7.3) إلى واقع التصنيفات المعتمدة لبلديات منطقة الدراسة حيث أن الإداريين لفئة (B) هم الفئة الغالبة على عينة الدراسة ونسبتهم 48.3%، ويتبعهم الفئة (A) بنسبة 32.6% وأقلها الفئة (C) بنسبة 19.1%، ويعزو الباحث ارتفاع أعداد الإداريين في الفئة (B) يعود إلى أنها الأكثر انتشارا في عينة الدراسة.

يبين الجدول (8.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم تبعا لمتغير المحافظة الموجودة فيها البلدية.

جدول 8.3: توزيع عينة الدراسة تبعا للمحافظة الموجودة فيها البلدية.

المحافظة	العدد	النسبة المئوية%
الخليل	67	%75.3
بيت لحم	22	%24.7
المجموع	89	%100

يشير الجدول (8.3) أن عدد الإداريين في بلديات الخليل(67) أي بنسبة 75.3%، بينما كان عدد الإداريين في بلديات بيت لحم (22) أي بنسبة 24.7%، وذلك بسبب أن عدد البلديات والواقع الديمغرافي في الخليل أكبر منه في بيت لحم.

4.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات، وأخضعت للتطوير والتعديل بعد الاستفادة من الأدبيات التي تغطي موضوع الدراسة، والاستعانة من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد كانت جميع فقراتها إيجابية، وتكونت من قسمين رئيسيين: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة، ضمت متغيرات الدراسة المستقلة، وهي: جنس الموظف، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، وبيانات خاصة بالمؤسسة تشمل تصنيف البلدية، المحافظة، و ضم القسم الثاني محورين، وهما: واقع المساءلة الإدارية، وما يتضمنه من محور المساءلة الإدارية، وعدد فقراتها9 فقرات من (1-9)، ومحور المساءلة المالية وعدد فقراتها 8 فقرات من (10- 17)، ومحور المساءلة الفنية وعدد فقراتها 7 من (18- 24)، و واقع الأداء الوظيفي، وما يتضمنه من محور العمل وعدد فقراته 11 فقرة من (25–35) ومحور الإبداع والابتكار، وعدد فقراته 6 فقرات من (36 – 41)، و محور المبادرة وحل المشكلات وعدد فقراته 7 فقرات من (42- 48) فقرة.

وقد تكون سلم الإجابة من خمس درجات، وفق مقياس ليكرت، وهي: موافق بشدة، موافق، محايد ، معارض، معارض بشدة، وما على المبحوث إلا أن يختار الإجابة وفق ما يراه مناسباً، حيث كانت جميع فقرات الاستبانة من النوع المغلق.

5.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة، وكونها تقيس ما صممت من أجله، قام الباحث بعرضها على الدكتور المشرف أولاً، وبعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية ومديري الحكم المحلي، ومن أعضاء هيئات التدريس في كل من جامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة وعددهم (9) محكمين، ملحق (2)، وذلك من أجل إبداء الملاحظات حول الأداة، ومحاورها وفقراتها، وحذف وإضافة ما يرونه مناسبا، لتصبح الأداة بدرجة من الصدق مقبولة تربوياً. وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تم حذف الفقرات التي لم يتم الاتفاق عليها، وإضافة الفقرات التي أجمع عليها أكثر من 70 % من المحكمين، والتي أخذها الباحث بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بشكلها الحالي.

6.3 ثبات الأداة

تم حساب الثبات لمقياس الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، وبحساب معامل كرونباخ ألفا على عينة من المجتمع الدراسة الكلية، ثبات الأداة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا).

جدول 9.3: حساب ثبات مقياس الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي.

المحاور	الثبات
مدى واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم	0. 981
واقع الأداء الوظيفي	0. 861
الثبات الكلي	0.929

يتضح من جدول (9.3) أن معاملات الثبات على مجالات الاستبانة كانت عالية، حيث كان ثبات المجال الأول 0.918، و ثبات المجال الثاني 0.861، و وصل الثبات الكلي إلى 0.929، و جميعها معاملات ثبات عالية تفي بأغراض الدراسة، و تدلل على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

7.3 تطبيق الدراسة

بعد الانتهاء من تحكيم الاستبانة من قبل عدد من المحكمين، تم توزيع الاستبانة على جميع الإداريين في عينة الدراسة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، واستغرقت عملية جمع البيانات سبعة أيام،

وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (89)من أصل مئة استبانة من الاستبانات المرسلة، وقد بلغت نسبة الاسترجاع من الاستبانات 89%، بعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

8.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1.8.3. المتغيرات المستقلة:

- جنس الموظف / ة، وله مستويان: ذكر و أنثى.
- عمر الموظف/ ة، وله ثلاثة مستويات: 25 سنة فأقل، من 26 – 40 سنة، أكثر من 40 سنة.
- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات:أقل من بكالوريوس، بكالوريوس ، دراسات عليا.
- خبرة الموظف/ة، وله ثلاثة مستويات:أقل من 5 سنوات،من 5- 10سنوات،أكثر من 10 سنوات.
- تصنيف البلدية وله ثلاثة مستويات: A، B، C.
- المحافظة ولها مستويان: الخليل، بيت لحم.

2.8.3. المتغير التابع:

المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب. وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطت الإجابة موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومعارض بشدة (درجة واحدة)، ومعارض (درجتين) محايد (ثلاث درجات)، وذلك في الفقرات الموجبة وقد تم عكس الدرجات في الفقرات السالبة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم. و كلما زادت

الدرجة زاد الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.)، وفق معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب، وفق برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضا كاملا ومفصلا لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة و أهدافها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

1.1.4. سؤال الدراسة الأول:

ما متوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها ؟ للإجابة على السؤال الأول استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

جدول 1.4: الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	4.1526	0.52622

يتضح من الجدول (1.4) شيوع واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعالية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.1526 مع انحراف معياري. 0.52622

ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجالات الآتية: (المجال الإداري، المجال الفني، المجال المالي) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

- ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة على السؤال الأول استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 2.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	4.2984	0.45953

يتضح من الجدول (2.4) شيوع واقع المساءلة الإدارية في المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.2984 مع انحراف معياري 0.45953.

- ما أهم محاور واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاور واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها . والجدول (2.4) يوضح المتوسطات، والانحرافات المعيارية لمحاور واقع المساءلة الإدارية، من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاور واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور المبادرة وحل المشكلات	89	4.3981	0.35745
محور الإبداع والابتكار		4.3820	0.42433
محور العمل		4.3136	0.35739
المحور الإداري		4.2984	0.45953
المحور المالي		4.1812	0.59889
المحور الفني		3.8411	0.79494

يبين الجدول (3.4) ترتيب المحاور حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها حسب المحاور، وقد كان في مقدمتها محور المبادرة وحل المشكلات بوسط حسابي 4.3981، وانحراف معياري 0.35745، ويليها محور الإبداع والابتكار بوسط حسابي 4.3820، وانحراف معياري 0.42433، في المقابل كانت أقل المحاور تأثيرا المحور الفني بوسط حسابي 3.8411 وانحراف معياري 0.79494 .

- ما مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، والجدول (3.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

الفقرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يلتزم الموظف بالتوقيع على سجل الدوام اليومي عند قدومه للعمل سواء كان يدويا أو آليا	89	4.66	0.621
يلتزم الموظف بالتوقيع على نموذج طلب الإجازات السنوية قبل مباشرته لها	89	4.49	0.624
يلتزم الموظف بتوقيع نموذج المغادرة في أثناء الدوام قبل مغادرة مكان العمل	89	4.49	0.693
يهتم الموظف بأرشفة الكتب أو المراسلات الواردة إليه	89	4.44	0.583
يهتم الموظف بأرشفة الكتب أو المراسلات الصادرة منه	89	4.35	0.605
يلتزم الموظفين في البلدية بتمثيلها إذا طلب منها ذلك	89	4.21	0.612
تتابع البلدية تنفيذ الموظفين للقرارات الإدارية	89	4.12	0.877
يلتزم الموظف بتقديم تقارير يومية عن عمله للمسئول المباشر عنه	89	3.98	0.904
يركز الموظف على محاربة الفساد الإداري	89	3.93	1.074

يبين الجدول السابق (4.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع المساءلة الإدارية، من حيث المجال الإداري في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين، فيها وقد كانت في مقدمتها يلتزم الموظف بالتوقيع على سجل الدوام اليومي عند قدومه للعمل سواء أكان يدويا أو آليا بوسط حسابي 4.66 وانحراف معياري 0.621، ويليها:يلتزم الموظف بالتوقيع على نموذج طلب الإجازات السنوية قبل مباشرته لها، بوسط حسابي 4.49 وانحراف معياري 0.624، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا يركز الموظف على محاربة الفساد الإداري بوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.074 .

يرى الباحث ارتفاع الوسط الحسابي في جدول المساءلة الإدارية جاء لصالح البندين التاليين، وهما يلتزم الموظف بالتوقيع على سجل الدوام اليومي عند قدومه للعمل سواء أكان يدويا أو آليا، ويليها يلتزم الموظف بالتوقيع على نموذج طلب الإجازات السنوية قبل مباشرته لها، ويرجع ذلك أن مديري البلديات يتابعون سجلات التوقيع اليومي سواء أكان إداريا أو آليا، وكما أن نظام الرقابة والتوجيه في الحكم المحلي يدقق بشكل دوري على نماذج سجلات القدوم والمغادرة وإن الوازع الديني لدى الإداريين في هذه البلديات مرتفع (الرقيب الذاتي). وأما بالنسبة للبند الثاني فإن القوانين المعمول بها في البلديات تقيد الإداريين على تعبئة نموذج طلب الإجازات السنوية من قبل مدير

البلدية ومن قبل الحكم المحلي، وهذا يدلل على صرامة القوانين المعمول بها و حرفيتها في هذه البلديات. وأما بالنسبة لأقل الفقرات تأثيرا فكانت يركز الموظف على محاربة الفساد، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود قرارات عليا بحق الفاسدين نظرا لوجود المحسوبية والانتماء السياسي والقبلي وعدم وجود الانتماء الوظيفي والهروب من المساءلة الإدارية، والخوف من فقدان الوظيفة.

- ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة على السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في المجالات المالية في بلديات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول 5.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	4.1812	0.59889

يتضح من الجدول (5.4) شيوع واقع المساءلة الإدارية في المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.1812 مع انحراف معياري 0.59889.

- ما مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها والجدول (5.4) يوضح

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات القبض لأية معاملة مالية حسب الأصول	4.39	0.6333
يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات الصرف لأية معاملة مالية حسب الأصول	4.36	0.7110
يقوم المدقق المالي الداخلي في البلدية بتدقيق إجراءات القبض للمعاملات المالية فيها حسب الأصول	4.22	0.8500
يركز الموظف على الشفافية في الأمور المالية	4.19	0.8640
يقوم المدقق المالي الداخلي في البلدية بتدقيق إجراءات الصرف للمعاملات المالية فيها حسب الأصول	4.18	0.9480
يهتم الموظف باتباع الخطط المالية الموضوعة من قبل الإدارة باستمرار	4.12	0.7810
يهتم الموظف بمتابعة السجلات اليدوية إلى جانب النظام المالي المحوسب	4.12	0.9150
يقارن الموظف أداء المؤسسة المالي مع الموازنة بشكل شهري	3.95	1.027

يبين الجدول السابق (6.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال المالي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها وقد كانت في مقدمتها يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات القبض لأية معاملة مالية حسب الأصول بوسط حسابي 4.39وانحراف معياري 0.6333، ويليها يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات الصرف لأية معاملة مالية حسب الأصول بوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.7110، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا يقارن الموظف أداء المؤسسة المالي مع الموازنة بشكل شهري بوسط حسابي 3.95وانحراف معياري 1.027.

يرى الباحث أن ارتفاع الوسط الحسابي في جدول المساءلة المالية جاء لصالح البندين التاليين، وهما يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات القبض والصرف لأية معاملة مالية حسب

الأصول لوجود الرقابة الداخلية من قبل الهيئة المحلية في البلديات، ولوجود رقابة مالية من قبل الحكم المحلي (جهاز الرقابة والتفتيش المالي على البلديات)، والخوف على المكانة الاجتماعية لدى الموظف، و وجود قانون العقوبات في الهيئات المحلية المتبع من قبل السلطة الوطنية، وتركيز الموظف على الشفافية في الأمور المالية.

- ما واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ للإجابة على السؤال الأول استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية في المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها:

جدول 7.4: الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	3.8411	0.79494

يتضح من الجدول رقم (7.4) شيوع واقع المساءلة الإدارية في المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل بيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 3.8411 مع انحراف معياري 0.79494 .

- ما مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟
- للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها. والجدول (7.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول8.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يهتم الموظف في البلدية باستخدام التكنولوجيا الحديثة عند أدائه لعملة	4.11	1.182
أوظف المهارات التي أتدرب عليها في عملي	4.00	0.853
تركز البلدية على عمل دورات تدريبية لرفع الكفاءة الفنية للموظفين فيها	3.96	1.043
تهتم البلدية بتوفير التقنيات الحديثة لموظفيها	3.91	0.834
يتابع رؤساء أقسام البلدية أعمال الموظفين الفنيين لديهم ميدانيا	3.84	0.928
تشجع إدارة البلدية الجوانب الإبداعية لدى موظفيها	3.56	1.215
تتبع البلدية نظام حوافز عادل لموظفيها	3.51	1.217

يبين الجدول السابق (8.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث المجال الفني في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيه.

وقد كانت في مقدمتها يهتم الموظف في البلدية باستخدام التكنولوجيا الحديثة عند أدائه لعملة بوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 1.182، ويليها أوظف المهارات التي أتدرب عليها في عملي بوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.853، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا تتبع البلدية نظام حوافز عادل لموظفيها بوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري1.217. و يعزو الباحث أن ارتفاع الوسط الحسابي في جدول المساءلة المالية جاء لصالح البندين التاليين، وهما يهتم الموظف في البلدية باستخدام التكنولوجيا الحديثة عند أدائه لعمله، ويليها أوظف المهارات التي أتدرب عليها في عملي، ويرجع ذلك لتوفر أدوات التكنولوجيا الحديثة في البلديات، مثل: الحاسوب، وشبكة الانترنت، ووجود الدورات المتتالية لتحسين الأداء الفني في الهيئات المحلية، والكادر الفني المتخصص، وصاحب الخبرة في مجال الأنظمة المحوسبة (دورات تخصصية في مجال الحاسوب والإنترنت والتدريب على البرامج الحديثة التي تخص عمل البلديات.

وأما بالنسبة لأقل الفقرات تأثيرا فكانت تتبع البلدية نظام حوافز عادل لموظفيها، ويرجع ذلك إلى عدم توفر الفائض المالي للبلديات والديون المترتبة عليها بسبب الظروف الاقتصادية التي يمر بها قطاع الهيئات المحلية وتأخر الدعم المالي لهذه البلديات مما يؤدي لعدم توفر نظام حوافز مادية.

2.1.4. سؤال الدراسة الثاني:

ما متوسط واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة على السؤال الثاني استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 9.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها	89	4.3521	0 .30386

يتضح من الجدول (9.4) شيوع واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعالية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.3521 مع انحراف معياري .30386 0.

ما واقع الأداء الوظيفي من حيث المجالات الآتية: (العمل، والإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

- ما واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

جدول 10.4: الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟	89	4.3136	0.35739

يتضح من الجدول (10.4) شيوع واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.3136 مع انحراف معياري 0.35739

- ما مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها والجدول (10.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أحافظ على سرية المعلومات في عملي	4.56	0.521
أتابع المستجدات على صعيد عملي	4.45	0.544
أنجز أعمالي بأقل تكلفة ممكنة	4.44	0.563
أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بدقة ووضوح	4.42	0.560
ألتزم بالمعايير المحددة للعمل	4.39	0.668
أقوم بالاستفادة من الموارد بطريقة صحيحة لتنفيذ العمل	4.29	0.588
أؤدي أعمالي بحجم يفوق المعدل المطلوب مني	4.28	0.742
أشارك في تطوير نظم وإجراءات العمل	4.27	0.617
لا تؤثر العلاقات الشخصية على انجازات العمل	4.17	0.843
أطلع على تفاصيل وإجراءات أنظمة العمل	4.15	0.873
تهتم البلدية بالعمل المنجز من حيث الكم والنوع	4.08	0.882

يبين الجدول السابق (11.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، وقد كانت في مقدمتها أحافظ على سرية المعلومات في عملي بوسط حسابي 4.56، وانحراف معياري 0.521، ويليها أتابع المستجدات على صعيد عملي بوسط حسابي 4.45،

وانحراف معياري 0.544، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا تهتم البلدية بالعمل المنجز من حيث الكم والنوع بوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.882.

يعزو الباحث ارتفاع الوسط الحسابي في جدول الأداء الوظيفي من حيث مجال العمل جاء لصالح البندين التاليين، وهما: أحافظ على سرية المعلومات المستجدات على صعيد عملي شعور الموظف للانتماء لوظيفته، والحفاظ على مؤسسته، وخوف من المساءلة للإفصاح عن أسرار العمل في بلديته، مما يؤدي إلى عقاب وفقدانه لعمله والشعور الديني لدى الموظف إن في ظل التكنولوجيا الحديثة والتشبيك مع الهيئات المحلية الأخرى والمؤسسات الداعمة لهذه الهيئات يرى الموظف من واجبه متابعة المستجدات الحديثة والتطورات في الهيئات على المستوى المحلي والإقليمي، مما يؤدي إلى تطوير أداء الموظف في الهيئات المحلية وأما بالنسبة لأقل الفقرات تأثيرا فكانت تهتم البلدية بالعمل المنجز من حيث الكم والنوع، ويرجع ذلك إلى عدم شعور الموظف برضى المسؤولين في البلديات عن أدائه الوظيفي سواء كما أو نوعا،وعدم وجود الحوافز من قبل رؤساء الهيئات المحلية وشح الموارد المادية والعينية والمعنوية لدى البلديات بشكل عام.

- ما واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة على السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

جدول 12.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟	89	4.3820	0.42433

يتضح من الجدول (12.4) شيوع واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس 4.3820 مع انحراف معياري 0.42433.

- ما مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، والجدول (12.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقوم بتقديم المساعدة اللازمة للمراجعين بطريقة سليمة	4.48	0.525
أحاول إنجاز أعمالي بأساليب جديدة مريحة للعمل	4.47	0.545
أقوم بإنجاز أعمالي بالدقة المطلوبة	4.45	0.500
أقوم بإنجاز أعمالي بالسرعة المطلوبة	4.41	0.560
أتعامل مع المواقف المختلفة بطريق جيدة	4.29	0.643
أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية	4.28	0.606

يبين الجدول السابق (13.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث مجال الإبداع والابتكار في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، وقد كانت في مقدمتها أقوم بتقديم المساعدة اللازمة للمراجعين بطريقة سليمة بوسط حسابي 4.48 وانحراف معياري 0.525، ويليها أحاول إنجاز أعمالي بأساليب جديدة مريحة للعمل بوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.545 في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا: أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية بوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.606. ويرى الباحث ارتفاع الوسط الحسابي في جدول الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار جاء

لصالح البندين التاليين، وهما أقوم بتقديم المساعدة اللازمة للمراجعين بطريقة سليمة، ويليها أحاول إنجاز أعمالي بأساليب جديدة مريحة للعمل، ويرجع ذلك إلى أن الطرق السليمة التي يتبعها الموظف في أدائه لعمله تؤدي إلى رضى المواطن في المجتمع المحلي، وانجاز العمل بشكل سريع وسلس وبدون أخطاء، مما يؤدي إلى شعور الموظف بالارتياح، وإلى إتباع أساليب جديدة ومريحة في العمل يؤدي إلى جودة العمل وتنوعه وأداءه بسرعة فائقة كما ونوعا، مما يؤدي إلى رضى المواطنين وتوفير الوقت والجهد والسرعة في العمل.

في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية، ويرجع ذلك لقلة الخبرة في العمل لدى بعض الموظفين تداخل بعض الأعمال في بعضها، وعدم توفر الموارد المالية والعينية أحيانا يؤدي إلى عدم وضع خطة لسلم أولويات العمل لدى الموظف ونتيجة للظروف السياسية والاقتصادية الخاصة في فلسطين.

- ما واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة على السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

جدول 14.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟	89	4.3981	0.35745

يتضح من جدول (14.4) شيوع واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم بحسب الإداريين أنها بدرجة كبيرة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط لدرجة الفعلية عندهم على الدرجة الكلية للمقياس4.3981 مع انحراف معياري 0.35745.

- ما مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها؟ وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها والجدول (14.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع المساءلة الإدارية من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها.

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها:

المظاهر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال التي أقوم بأنها	4.49	0.503
أبادر في تقديم اقتراحات لتحسين طرق العمل دون خوف أو تردد	4.47	0.545
أتعامل مع المواقف الطارئة بصورة صحيحة	4.43	0.562
أبادر بجد واجتهاد لأداء الأعمال الجديدة	4.40	0.538
أعمل على تحقيق إنجازات أثناء أدائي لعملي	4.39	0.748
أسعى لتوفير أجواء إيجابية في بيئة العمل	4.33	0.517
أستطيع تحديد مشاكل العمل بشكل دقيق	4.33	0.579

يبين الجدول السابق (15.4) ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي لمدى تأثيرها على مظاهر واقع الأداء الوظيفي من حيث مجال المبادرة وحل المشكلات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين فيها، وقد كانت في مقدمتها أتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال التي أقوم بها بوسط حسابي 4.49، وانحراف معياري 0.503، ويليها أبادر في تقديم اقتراحات لتحسين طرق العمل دون خوف أو تردد بوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.545، في المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا أستطيع تحديد مشاكل العمل بشكل دقيق بوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.579 .

يرى الباحث ارتفاع الوسط الحسابي في جدول الأداء الوظيفي من حيث مجال الإبداع والابتكار جاء لصالح البندين التاليين، وهما: أتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال التي أقوم بها، ويليها

أبادر في تقديم اقتراحات لتحسين طرق العمل دون خوف أو تردد، ويرجع ذلك إلى أن هنالك اللوائح والقوانين التي تنص على تخصصية العمل للموظف والرقابة والمتابعة الدائمة للأداء الوظيفي للموظف، مما يؤدي لتحمل كامل المسؤولية عن الأداء الوظيفي للموظف في الهيئات المحلية، وإشراك الموظف في وضع الخطط لتحسين أداء المؤسسة، مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار، والإتيان بما هو جديد من أفكار لتطوير المؤسسة وروح الشفافية والتعاون بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى كسر الحواجز، وإلى عدم الخوف والتردد مما هو جديد لتحسين الأداء الوظيفي لدى المؤسسة.

وفي المقابل كانت أقل الفقرات تأثيرا أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية، ويرجع ذلك إلى أن أعباء العمل وثقله اليومي لدى الموظف، وعدم وضع سلم أولويات لأعماله مما يؤدي إلى عدم تحديد مشاكل العمل بشكل دقيق، ومشاكل المجتمع المحلي اللامتناهية، وتشعبها وكثرتها تؤدي إلى عدم حل المشكلة وتحديدها بشكل دقيق وسليم.

2.4 فرضيات الدراسة

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة سيقوم الباحث باستعراض فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية لكل من المسائلة الإدارية والأداء الوظيفي لدى الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

1.2.4. الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).

1.1.2.4. الفروق وفقا لمتغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير الجنس.للتحقق من صحة الفرضية استخدم ت (t test) للفروق في درجة استجاب المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل حسب متغير الجنس وذلك كما هو واضح من الجدول (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل حسب متغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	4.1346	0.50645	87	0.717	0.475
أنثى	4.2417	0.62682			

يتضح من الجدول (16.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a =0.05) في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل حسب متغير الجنس حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.475 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية يعزو الباحث إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث لواقع المساءلة الإدارية للوائح والقوانين المعمول بها في الهيئات المحلية لا تفرق بين الجنسين، والاختلاف يكون في الأداء الوظيفي لدى الطرفين، وهذا يدل على الشفافية والنزاهة للقوانين المعمول بها في هذه الهيئات.

2.1.2.4. الفروق وفق متغير عمر الموظف:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف. وللتحقق من صحة الفرضية،استخدم تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف. وذلك كما هو واضح من الجدول (17.4).

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.139	0.070	0.750	0.476
داخل المجموعات	86	7.986	0.093		
المجموع	88	8.125			

يتضح من الجدول (17.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.476 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

يرى الباحث عدم وجود اختلاف جوهري لواقع المساءلة الإدارية حسب متغير عمر الموظف، فالكل سواسية أمام القانون والنظم المتبع بها في الهيئات المحلية من أجل ألا يؤدي إلى اختلاف في الأداء الوظيفي.

3.1.2.4. الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي . **و**للتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي(one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو واضح من الجدول (18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.474	0.237	0.852	0.430
داخل المجموعات	86	23.894	0.278		
المجموع	88	24.368			

يتضح من الجدول (18.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.430 وهي أكبر

من0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث لتقارب واقع المساءلة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي إلى وجود تطوير لدى الهيئات المحلية من ناحية دورات تدريبية من حيث التخصصات المتنوعة سواء أكانت إدارية أو فنية أو مالية.

4.1.2.4. الفروق وفق متغير خبرة الموظف:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف. وذلك كما هو واضح من الجدول (19.4).

جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.968	0.484	1.779	0.175
داخل المجموعات	86	23.400	0.272		
المجموع	88	24.368			

يتضح من الجدول (19.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.175 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث لتقارب واقع المساءلة الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة أن الجميع يطبق عليه نفس اللوائح والقوانين المعمول بها في الهيئات المحلية.

5.1.2.4. الفروق وفق متغير تصنيف البلدية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي(one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية .وذلك كما هو واضح من الجدول (20.4).

جدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	5.774	2.887	13.352	0.00
داخل المجموعات	86	18.594	0.216		
المجموع	88	24.368			

يتضح من الجدول (20.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية، وقد كانت الفروق لصالح البلديات من تصنيف A حيث كان واقع المسألة الإدارية لديهم أعلى شيء بوسط حسابي 4.4698 مقابل 4.0969 للبلديات من تصنيف B ثم البلديات من تصنيف C بوسط حسابي 3.7525.

و يرى الباحث وجود فارق في واقع المساءلة الإدارية حسب متغير تصنيف البلدية؛ ويرجع ذلك للأسباب التالية: البلديات المصنفة A هي بلديات عريقة وقديمة وخبرتها واسعة في العمل الإداري، واتساع الخدمات التي تؤديها هذه الهيئات، تحديد المهمات في بلديات A ، وعدم تداخل التخصصات مما يؤدي إلى جودة الأداء الوظيفي وتحسينه وتطويره في هذه الهيئات، ووجود الدخل المالي الكبير

لهذه البلديات، والأمور المالية المترتبة على الأعمال التي تقوم بها البلدية ، وأما بلديات B و C بلديات فعمرها وخبرتها والموارد المالية وتعدد الأقسام والأعباء الوظيفية فيها أقل من بلديات A.

6.1.2.4. الفروق وفق متغير حسب المحافظة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل و بيت لحم تعزى للمتغير المحافظة.

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم ت(t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات بيت لحم والخليل حسب متغير المحافظة، وذلك كما هو واضح من الجدول 21.4.

جدول 21.4: نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل حسب متغير المحافظة.

المحافظة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الخليل	4.2177	0.49091	87	2.073	0.041
بيت لحم	3.9545	0.59022			

يتضح من الجدول (21.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات بيت لحم والخليل حسب متغير المحافظة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.041 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية.

وقد كانت الفروق لصالح محافظة الخليل بوسط حسابي 4.2177 مقابل وسط حسابي 3.9545 لمحافظة بيت لحم، و يعزو الباحث وجود اختلاف جوهري في واقع المساءلة لصالح بلديات الخليل إلى اتساع المساحة والكثافة السكانية ؛ مما يؤدي إلى اتساع المهام والأعمال والأشغال من جميع النواحي سواء أكانت إدارية أو فنية أو مالية واتساع مجال المساءلة باتساع التخصصات المتنوعة، وحجم الكادر الكبير في محافظة الخليل والأعباء المالية والإدارية والفنية المترتبة على هذه الهيئات مما يؤدي إلى الزيادة في الرقابة والمساءلة الإدارية.

2.2.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).

1.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير الجنس. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح من الجدول 22.4.

جدول 22.4: نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	4.3367	0.31049	87	1.059-	0.292
أنثى	4.4278	0.26515			

يتضح من الجدول (22.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.292 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية، و يعزو الباحث إلى عدم وجود اختلاف جوهري بين الجنسين في الأداء الوظيفي إلى وجود دورات تدريبية لتحسين الأداء الوظيفي بغض النظر عن الجنسين مما أدى إلى عدم وجود فروق جوهرية في الأداء الوظيفي، ومن هذه الدورات (إدارة الوقت، و تنمية الموارد البشرية، و الإدارة المالية، و كتابة التقارير، و التشبيك والتواصل، و كيفية التعامل مع المواطنين، و الأنظمة والقوانين، و دورات تطويرية، و لغات التخطيط الاستراتيجي، و دورات قيادية، و إدارة الأزمات، و تدريب مدربين).

2.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير عمر الموظف:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف. وذلك كما هو واضح من الجدول (23.4).

جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.139	0.070	0.750	0.476
داخل المجموعات	86	7.986	0.093		
المجموع	88	8.125			

يتضح من الجدول (23.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.476 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية. و يعزو الباحث لعدم وجود اختلاف جوهري في واقع الأداء الوظيفي بالنسبة لمتغير عمر الموظف إلى أن جميع الموظفين في الهيئات المحلية يخضعون لنفس الدورات لتحسين أدائهم الوظيفي، وبغض النظر عن الفارق العمري للموظفين.

3.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي(one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو واضح من الجدول (24.4).

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.910	0.455	5.425	0.006
داخل المجموعات	86	7.215	0.084		
المجموع	88	8.125			

يتضح من الجدول (24.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع ا الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.006 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية لصالح ممن يحملون مؤهلا أقل من بكالوريوس بوسط حسابي 4.5337، ويرى الباحث وجود فارق في الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي لصالح من هم أقل من بكالوريوس خوفا من المساءلة الإدارية لأدائهم الوظيفي ؛ لأنهم أقل من بكالوريوس(عقدة النقص)، من أجل ذلك يريدون فرض أنفسهم من خلال المنافسة لوجود الفارق في الدرجات العلمية.

4.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير خبرة الموظف:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف. وذلك كما في الجدول (25.4).

جدول 25.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.265	0.132	1.447	0.241
داخل المجموعات	86	7.860	0.091		
المجموع	88	8.125			

يتضح من الجدول (25.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.241وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث التقارب في واقع الأداء الوظيفي في باديات الخليل وبيت لحم حسب متغير الخبرة إلى أن جميع الموظفين في الهيئات المحلية يتلقون نفس التدريب والدورات المتنوعة، بغض النظر عن سنوات
الخبرة.

5.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير تصنيف البلدية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي(one way analysis of varince) للفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية. وذلك كما هو واضح من الجدول (26.4).

يتضح من الجدول (26.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α=0.05) في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في باديات محافظتي الخليل

وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، وقد كانت الفروق لصالح البلديات من تصنيف A حيث كان واقع الأداء الوظيفي لديهم أعلى شيء بوسط حسابي 4.5072 مقابل 4.2965 للبلديات من تصنيف B ثم البلديات من تصنيف C بوسط حسابي 4.2279.

جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of varince) للفروق في درجة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	1.092	0.546	6.679	0.002
داخل المجموعات	86	7.033	0.082		
المجموع	88	8.125			

و يرى الباحث وجود فارق في واقع الأداء الوظيفي حسب متغير تصنيف البلدية جاء لصالح البلديات من تصنيف A ؛ ويرجع السبب أن بلديات A هي عبارة عن مراكز المحافظات وهي قديمة جدا، وبعض منها عاصر عدة مراحل، منها: التركي والبريطاني والأردني والإسرائيلي والآن السلطة الوطنية، وهذا أدى إلى وجود خبره تراكمية عظيمة، وكادر متمرس في الأداء الوظيفي، وعطاء بلا حدود والبلديات المصنفة B و C هي بلديات حديثة تنقصها الخبرة الكافية مما أدى لوجود فارق كبير في الأداء الوظيفي لهذه البلديات، ولكن وجود الدورات التدريبية الإدارية والفنية والمالية في ظل السلطة الفلسطينية وتحديث القوانين المعمول بها في الهيئات المحلية قلل من هذا الفارق في هذه البلديات.

6.2.2.4. الفروق وفقا لمتغير المحافظة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المحافظة. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة.

جدول 27.4: نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة .

المحافظة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الخليل	4.3501	0.31097	87	0.104-	0.917
بيت لحم	4.3580	0.28800			

يتضح من الجدول (27.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α =0.05) في درجة استجابة المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة ، حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.917 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

و يعزو الباحث إلى عدم وجود اختلاف جوهري في واقع الأداء الوظيفي حسب متغير المحافظة الموجودة بها البلدية ؛ نظرا لأن هذه البلديات تتبع قانون الهيئات المحلية المعمول بها في وزارة الحكم المحلي للسلطة الوطنية الفلسطينية، لذلك لا نرى فارق في الأداء الوظيفي لهذه البلديات.

3.2.4. الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية:(العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).

1.3.2.4. العلاقة بين الجانب الإداري وجانب العمل:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي. وولتحقق من صحة الفرضية نستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي (جدول 28.4).

جدول 28.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية جانب العمل للأداء الوظيفي.	89	0.249	0.019

يتضح من الجدول (28.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين، بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب العمل للأداء الوظيفي.

و يرى الباحث أن العلاقة طردية وليست عكسية ؛ أي كلما زادت المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم زاد الأداء الوظيفي، وهذا مؤشر لانسجام القوانين المعمول بها وتطبيقها في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم من قبل وزارة الحكم المحلي.

2.3.2.4. العلاقة بين الجانب الإداري وجانب الإبداع والابتكار:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (29.4).

يتضح من الجدول (29.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في باديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي عند مستوى (α=0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين

المتغيرين فكلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، ويعزو الباحث إلى أن المساءلة الإدارية تعمل على تعزيز الثقة بالنفس والنتيجة تعزيز مواقع القوة فتعمل على الإبداع والابتكار.

جدول 29.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	89	0.249	0.018

3.3.2.4. العلاقة بين الجانب الإداري وجانب المبادرة وحل المشكلات:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (30.4).

جدول 30.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة"ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية وجانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	89	0.244	0.021

يتضح من الجدول (30.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

و يعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية بين الجانب الإداري من المساءلة وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للمتابعة والمثابرة والمبادرة لحل هذه المشكلات والعلاقة الجيدة مع المجتمع المحلي من قبل الهيئات المحلية في البلديات.

4.2.4. الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جوانب (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).

1.4.2.4. العلاقة بين الجانب المالي وجانب العمل:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (31.4).

جدول 31.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية جانب العمل للأداء الوظيفي.	89	0.366	0.000

يتضح من الجدول (31.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين فكلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب العمل للأداء الوظيفي، وهذا مؤشر على مقدار الشفافية والوضوح والاهتمام بالجانب المالي والمتابعة المتواصلة، مما يعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي لدى هذه البلديات.

2.4.2.4. العلاقة بين الجانب المالي وجانب الإبداع والابتكار:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

و للتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (32.4).

جدول 32.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	89	0.342	0.001

يتضح من الجدول (32.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05) ، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين، بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب المالي من المساءلة الإدارية في

بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي. و يعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية بين الجانب المالي للمساءلة الإدارية وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي إلى تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى الانتماء الوظيفي.

3.4.2.4. العلاقة بين الجانب المالي وجانب المبادرة وحل المشكلات:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (33.4).

جدول 33.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية وجانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	89	0.337	0.001

يتضح من الجدول (33.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين فكلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

و يعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية بين الجانب المالي للمساءلة الإدارية وبين جانب المبادرة وحل المشكلات إلى شعور الإداريين في هذه البلديات بالمساءلة الدقيقة في الجانب المالي يعكس ايجابيا على حل أي مشكلة ومتابعتها وعدم تراكمها.

5.2.4. الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جوانب (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات)

1.5.2.4. العلاقة بين الجانب الفني وجانب العمل:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (34.4).

جدول 34.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية جانب العمل للأداء الوظيفي.	89	0.488	0.000

يتضح من الجدول(34.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي عند مستوى (α =0.05)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب العمل للأداء الوظيفي.

ويعزو الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية وجانب العمل

للأداء الوظيفي إلى الدورات المعطاة، ومقدار الإنفاق المالي على الجانب الفني والكفاءات الموجودة، مما شكل عاملاً ايجابياً على الأداء الوظيفي.

2.5.2.4. العلاقة بين الجانب الفني وجانب الإبداع والابتكار:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (35.4).

جدول 35.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية * جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	89	0.262	0.013

يتضح من الجدول (35.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين، فكلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي. ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية في الجانب الفني للمساءلة الإدارية وجانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي للمتابعة المتواصلة سواء أكان في الجانب النظري والميداني للجانب الفني ووجود الكادر البشري والتكنولوجيا المتطورة والتعزيز ونظام الحوافز، مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي.

3.5.2.4 . العلاقة بين الجانب الفني وجانب المبادرة وحل المشكلات:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية أستخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي، وذلك كما في الجدول (36.4).

جدول 36.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية و جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	89	0.297	0.005

و يتضح من الجدول (36.4) وجود علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، فقد وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغيرين بحيث كلما زاد استجابة المبحوثين في الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم زادت استجابتهم في جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي. و يعزو الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية وجانب المبادرة وحل المشكلات إلى متابعة الأمور الفنية، فإنها تؤدي إلى قيام الإداريين بأداء مهامهم بشكل مطلوب كما خطط لها وحدد، مما يؤدي إلى المبادرة وحل المشكلات بسهولة ويسر وبأقل التكاليف.

4.3 ملخص قبول الفرضيات ورفضها:

ملخص للنتائج حول الفرضيات يعرضه جدول (37.4).

جدول 37.4- أ: قبول الفرضيات ورفضها لواقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

	الفرضية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
1	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).		
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير الجنس	0.475	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف.	0.476	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي .	0.430	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف .	0.175	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية.	0.00	رفض الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المحافظة	0.041	رفض الفرضية
2	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف، تصنيف البلدية، المحافظة).		

جدول 37.4- ب: قبول الفرضيات ورفضها لواقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

	الفرضية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير الجنس	0.292	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير عمر الموظف	0.476	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المؤهل العلمي.	0.006	رفض الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير خبرة الموظف	0.241	قبول الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير تصنيف البلدية.	0.002	رفض الفرضية
	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغير المحافظة.	0.917	قبول الفرضية
3	لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).		
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.	0.019	رفض الفرضية
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	0.018	رفض الفرضية

جدول 37.4- ج: قبول الفرضيات ورفضها لواقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

	الفرضية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الإداري من المساءلة الإدارية في بلديات الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	0.021	رفض الفرضية
4	لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).		
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.	0.000	رفض الفرضية
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي.	0.001	رفض الفرضية
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب المالي من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	0.001	رفض الفرضية
5	لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم الجوانب الآتية: (العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات).		
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب العمل للأداء الوظيفي.	0.000	رفض الفرضية
	• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب الإبداع والابتكار للأداء الوظيفي	0.013	رفض الفرضية

جدول 37.4- د: يبين الجدول مدى قبول الفرضيات ورفضها لواقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الفرضية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين بين الجانب الفني من المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وبين جانب المبادرة وحل المشكلات للأداء الوظيفي.	0.005	رفض الفرضية

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضا كاملا ومفصلا لنتائج الدراسة وتوصياتها، من أجل تطوير المساءلة الإدارية ورفع مستوى الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

2.5 ملخص نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة النظرة الإيجابية التي يحملها الإداريون نحو المساءلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مما يدل على موافقة عالية من الفقرات التي مثلت هذا الجانب.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، أي كلما زادت المساءلة الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- أظهرت الدراسة أن محور المبادرة وحل المشكلات كان أكثر المحاور تأثيرا على واقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الإداريين، فيها وقد رتبت الفقرات وكان في مقدمتها: محور المبادرة وحل المشكلات بوسط حسابي4.3981 وانحراف معياري 0.35745، ويليها: محور الإبداع والابتكار بوسط حسابي 4.3820 وانحراف معياري0.42433، في المقابل كانت أقل المحاور تأثيرا المحور الفني بوسط حسابي 3.8411 وانحراف معياري 0.79494.
- لم تظهر نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع المساءلة

الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (جنس الموظف، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة الموظف).

- أظهرت نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري الدراسة (تصنيف البلدية، المحافظة) لصالح بلدية الخليل.
- لم تظهر نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (جنس الموظف، عمر الموظف، خبرة الموظف، المحافظة).
- أظهرت نتائج الدراسة فروقا جوهرية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري الدراسة،(تصنيف البلدية جاء لصالح بلديات A،المؤهل العلمي جاء لصالح من هم أقل من بكالوريوس).

3.5 استنتاجات الدراسة

بالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها توصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات.

- يرى الباحث شيوع واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم بشكل مرتفع من خلال حرص الإداريين على العمل بأنظمة المؤسسة وقوانينها.
- عكست الدراسة أهمية تنمية الموارد البشرية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وتفعيلها وتأهيلها، لرفع مستوى أدائها الوظيفي من حيث التدريب المستمر، والتأهيل الإداري الذي من شأنه تعزيز المساءلة الإدارية، وزيادة الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات.
- بينت نتائج الدراسة أهمية المساءلة الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ورفع جودة الخدمة وتنمية الموارد البشرية.
- يجد الباحث أن وجود الفروق أو عدمها قد تكون نابعة من عوامل زمانية ومكانية داخلية وأخرى خارجية.

4.5 توصيات الدراسة

على ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، حرص على تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين مستوى واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وذلك كما يلي:

- توصيات خاصة بالبلديات: ضرورة العمل على تعزيز مبدأ المساءلة، و تدعيم ممارستها من قبل الإدارات العليا، و فرض إجراءات لجعل ممارسة المساءلة جزءاً من العملية الإدارية،و يكون ذلك بالإجراءات التالية:

  - العمل على نشر تشريعات خاصة بالمساءلة الإدارية من قبل وزارة الحكم المحلي، مع إلزامية تطبيقها في كافة بلديات محافظات الوطن.
  - توفير حوافز المكافأة للإنجاز الجيد، و إظهارها على مستوى العاملين _ إداريين و مرؤوسين _ في بلديات الوطن، و تفعيل الإجراءات التأديبية التي تضمنتها التشريعات و الأنظمة الإدارية بحق المخالفين، و إظهار المخالفات و العقوبات المتخذة و تعميمها.
  - إلزام مديري البلديات على جميع المستويات بإدامة سجلات تبين إجراءات المساءلات المتخذة سواء أكانت إيجابية أو سلبية ؛ لتكون مصدرا لتشخيص واقع الأداء الوظيفي من خلال تلك الإجراءات، على أن تكون خاضعة للتدقيق من قبل وزارة الحكم المحلي وفقا لما رسم له، و ضمن حدود القانون و التعليمات.

- توصيات خاصة بوزارة الحكم المحلي: سعي الوزارة على تذليل معوقات المساءلة من حيث:

  - استمرار العمل على تعميق مفهوم المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين في محافظتي الخليل وبيت لحم وباقي بلديات محافظات الوطن، من خلال عقد ورشات عمل للإداريين وحلقات دراسية، وتعميمها، و نشر الوعي الإيجابي حول مفهوم المساءلة الإدارية وأهدافها، والتركيز على أنها وسيلة لتقييم الأداء وليست للعقوبة أو تصيد الأخطاء، بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ الثواب والعقاب، وتطبيق العقوبات الرادعة على المقصرين؛ وذلك لرفع مستوى الأداء الوظيفي، و العمل على تشجيع أجهزة المساءلة الإدارية وحمايتها للقيام بدورها الإيجابي ؛ لضمان تنفيذ العمل والقرارات الموكلة إليهم بعيدا عن الوساطة، و الانتماءات السياسية و القبلية .
  - تعزيز المبادرة لدى الإداريين، و تشجيعهم على اتخاذ القرارات مع الالتزام بروح التعليمات و القوانين، و حسب الحالات الإدارية التي يواجهونها بدلا من التنفيذ الجامد لحرفية القوانين.
  - ضرورة تعميم النتائج التي أبرزتها هذه الدراسة على بلديات محافظات الوطن وعلى باقي مؤسسات المجتمع المحلي الفلسطيني للاستفادة منها، وذلك بالتنسيق مع وزارة

الحكم المحلي ونشرها في مجلتهم الدورية، مع ضرورة حرصها على بناء القرارات في مجال تعزيز المساءلة و تدعيمها على نتائج دراسات علمية و ميدانية من أجل التأكد من سلامة رشدانية القرارات و ملاءمتها، و العمل على إجراء دراسات تتبعية تتناول واقع المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، و غيرها من بلديات الوطن، و إجراء دراسات مشابهة على المناطق المجاورة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

- تدريس مساق خاص بالمساءلة في الإدارة ضمن خطط الدراسة العامة و إدارة الأعمال، و جعل المساءلة أحد المساقات على مستوى درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعات الوطن، و لا سيما جامعة القدس.
- الاهتمام بالعوامل و الخصائص التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، المتمثلة فيما يأتي:

  - ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - ✓ زيادة التفاعل بين المسؤولين و المرؤوسين.
  - ✓ تقبل المديرين في البلديات لمقترحات الإداريين و تفهمهم لرغباتهم و احتياجاتهم.
  - ✓ استخدام التقنية الحديثة ؛ لأنها تساعد على الدقة و السرعة في إنجاز العمل.
  - ✓ عدالة نظام الحوافز، و تشجيع الإداريين على بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء.
  - ✓ حرص المديرين على تنمية الرقابة الذاتية، و تشجيع الإداريين و الثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها لتطوير الأداء، و إنجازه في الوقت المناسب .
  - ✓ تشجيع الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم على إبداء الأفكار الناقدة البناءة، والتفاعل معها للقضاء على الخوف من المساءلة والقلق على الأمن الوظيفي.

- توصيات خاصة بالأبحاث المستقبلية: إجراء المزيد من البحوث العلمية والدراسات تتناول المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بلديات الوطن، لإلقاء الضوء على عناصر القوة و عناصر الضعف لدعم جهود تطبيق المساءلة الإدارية في هذه البلديات.

المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، م. (2004): تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"،مجموعة النيل العربية،ط1،القاهرة.
- أبو حيانة، م. (2006): نموذج مقترح للرقابة الإدارية لوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضـ ـوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. جامعة عمان العربية، المملكة الأردنيـة الهاشمية.(رسالة دكتوراة غير منشورة).
- أبو سمرة، سفيان (2006): دور البلديات والهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في الفترة 13-15 فبراير.
- أخوا رشيدة، ع. (2004): درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة. جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية الهاشمية(رسالة دكتوراه غير منشورة).
- إدريس، وائل وآخرون (2009): سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن.
- اشتية، محمد ؛ حباس، أسامة ( ): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين: النشأة والوظيفة ودورها في التنمية.
- البدري، ط. (2005): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية.ط2.دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- البيالي، عبد الله (2009): العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- جامعة القدس المفتوحة (1998): السلوك التنظيمي، ط1، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- الجرباوي، علي (1996): أي نوع من السلطة المحلية نريد؟ دراسة الحالة الفلسطينية، ط1، نابلس ومركز البحوث والدراسات الفلسطينية.
- الجرباوي، علي (ايلول 1991): البلديات الفلسطينية من النشأة حتى عام 76،مجلة الشؤون الفلسطينية،عدد (222- 221).

- حجار،م.(2000): المحاسبة الحكومية والإدارية العامة. المكتبة الوطنية، عمان.
- حسان، ح. العجمي، (2007): الإدارة التربوية. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان.
- حسيبا، سناء قاسم محمد ( ): واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، رسالة ماجستير.
- حميد، كمال ( ):دراسة حول دور المجالس المشتركة في التنمية المحلية،تقدير حول مرور أربع سنوات على تأسيس الدائرة بالتعاون مع طاقم الدائرة والوكالة اليابانية للتعاون الدولي، جايكا (21/4/2002- 21/4/2004).
- درة، عبد الباري (2003)."التغيير في المنظمات".مجلة البحوث الاقتصادية، م9ع (4).
- الدريني، ل. (2000):اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة.الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- دويري، أ. (2002): المساءلة الإدارية التربوية في الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ديوان المراقبة العام، المملكة العربية السعودية، بحث قطري غير منشور مقدم للدورة السابعة للجمعية العامة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عام (2001) بعنوان رقابة الأداء على قطاعات الخدمة العامة ص 16.
- الروابدة، م. والدويري، أ. (2004): المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية. أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (أ)، ص 719- 751.
- رومزريك، ب (يونيو،2000):" ديناميكية المساءلة بالقـ ـ ـطاع العام في عهد الإصلاح" المجلة الدولية للعلوم الإدارية(66)،(1)،ص: 27 – 55.
- الزعبي، ف. اعبيدات، م. أ. (1997): أساليب الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر،عمان.
- سامح فوزي، المساءلة والشفافية، إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 1999 ص20.
- السعدي، ماهر(2006): تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشات الأعمال"،مجلة عالم السعودية.
- سلطان، م. س. (2004): السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- الشهري، عبد الرحمن غرامه محمد (1998).العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

- صبري أحمد الغريري (2000): منهج الخلفاء بالنظر في مظالم الرعية، مجلة المؤرخ العربي، بغداد، عدد 58، ص 139- 151.
- طربين، أحمد (1990): فلسطين في عهد الانتداب البريطاني،الموسوعة الفلسطينية،مج2، ط1، بيروت.
- طوقان وطارق (2001): تقرير حول اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين،الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، أيار.
- الطويل، هـ. (2006): الإدارة التعليمية مفاهيم، وآفاق. دار وائل للنشر، عمان.
- عاشور،أحمد صقر (1994): مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- عباس،س.(2003): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر،عمان.
- عبد الرؤوف جابر ( ): دور رقابة ديوان المحاسبة، دراسة قانونية مقارنة، دار الثقافة، عمان طبع 15-97، ص191-198.
- عبد السلام المسدي (1997): العولمة والعولمة المضادة، القاهرة، ص-33-36، واردة في الدريني لبنى، اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية،2000 ص14.
- عبد المحسن، ت ، م. (2004): تقييم الأداء مداخل جديدة. لعالم جديد"، جامعة الزقازيق، مصر.
- عبد الملك الحمر (2001): تعزيز الأخلاق في القطاع الخاص من منظور إسلامي، ورقة مقدمة في المؤتمر العالمي الثاني لمكافحة الفساد، لاهاي، هولندا،28-31 ايار.
- عبود، س.، ا.، م.، م. (2004):"اثر التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في كفاءة أداء العنصر البشري – دراسة تطبيقية على مؤسسة مصر للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- العتري، ع.، خ.، (2003): ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي،دراسة مقارنة في بيئة الأعمال الكويتية"،مجلة المحاسبة والإدارة والتامين،عدد 61،جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص (349).
- العديلي، ناصر محمد (1993): إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية.
- علام، عبد الرحيم، وصدقي، عمرو ( ): مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتزن"، المنظمة العربية للإدارة.
- عليوة، س. (2001): تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، الطبعة الأولى، ايترك للطباعة والنشر، القاهرة.

- فهمي، س. م. (2002): طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الكيلاني، ع. (1997): محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن، ورقة عمل غير منشورة مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية الأردنية في عمان.
- ماهر، أ. (1991): علاقة ضغوط العمل بالأداء الإداري، عدد45 – 46، مسقط.
- المبيضين، عقلة وآخرون (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء" سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 34.
- محمد حركات (1991): دور المساءلة والرقابة المالية في تحقيق التنمية والوحدة، المستقبل العربي، مجلد 14، عدد 12.
- محمد، جبريل (2008): اللامركزية والتنمية المحلية في فلسطين ومنشورات بانوراما، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع.
- محمد، عبد الرحيم (2007): "قياس الأداء التطور التاريخي والأهمية والوضع الراهن"، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية، مصر.
- المحمود، أ. (1999): المساءلة والتقويم في الإشراف التربوي، جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مخيمر، عبد العزيز (2000)،"قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"،المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مراد، أ.ص. (2000): الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- مصطفى، شريف (1997): المساءلة وتطبيقاتها في تحسين عمل مدير المدرسة في الأردن ورقة غير منشورة، مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية في الأردن، عمان.
- معهد الأبحاث التطبيقية – القدس (أريج) (2008-2009): قاعدة بيانات وحدة نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد بيت لحم – القدس.
- موسى، ع.، ن. (2004): تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"،جامعة محمد خضير، مجلة العلوم الإنسانية، العدد6، جوان،بسكرة – الجزائر، ص (52).
- هاريسون، ن. (2001): كيف تحسن من أداء موظفيك "،ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة,دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1،القاهرة.
- هاشم، ع.، ع. (2003): أثر نمط القيادة على الأداء ورضاء العميل- دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسفارة"،جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين،الناشر جهاز الدراسات العليا والبحوث،القاهرة,ص(62).

- هاني عبد الرحمن الطويل (1997): المساءلة تصورات حديثة، ورقة عمل غير منشورة، مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية عمان.

- هاني عبد الرحمن الطويل (1997): المساءلة تصورات حديثة، ورقة عمل غير منشورة، مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية عمان.

- وزارة الحكم المحلي (كانون الثاني 2005): دراسة: استطلاعية حول"تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية" والإدارة العامة للتطوير والبحث والدراسات.

المراجع الأجنبية

- Catherine, M. Farrele & Jennifer Law, Changing Forms of Accountability in Education a Case Study of LEAs in Walse, Public Administration vol.77.No2, 1999.Pp-293-210.1
- Dunn, Delmmer D, legge Jr jeromes, US local Government managers and the Complexity of Responsibility and Accountability in Democratic Governance. Journal of public Administration Research and theory, Jan.2001, vol.II.
- Framework" European Business Review Vol.20.No.3.Emerald Group publishing Limited، 2008.
- Gould، Grame ، parker Lee، Changing public Sector Accountability: Critiging New Direction? Accounting Forum، jun 99،vol.23،issue 2، data base.
- Grand Wiggina Accountability، Testing and School: Toward Local
- Hammond, Tinda Darling, Developing Professional Modle of Accountability for our Stanford University, N. Y. 1999.
- Horngren، C .(1974)، Accounting For Management Control، Prentice Hall.
- Jerry،Michall، Accountability and the Management of public Authoritiesin the United States، International Review of Administration Scienee، vol 54، 1993، pp 477- 492.
- London،Manuel، Smither، James. w، Accountability، Group and Organization Management Jun97،vol.22،issue2،dat abase.
- Louise، kloot، Performance Measurement and Accountability in Victorian lokal Government The International Journal of publit Sector Management، vol.12،Issue.7،Data base.
- Managing for Rusults, New Yourk. IIarper and Row Publishers 1964.p.5.
- Mc Crindle، James Q، Costing Government Services for Improved performance Measurement and Accountability، The Canadian Institute

of Charterd Accountancy،Toronto،Canada 1999.

- Mohamnd Shahriar Bureucratic Accountability: Bangladesh Casethe Indinan ;Journal of Public Administration(Quartarly jouenal). ,oct-dec 1998,Vol.XI.IV, No.4.pp833.
- Plumptre T. (1996) Beyond the Bottom Line Management In Government، Institute for Research on Public Policy Halifax، Nova Scotia.
  Responsibility, No.5 ، Vol.36,Business Horizons, and a way for Change by Mandate p.13.:September 1993.
- Roger،l. Burrill. Stephen Wech، Accountability for Environmental Performanccof the Ustalion Comunon Weuth Putlic Sector ، Aeeounting، Auditing and Accountability Journal، vol. 10- issue.4، 1997، data base.
- Romzek & Dubnik, Accountability in Public: I. Cssons From the Vol.47 pp227- 238. May/jun 1987no.3 PAR3, Challenger Tragedy.
- Romzek،Barbara S، Accountability of Congressional Staff Journal 0f public Administration Research and theory، Apr. 2000، vol.10، Issue S،database.
- Rounald myers and robert laccy. Consumer Satisfaction Performance and Accountability in the public Scctor. International Review of Administrative Sciences،1996،vol.62،pp(331- 346).
- Sigala،Marianna &others "Improving performance Through Tacit knowledge Externali zatin And Utilization ".International Journal of productivity and performance Management. Vol.56.Emerald Group publishing Limited 2007.
- Sincliar، Amanda، the Chameleon of Administration Forms and Discourses Accounting، Organization and Society،vol.20،No.2/3،1995،pp219-227.
- Smith، R.(1995)، Successful School Management. New York: Cassen.
- Staling، G. (1977). Managing The Public Sector. Illinois: Dorsey Press.
- Theriou، Georgios &others، "Enhancing Performance Through Best HRM practices ، Organizational Learning And know ledge Management A Conceptual.
- Wiessman, II. Accountability and Pseudo Accountability: A Nonliner Approach Social Service Review. Jun 1983،pp. 323-336.
- Wolf، A ، Accountability Public Administration: General Conference Report،UK،12-15 July 1999، data base،2000.

ملحق 1.3: أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الوظيفة
1	د.عادل فوارعة	عضو هيئة التدريس – جامعة القدس المفتوحة
2	د.نبيل الجندي	عضو هيئة التدريس- جامعة الخليل
3	د. نبيل المغربي	عضو هيئة التدريس – جامعة القدس المفتوحة
4	د. ميسون التميمي	عضو هيئة التدريس- جامعة الخليل
5	د. منير جبريل كرمة	مدير التربية والتعليم (وكالة الغوث(
6	أ. رشيد عوض	مدير عام وزارة الحكم المحلي محافظة بيت لحم
7	أ. منذر علقم	رئيس قسم إدارة الأعمال كلية التمويل والإدارة جامعة الخليل
8	أ. عمر محمد يوسف العملة	مدير عام وزارة الحكم المحلي محافظة الخليل
9	د. شاكر عبد المنعم مسلم الشلالفة	مشرف- وزارة التربية والتعليم

ملحق 2.3: الاستبانة بعد التحكيم

حضرة الموظف / ة المحترم / ة
تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية المستدامة / بناء مؤسسات في جامعة القدس.

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن البيانات التي سـ ـتقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

المشرف د. شريف أبو كرش

الباحث:هشام جوابرة

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى كتابة المعلومات ووضع إشارة (x) في المربع الذي يقابل الحالة التي تنطبق عليك في كل مما يأتي:

1 جنس الموظف ( ) 1) ذكر 2) أنثى

2 عمر الموظف/ ة ( ) 1) 25 سنة فأقل 2) من 26 – 40 سنة 3) أكثر من 40 سنة

3 المؤهل العلمي ( ) 1) أقل من بكالوريوس 2) بكالوريوس 3) دراسات عليا

4 خبرة الموظف/ ة ( ) 1) أقل من 5 سنوات 2) من 5- 10سنوات 3) أكثر من 10 سنوات

5 تصنيف البلدية ( ) 1) A 2) B 3) C

6 المحافظة ( ) 1) الخليل 2) بيت لحم

القسم الثاني: المساءلة الإدارية في البلدية التي تعمل بها.

الموظف / ة المحترم / ة: يرجى وضع إشارة (x) أمام الفقرة وتحت الدرجة التي ترى أنها تتفق والمساءلة الإدارية من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
أولا: المحور الإداري						
1	يهتم الموظف بأرشفة الكتب أو المراسلات الواردة إليه					
2	يهتم الموظف بأرشفة الكتب أو المراسلات الصادرة منه					
3	يلتزم الموظف بالتوقيع على سجل الدوام اليومي عند قدومه للعمل سواء أكان يدويا أو آليا					
4	يلتزم الموظف بتوقيع نموذج المغادرة في أثناء الدوام قبل مغادرة مكان العمل					
5	يلتزم الموظف بالتوقيع على نموذج طلب الإجازات السنوية قبل مباشرته لها					
6	يلتزم الموظف بتقديم تقارير يومية عن عمله للمسؤول المباشر عنه					
7	تتابع البلدية تنفيذ الموظفين للقرارات الإدارية					
8	يلتزم الموظفين في البلدية بتمثيلها إذا طلب منها ذلك					

9	يركز الموظف على محاربة الفساد الإداري					
ثانيا: المحور المالي						
10	يتتبع الموظف في القسم المالي من البلدية إجراءات الصرف لأية معاملة مالية حسب الأصول					
11	يتتبع الوظف في القسم المالي من البلدية إجراءات القبض لأية معاملة مالية حسب الأصول					
12	يقوم المدقق المالي الداخلي في البلدية بتدقيق إجراءات الصرف للمعاملات المالية فيها حسب الأصول					
13	يقوم المدقق المالي الداخلي في البلدية بتدقيق إجراءات القبض للمعاملات المالية فيها حسب الأصول					
14	يهتم الموظف باتباع الخطط المالية الموضوعة من قبل الإدارة باستمرار					
15	يقارن الموظف أداء المؤسسة المالي مع الموازنة بشكل شهري					
16	يهتم الموظف بمتابعة السجلات اليدوية إلى جانب النظام المالي المحو سب					
17	يركز الموظف على الشفافية في الأمور المالية					
ثالثا: المحور الفني						
18	تركز البلدية على عمل دورات تدريبية لرفع الكفاءة الفنية للموظفين فيها					
19	تهتم البلدية بتوفير التقنيات الحديثة لموظفيها					
20	تتبع البلدية نظام حوافز عادل لموظفيها					
21	يتابع رؤساء أقسام البلدية أعمال الموظفين الفنيين لديهم ميدانيا					
22	تشجع إدارة البلدية الجوانب الإبداعية لدى موظفيها					
23	أوظف المهارات التي أتدرب عليها في عملي					
24	يهتم الموظف في البلدية باستخدام التكنولوجيا الحديثة عند أدائه لعمله					

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

الموظف / ة المحترم / ة: يرجى وضع إشارة (x) أمام الفقرة وتحت الدرجة التي ترى أنها تتفق إلى درجة الأداء الوظيفي من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
أولا: محور العمل						
25	أحافظ على سرية المعلومات في عملي					
26	أتابع المستجدات على صعيد عملي					
27	أشارك في تطوير نظم وإجراءات العمل					
28	أطلع على تفاصيل وإجراءات أنظمة العمل					
29	أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بدقة ووضوح					
30	أقوم بالاستفادة من الموارد بطريقة صحيحة لتنفيذ العمل					
31	ألتزم بالمعايير المحددة للعمل					
32	لا تؤثر العلاقات الشخصية على إنجازات العمل					
33	تهتم البلدية بالعمل المنجز من حيث الكم والنوع					
34	أؤدي أعمالي بحجم يفوق المعدل المطلوب مني					
35	أنجز أعمالي بأقل تكلفة ممكنة					
ثانيا: محور الإبداع والابتكار						
36	أقوم بإنجاز أعمالي بالدقة المطلوبة					
37	أحاول إنجاز أعمالي بأساليب جديدة مريحة للعمل					
38	أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية					
39	أقوم بانجاز أعمالي بالسرعة المطلوبة					
40	أتعامل مع المواقف المختلفة بطريق جيدة					
41	أقوم بتقديم المساعدة اللازمة للمراجعين بطريقة سليمة					
ثالثا: محور المبادرة وحل المشكلات						
42	أعمل على تحقيق انجازات أثناء أدائي لعملي					
43	أسعى لتوفير أجواء ايجابية في بيئة العمل					

44	أتعامل مع المواقف الطارئة بصورة صحيحة					
45	أتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال التي أقوم بها					
46	أبادر في تقديم اقتراحات لتحسين طرق العمل دون خوف أو تردد					
47	أبادر بجد واجتهاد لأداء الأعمال الجديدة					
48	أستطيع تحديد مشاكل العمل بشكل دقيق					

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لتعاونكم بالإجابة على الاستبانة.

الباحث هشام جوابرة

فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس المحتويات