

# الجهاز الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية: الواقع ومقترحات الإصلاح\*

د. يونس جعفر\*\*  
د. حسين عبد القادر\*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: ٢٤ / ١١ / ٢٠١٢م، تاريخ القبول: ٢٢ / ٤ / ٢٠١٣م.  
\*\* أستاذ مساعد/ فرع القدس/ جامعة القدس المفتوحة.  
\*\*\* وزارة الحكم المحلي الفلسطينية/ رام الله.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع عملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية من حيث المعوقات والتحديات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري وتقديم مقترحات لعملية الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة، أُستخدم المنهج الوصفي لملاءمة هذا الأسلوب لمثل هذه الدراسات، حيث طورت استبانة لذلك، وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وأُستخدم أسلوب الحصر الشامل على جميع الموظفين الحكوميين في مديريات السلطة الفلسطينية في منطقة ضواحي القدس، والبالغ عددها ١٤ مديرية، وعدد موظفيها ٢٠٤ موظفين، واستعديت ١٥٩ استبانة، أدخلت بياناتها إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجتها إحصائياً واستخراج النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها، أن هناك سوءاً في توزيع الموظفين على الوظائف الحكومية، وعدم وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة حسب تخصصه العلمي، وأن مستوى الرواتب الحالي لا يلبي طموحات الموظفين، وكذلك هناك عدم وضوح في نظام الترقيات الحالي وعدالته، وعدم توزيع المهمات بين الموظفين بعدالة، وأنهم لا يشاركون في وضع خطط عمل الوزارات.

أوصت الدراسة بمجموعة مهمة من التوصيات منها: ضرورة الأخذ بمبدأ التخصص عند شغل الوظائف الحكومية، وضرورة تحرير الإدارة العامة للتخلص من المعوقات والتحديات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري الحكومي، وضرورة اتباع إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية، وتشكيل جهاز خاص بتنفيذ ومراقبة، ومتابعة عملية الإصلاح الإداري، كما أوصت الدراسة بأن تتبنى الحكومة الفلسطينية مجموعة مقترحات الدراسة التي تساهم في عملية الإصلاح الإداري، والتي من أهمها وضع برامج تدريب هادفة ومحاسبة الفاسدين والصدق في تقويم الموظفين، ووضع برنامج زمني محدد لتبني إجراءات الإصلاح الإداري وغيرها من المقترحات.

## **Abstract:**

*This study aimed to identify the nature of the administrative reform process in the Palestinian Authority's institutions in terms of the obstacles and challenges facing the operations of administrative reform, in addition to making proposals to these reforms. In order to achieve the objectives of this study, the descriptive approach, which fits such studies, was used depending on a questionnaire. The questionnaire's validity and coefficient stability were examined. The complete enumeration Method was used, which included all governmental employees in the directorates of the Palestinian Authority in Jerusalem suburbs. The fourteen directorates included (204) employees, but only (159) questionnaires were restored. Results were extracted by computerizing the collected data, using the statistical program SPSS.*

***The study found a set of results.** The most important showed that there is poor distribution of staff on governmental jobs by not hiring the right person for the right job, depending on professionalism. The other important result is the current salary level which does not meet the staff's aspirations, in addition to a lack of clarity and fairness in the promotion system, a non fair distribution of tasks among employees, as well as the fact that employees do not take part in the development of ministries' plans.*

***The study recommended a range of important recommendations which include:** The need for adopting the principle of specialization when filling governmental jobs, the need to ease restrictions on public administration to get rid of obstacles and challenges facing the process of governmental administrative reform, the need to follow a strategy that focuses on structural and organizational aspects, and the formation of a special body to follow up implementation and monitoring of the administrative reform process. The study also recommended that the Palestinian government adopt the study proposals that contribute to the administrative reform process side by side with the development of targeted training programs, the prosecuting corrupted employees, sincere evaluation of staff, and finally the adoption of a specific timetable for measures of administrative reform.*

## مقدمة:

زاد الاهتمام كثيراً في السنوات الأخيرة بموضوع تطوير العمل الإداري الحكومي بهدف زيادة الأداء والكفاءة في المؤسسات الحكومية، وخلق نوع من التنمية الإدارية المستدامة، ومن هذا المنطلق فإن الحكومات تضع الخطط للتطوير والتنمية الإدارية في ظل المستجدات العلمية المعاصرة والمستقبلية؛ للتعرف إلى واقع العمل الإداري، وتحديد أهم المعوقات والتحديات الإدارية في مؤسساتها.

تسعى الحكومات من خلال مؤسساتها وأجهزتها الحكومية إلى تحقيق الإصلاح الإداري بمفهومه الشامل، لضمان تحسين الأداء والتطور لمجتمعاتها والمحافظة في الوقت نفسه على وجودها المعنوي والمادي، والمحافظة على السياسة العامة للدولة، لذلك تقوم المؤسسات الحكومية من خلال عملية الإصلاح الإداري بإيجاد برامج متخصصة ونوعية ذات بعد إداري من أجل التوعية والتطوير والتنمية لمفهوم الإصلاح الإداري، وإيجاد مؤسسات حكومية على درجة عالية من الكفاءة والأداء والجودة.

إن الإصلاح الإداري أداة للتعبير عن إدخال التغييرات المناسبة والفعالة للأنظمة الإدارية الحكومية من خلال عمل الإصلاحات الهادفة والبناءة، ووضع المعايير المناسبة لتحسين ظروفها، سواء في الهياكل التنظيمية أم التنمية البشرية فيها؛ لرفع الكفاءة وتحسين ظروف العمل الإداري؛ لأن عملية الإصلاح الإداري تعدّ الدعامة الأساسية لعملية التطوير والتنمية في المؤسسات العامة والخاصة، وخاصة في ظل التطور والتقدم المعلوماتي والتكنولوجي الحديث.

لقد علت الأصوات وازدادت مطالباً بعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، نتيجة لوجود خلل ما قد يكون إدارياً أو تنظيمياً أو اجتماعياً، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف أولاً على واقع هذه الظروف والمعوقات والتحديات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري التي تقوم بها مؤسسات السلطة الفلسطينية ومدى نجاعتها، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات العلمية والبناءة على أسس إدارية وعلمية حديثة للمساعدة في عملية الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

## مشكلة الدراسة:

منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤م وحتى يومنا هذا وهي تسعى

دائماً لتطوير العمل الإداري في مؤسساتها؛ لتحقيق الكفاية والفعالية في الأداء، وتقديم أفضل النتائج المرجوة من العملية الإدارية، واستطاعت وضع كثير من القوانين والأنظمة واللوائح لتنظيم العمل الإداري وتشجيعه داخل مؤسساتها، على الرغم من قصر الفترة الزمنية لعمرها مقارنة مع باقي دول العالم، وقد استفادت السلطة الفلسطينية في وضع الأنظمة والقوانين من تجارب الدول العربية والأجنبية، ومع ذلك فقد واجهت السلطة كثير من العقبات والتحديات الداخلية والخارجية لبناء أنظمتها وهيكلها التنظيمية، وانعكس ذلك في الأداء، مما أثر سلباً على العمل الإداري، وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول الإجابة عن السؤال الآتي:

**ما هي معوقات الإصلاح الإداري في وزارات السلطة الفلسطينية؟ وما المقترحات المؤدية إلى إصلاح العمل الإداري في الوزارات الحكومية؟**

### **أهداف الدراسة:**

١. التعرف إلى واقع العمل الإداري من حيث الإيجابيات والسلبيات في مؤسسات السلطة.
٢. التعرف إلى المعوقات والتحديات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية.
٣. تقديم مقترحات بناءة لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

### **أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية الدراسة من حيث تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تحد من سلبيات العمل الإداري، وعرض أهم التحديات والصعوبات التي تواجهها عملية الإصلاح الإداري؛ لذلك سوف تقدم الدراسة للجهات المعنية للاستفادة منها ومحاولة تطبيق ما هو مناسب من مقترحات وتوصيات بشكل عام حول عملية الإصلاح الإداري، كما أن موضوع الإصلاح الإداري موضوع ذو أهمية كبيرة على مستوى الدولة والمجتمع، لذلك تعدّ الدراسة مساهمة علمية ونظرية وبحثية في تحديد مظاهر الضعف والقوة في العمل الإداري في فلسطين وتقديم مقترحات بناءة وعملية للنهوض بالعمل الإداري.

### **فرضية الدراسة:**

تتكون فرضية الدراسة انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى

**لتحقيقها وهي:**

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) نحو المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية، ومجال التخصص).

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العموميين في مديريات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة القدس بناءً على أعداد الموظفين في كل وزارة، وهي مرتبة في الجدول الآتي:

**الجدول (١)**

العدد	المديرية	الرقم	العدد	المديرية	الرقم
٢	السياحة والآثار	٨	٢٩	الداخلية	١
١٤	الزراعة	٩	١٠	المواصلات	٢
١٤	الحكم المحلي	١٠	٣	الأسرى والجرحى	٣
١٢	الارتباط المدني	١١	١٥	العمل	٤
٤١	الصحة	١٢	١٣	الشؤون الاجتماعية	٥
٣	الأشغال العامة	١٣	١٣	الاقتصاد الوطني	٦
٢٠	المالية	١٤	١٥	الأوقاف الإسلامية	٧
٢٠٤	المجموع				

المصدر: الباحثان

وبما أن حجم مجتمع الدراسة صغير فقد استخدم أسلوب العينة الشاملة لعناصر المجتمع كافة، فيما استثنى موظفو وزارة التربية والتعليم لعدم السماح بتوزيع الاستبانة عليهم من قبل المسؤولين في مديرية التربية والتعليم في الرام.

**الدراسات السابقة:**

دراسة (موسى، ٢٠١١) بعنوان «الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد»، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الإصلاح الإداري تعزيزاً لمفاهيم

الحكم الرشيد في وزارات السلطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى واقع الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية. واستخدم المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة في الوقت الحاضر، وتفسيرها والتنبؤ بها كما هي في الواقع، واستعين بالاستبانة وسيلة لجمع البيانات الأولية.

أظهرت النتائج أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأن الوزارات الفلسطينية تعاني من ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين التي تعدل دون الرجوع إلى السلطة التشريعية ومؤسسات المجتمع المدني وذوي العلاقة.

دراسة (قبلاوي، ٢٠١١)، بعنوان: "نحو استراتيجية تطوير وإصلاح أكثر فعالية في وزارة الإقتصاد الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى إعادة هيكلة مناسبة وملائمة لوزارة الإقتصاد الفلسطينية تتفق مع رؤية الوزارة ورسالتها وأهدافها واقتصادياتها وخططها الإستراتيجية، والتعرف إلى واقع التطور والإصلاح الإداري في الوزارة والحاجة إلى ذلك، وتحديد الفروق بين الواقع والحاجة إلى التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الإقتصاد. استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف ظاهرة معينة ودراسة الاستبانة وتحليل نتائجها، واستعان بالاستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي شملت الموظفين في الوزارة من مسمى رئيس قسم فأعلى. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الإقتصاد الوطني كانت قليلة، وأن هناك حاجة كبيرة إلى تحسين الأوضاع الإدارية في الوزارة من خلال تثمين الخبرات المتميزة واعتماد برامج تدريب متخصصة، وتوفير المعلومات اللازمة لصناع القرار والمشاركة في صناعة القرار.

دراسة (عبد، ٢٠٠٩) بعنوان "نظام شغل الوظائف العامة كمدخل لإصلاح الإدارة الحكومية في مصر"، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على طبيعة تطوير نظام شغل الوظائف العامة في مصر وأهميته لإحداث إصلاح الإدارة الحكومية في ظل التغيرات المتلاحقة، ودراسة الأنظمة المعاصرة في شغل الوظائف العامة، وتوضيح مزايا كل نظام وعيوبه للتعرف إلى أفضل نظام ملائم لطبيعة المجتمع المصري وكذلك هدفت الدراسة إلى عرض مشروع قانون الوظائف المدنية الجديد وتحليله. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي من خلال استقراء مجموعة من المراجع عن موضوع الدراسة، وتحليل تلك البيانات والمعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن نظام التعاقد يؤدي إلى فقد الامتياز الوحيد للوظيفة العامة وفقدان الأمان الوظيفي بين الموظفين، وبقاء الموظف في شغل الوظيفة بشكل دائم لا

يحفزه على تنمية مهاراته وأن تحسين الأداء بالإدارات الحكومية يعتمد على إلغاء النظام المالي لشغل الوظائف العامة (نظام التعيين الدائم) والاعتماد على نظام العقود.

دراسة (عوني، ٢٠٠٩) ، بعنوان: ” واقع التغيير وأثره على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية“ .هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على البيانات الأولية، بتوزيع استبانة على عينة الدراسة للحصول على المعلومات الأولية، وكذلك البيانات الثانوية من الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة لموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارة داخل المجتمع الذي يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، وأن التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت والسرعة في الإنجاز.

دراسة (شهاب، ٢٠٠٩) ، بعنوان: ” نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في اليمن“ .هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الخلفية التاريخية لنظام الإدارة في اليمن قبل تحقيق الوحدة وبعدها، والتعرف إلى الطريقة التي دمج فيها هذان الجهازان الإداريان لشطري اليمن مع تحديد أبرز مظاهر الخلل الإداري في النظم واللوائح والإجراءات الإدارية، وتحديث هذه الإجراءات من أجل الإصلاح الإداري. وتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي المتضمن دراسة تحليل المضمون لتناسبه مع طبيعة موضوع الدراسة وجمع المعلومات واختيار عينة عشوائية من شؤون الموظفين في الجهاز الإداري للدولة. وتوصلت الدراسة إلى أن وحدات شؤون الموظفين لا تقوم بالدور النمطي فقط لشؤون الموظفين، وأن منظومة الموارد البشرية غير متوافرة في العدد الأكبر من تلك الوحدات، وغير مكتملة في وحدات إدارية أخرى، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها: إعادة هندسة وحدات شؤون الموظفين واختيار العناصر ذات الكفاءة لإدارة هذه الوحدات، ووضع خطط هادفة لتدريب الموظفين.

دراسة (السر، ٢٠٠٨) بعنوان ” واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة“ .هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية كعلم جديد ومنظم ومخطط يساعد في إحداث التطور لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، والتعرف إلى الصعوبات والمعوقات الإدارية التي تحول دون ذلك. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع إعادة هندسة العمليات



الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة وتقويمه واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة وعينته، وتوصلت الدراسة إلى وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطور الإداري، ولكن هناك قصور في فهم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هناك إزدواجية في الصلاحيات والعمل بين الإدارة العامة للشؤون الإدارية المركزية والإدارة العامة للشؤون المالية المركزية من جهة، والإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في الجانب المدني من جهة أخرى، وأن هناك غياباً واضحاً في التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود وصف وتوصيف وظيفي واضح في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

دراسة (الفرجاني، ٢٠٠٨) ، بعنوان «واقع استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني». هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع واستراتيجيات التطور الإداري في الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة، والتعرف إلى مدى ممارسة استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطبيقها والتحديات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع الفلسطيني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل لمديري الشرطة في محافظات غزة نظراً لمحدوديته، وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة، وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لم يصل إلى الحد المطلوب، وأن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني، وأن الصراع التنظيمي في القطاع بين حركتي حماس وفتح يؤثر سلباً بل يهدد على أمن المجتمع الفلسطيني.

دراسة (عباد، ٢٠٠٧) بعنوان: «برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية». وقد هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل برامج الإصلاح الإداري من خلال التعرف إلى مفهومها وأهدافها وخصائصها واستراتيجياتها والمعوقات التي تواجهها ومقومات نجاحها، ومعرفة مدى مساهمتها في تنمية الموارد البشرية. بالإضافة إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف لبرامج الإصلاح الإداري الموجهة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات القطاعين العام والمختلط بالجمهورية اليمنية. واستخدم الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبانة لجمع المعلومات عن عينة الدراسة وكمصدر للبيانات الأولية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثراً معنوياً بين برامج الإصلاح الإداري والتنمية البشرية، وأن هناك سوءاً في تنفيذ المؤسسات لسياسة التوظيف على الواقع العملي، مما أضعف الدور الذي تقوم به البرامج الإصلاحية في تنمية الموارد البشرية.

دراسة (أبو الرب، أحمد، أبو خلف، ٢٠٠٧)، بعنوان: «آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية، ورؤية المواطن الفلسطيني». هدفت الدراسة إلى معرفة أهم مراحل محاولات الإصلاح الإداري في ظل السلطة الفلسطينية والآليات المطلوب اتخاذها لإجراء إصلاحات جذرية في مؤسسات القطاع العام من وجهة نظر الشارع الفلسطيني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها، وذلك لوصف الأولويات الاقتصادية والاجتماعية وتحليلها وتحديد ما نظراً لملاءمة هذا الأسلوب مع أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن الفساد ظاهرة منتشرة في المؤسسات الفلسطينية بشكل عام ومؤسسات القطاع العام بشكل خاص، وأن مكافحة الفساد في مؤسسات السلطة لم ترق بعد إلى الحد الأدنى من تطلعات الشارع الفلسطيني لغياب الإدارة السياسية للإصلاح.

دراسة (العكش، ٢٠٠٣) وكانت بعنوان: "الإصلاح الإداري في الأردن، دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي". هدفت الدراسة إلى تشخيص أسباب تخلف الجهاز الإداري والطلول المقترحة من وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارات الدولة ودوائرها، اعتمد الباحث على أسلوب التحليل الكمي الوصفي في بحث المشكلة استناداً إلى البيانات الإحصائية التي جمعت من عينة البحث من موظفي الجهاز الحكومي في الوزارات والدوائر الحكومية المختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسباب تخلف الجهاز الإداري تعود إلى مجموعة من الممارسات أبرزها: المحسوبية وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم ربط العمل القيادي الإداري بالإبداع وغياب نظام حوافز فعال، وضعف أجهزة الرقابة الإدارية وتدني مستوى الرواتب وإهمال إعادة هيكلة الجهاز الحكومي.

تقرير التنمية الإنسانية العربية الأول لعام ٢٠٠٢: والذي عكس جهداً متميزاً من الأوجه كافة، سواء من منطلق تحليلاته للأوضاع الحالية للتنمية الإنسانية في الوطن العربي أم من أوجه القصور فيها والتحديات التي تجابهها ووسائل النهوض بها لتعزيز مستقبل الإنسان العربي. لقد بين التقرير في إطار استنتاجاته أولوية أساسية لتجاوز عدد من النواقص الراهنة، بل تحويلها إلى نقيضها من أجل تحقيق التنمية الإنسانية، وأجملها في نواقص ثلاث: أولها، الاحترام القاطع للحقوق والحريات الإنسانية باعتباره حجر الزاوية في بناء الحكم الصالح المحقق للتنمية الإنسانية. وثانيها، تمكين المرأة العربية عبر إتاحة جميع الفرص لها، خاصة تلك الممكنة لبناء قدرتها الإنسانية. وثالثها، تكوين اكتساب المعرفة وتوظيفها بفاعلية في جميع أوجه النشاط الاقتصادي. وأكد التقرير على أهمية الإصلاح من الداخل وضرورته، إذا ما أريد له النجاح والديمومة وتغيير الواقع الراهن.

دراسة (الخضر، ٢٠٠٢) بعنوان: «نموذج مقترح للإصلاح الإداري في سوريا». هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح على شكل مشروع أولي لبرنامج الإصلاح متضمناً مبررات هذا البرنامج وأهدافه ومبادئه من جهة ومحاوره الرئيسية وآليات تنفيذه من جهة ثانية من أجل تحسين أداء أجهزة الإدارة العامة، واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي المقارن للدراسات السابقة حول الإصلاح الإداري في سوريا وتجربة العديد من دول العالم محاولاً وضع نموذج خاص لسوريا، وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج كان أهمها: ضرورة تبني نظام إصلاح جديد في مؤسسات السلطة في سوريا، وأن هناك شيوفاً في ظاهرة الفساد الإداري وتدني مستوى إنتاجية العمل.

دراسة (Brundley, 1999)، بعنوان: "عمليات الإصلاح الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية". هدفت الدراسة إلى تناول عمليات الإصلاح الإداري في مناطق الولايات الأمريكية كافة، وشملت عينة من مديري الهيئات الحكومية وأجهزتها في (٩٣) مجالاً مختلفاً من مجالات العمل، وتوصلت إلى العديد من النتائج التي تؤدي إلى أن جهود الإصلاح ترتبط بوجود أزمات تتصدى لها الإدارات الحكومية لمعالجتها، ولا تركز على استراتيجيات ثابتة.

دراسة البنك الدولي لعام ١٩٩٧ بعنوان: «دور الدولة وكفاءتها». حددت الدراسة إستراتيجيات لإصلاح الدولة، وتركزت بشكل أساسي على المجالات التي تتلاءم مع قدرتها، وذلك عن طريق تنشيط المؤسسات العامة. كما حددت بعض الآليات التي تبعث في الموظفين العموميين الحافز على أداء عملهم بصورة أفضل، والضوابط التي تحول دون التصرفات التحكيمية والحد من الفساد ومكافحته. بالإضافة إلى التحديات المتمثلة في الإصلاحات وإستدامتها وجعل الدولة أكثر قرباً من الناس.

### ما يميز هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة بأنها جاءت كنظرة إلى واقع العمل الحكومي، وبخاصة أن هناك أصواتاً كثيرة تعالت مطالبة بضرورة الإصلاح الإداري في مؤسسات الدولة الحكومية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى المعوقات والتحديات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري من وجهة نظر الموظفين العموميين أنفسهم، فهي أكثر واقعية وشمولية، لوصف الظاهرة وتقديم مقترحات عملية وسليمة مبنية على توجهات الموظفين أنفسهم، وتقدم الدراسة مقترحات عملية لزيادة فعالية العمل الإداري وكفائته، والذي يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لأفراد المجتمع، ومن خلال اطلاع الباحثين على الأدبيات والأبحاث السابقة، فإنه لا توجد دراسة شاملة لهذا الجانب، ولا تقارير من جهات دولية أو حكومية، وإنما

كانت الدراسات تتمحور في معظمها حول ظاهرة مكافحة الفساد الإداري والمحسوبية في مؤسسة ما، ولم تقدم مقترحات علمية وعملية شاملة لإجراء الإصلاح المطلوب في العمل الإداري الحكومي بشكل عام.

## الإطار النظري:

شهدت الإدارة العامة في مختلف بلدان العالم إصلاحات إدارية، وخاصة في هياكلها الإدارية والتنظيمية من أجل مواكبة التطورات الحديثة في علم الإدارة العامة، وتلافي ظاهرة القصور وضعف الأداء ومحاربة ظاهرة الفساد الإداري، وتقديم الخدمات بأفضل صورها للمجتمع المحلي، حيث تشكل عملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية خطوة أساسية نحو الاستقلال ودحر الاحتلال، وتأتي عمليات الإصلاح الإداري استجابة لنداءات المواطنين والمؤسسات الأهلية والأجنبية.

## مفهوم الإصلاح الإداري:

إن مفهوم الإصلاح الإداري في الدول النامية قد ارتبط إلى حد كبير بمشكلات التنمية، لأن الأجهزة الإدارية متخلفة وغير قادرة على تنفيذ خطط التنمية القومية بوصفها إدارة تنمية، ونتيجة لهذا التخلف فلا مناص من إصلاحها حتى تكون قادرة على تحقيق التنمية القومية بكفاءة وفعالية، وقد رأى بعض من الباحثين بأن حتمية الإصلاح الإداري في الدول النامية أهم من حتمية قيام الإدارة العامة بدورها في التنمية، لأن الإصلاح في الدول النامية لا يعني مجرد إجراء تغييرات في النظام الإداري وتصحيحه، بل يعني في الوقت نفسه إحداث تغييرات في الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية تواكب التغييرات الإدارية، وقد ارتأى البعض الآخر من الإداريين أن عملية الإصلاح تمثل تغييراً أصيلاً في العمل وفي التنظيم وفي الأشخاص وفي نظرة الناس إلى هذه الأمور كلها، وهو في إطار هذا المفهوم ليس مجرد تعديل بسيط أو مواءمة سطحية، وإنما تحول كامل في الخطط وتغيير جوهري في الروح والفكر وأنماط السلوك، وفي التنظيم وعمل العنصر البشري (تيشوري، ٢٠١٠، ١٠٣) ، لكن التطور تعثر في كثير من الدول النامية بسبب سيطرة الجهاز الإداري البيروقراطي على معظم المؤسسات، حتى أصبح قوة من الصعب السيطرة عليها مما أدى إلى عدم المرونة وتضارب الهياكل القانونية والتركيز على المركزية مما قاد إلى عدم قدرة المرؤسين على تحمل المسؤولية وتركيز المهمات والقرارات في أيدي المديرين، مما ولد موجات مرتفعة من عدم الرضا بين متلقي الخدمة من المواطنين، وعملية التطوير تسمى بعملية الإصلاح الإداري والتي أصبحت من إحدى حتميات التنمية في الدول النامية فهي نشاط تلقائي

مستمر للإدارة العامة. ينظر إلى الإصلاح الإداري على أنه "المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة من خلال عمليات إصلاح شاملة، أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية: كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات" (المؤمن، زويلف، اللوزي، ١٩٩٧، ١٤)

عُرف الإصلاح الإداري بأنه التغيير إلى الأحسن وليس مجرد التغيير، وتحدث المشكلة عندما يشار إلى تغيير علمي على أنه إصلاح. (Cooper, 1998, p.11)

أشار (رشيد، ١٩٩٥، ٩٩) إلى أن الإصلاح الإداري هو مجهود إداري مقصود ومتعمد لإحداث تغييرات جذرية وحاسمة ومنشودة في قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري في سبيل حسن اضطلاعهم بعمليات التنمية، وبذلك يعدّ الإصلاح الإداري جزءاً من عملية التحديث والتطوير الشاملة، أي أنه حلقة في سلسلة من المجهودات المتكاملة التي تتطلب الدعم والمساندة من جانب المسؤولين السياسيين والإداريين في الدولة.

يؤكد (الأيوبي، ١٩٩٥، ٢٢) البعد الاجتماعي "للإصلاح الإداري الذي يربطه بعملية ترشيد وإصلاح يساعد على التقدم والتحول في البناء الاجتماعي وهو يعكس إلى حد ما إيديولوجية النظام الاقتصادي والاجتماعي السائد في الدولة".

كما عرّف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية عام ١٩٧١م عملية الإصلاح الإداري على أنها: "حصيلة المجهودات ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه، أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل: الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية" (خلوصي، ١٩٧٣، ٣٢).

يؤكد (الباز، ١٩٩٠، ١٣١) رداً على المدلول الإداري لمفهوم الإصلاح: "أن هناك مشكلات معينة تعوق عمل المنظمات الإدارية، أي تعوق سبيل تحقيقها لأهدافها العامة، وتلك المشكلات أو المعوقات تحتاج لعلاج أو لإصلاح إداري كي تتمكن الإدارة العامة من تأدية واجباتها في تحقيق الأهداف العامة. ومرد تلك المشكلات إلى أحد أمرين: فإما أن تكون نابعة من داخل أجهزة الإدارة العامة، أي أن أسبابها كامنة داخل الأجهزة أو المنظمات الإدارية العامة، وإما أن تكون نابعة من خارجها، أي من البيئة الخارجية والأجهزة السياسية والاقتصادية..".

أما (حرفوش، ١٩٩٧، ١٠٢) فيعرف الإصلاح الإداري بأنه "تلك العملية السياسية التي تصوغ من جديد العلاقة بين السلطة الإدارية والقوى المختلفة في المجتمع".

يعدّ جيرالد كايدن (Gerald Caiden, 1970, 23) من أهم أنصار البعد الاجتماعي للإصلاح الإداري حيث يرى أن "التغيير الاجتماعي يشكل الإطار العام للإصلاح الإداري، ولا يمكن التحدث عنه بمعزل عن التغيير أو التطور الاجتماعي إذ أن كليهما يساند الآخر ويتداخل معه" وهذا يعني أن الإصلاح الإداري نتيجة حتمية وطبيعية لتطور القوى الاجتماعية التي تسعى لتحقيق التطور الإداري المطلوب، ليس بصورة تلقائية، بل بصورة إرادية مدروسة.

عطفاً، على ما سبق، يمكننا إدراج التعريف الآتي لمفهوم الإصلاح الإداري بشكل أوسع وأكثر شمولية: "إنه عملية علمية مقصودة لإجراء تحول من النظام الإداري القديم التقليدي إلى نظام جديد يتبنى مفاهيم إدارية حديثة، سواء أكانت في الهيكل التنظيمي أم في تطبيق المبادئ الإدارية الفعالة والهادفة مرتبطة بأيدولوجيات النظام الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع".

## أهداف الإصلاح الإداري:

تحقق عملية الإصلاح الإداري مجموعة من الأهداف سواء أكانت على مستوى الأجهزة الحكومية أم على مستوى المجتمع في تحسين مستويات الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية، وترشيد الأنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين، وتحسين كفاءة أداء الموظفين، وتعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرار (القيوتي، ٢٠٠١م، ٤٥)، إضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء، وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم. وهناك مجموعة من العوامل تستدعي التسرع في إجراء إصلاح إداري منها ما هو سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي وديمقراطي، وأضاف (القيوتي، ٢٠٠١م، ٢٧)، ثلاثة عوامل أخرى هي:

١. العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها.
٢. التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع.
٣. ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات.

## خطوات الإصلاح الإداري:

تمر عملية الإصلاح الإداري في مجموعة من الخطوات التي تعدّ ضرورية وهي: الإيمان بضرورة الحاجة إلى الإصلاح في الأجهزة الإدارية العامة وأهميته، ومن ثم أن تتبنى القيادات السياسية عمليات الإصلاح، وأن تعمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية كافة لإنجاحها، و وضع الإستراتيجية المناسبة للإصلاح بما يضمن تحديد الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها ووسائلها وطرق تنفيذها بكفاءة وفاعلية، ولإنجاح عملية الإصلاح يجب تحديد جهاز مسؤول عن الإصلاح الإداري، وتوفير كل ما يلزم لنجاحه، والدفع باتجاه أن تأخذ المؤسسة التشريعية دورها في إقرار القوانين والأنظمة الضرورية وفي المراقبة الواعية والمتواصلة على أداء الحكومة وأجهزتها المختلفة، وأخيراً العمل على تقويم خطوات الإصلاح الإداري بشكل متواصل، ليتسنى الوقوف على مواطن الخلل والضعف وتصويبها ومواطن القوة وتدعيمها (كشك، ٢٠٠٧، ٣٠).

يمكن تحديد الخطوات بأسلوب آخر، وذلك من خلال اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري، ووضع الإستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري واستخدام وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري وتقويمه ضمن إطار جهاز إداري مستقل مسؤول عن الإصلاح الإداري (الخصر، ٢٠٠٣، ١٥).

## إستراتيجيات الإصلاح الإداري:

عملية الإصلاح الإداري عملية معقدة وصعبة؛ لذلك يجب اتباع مجموعة من الإستراتيجيات لإنجاحها وهي كما ذكرها (Paul Light, 1997,43) بالآتي:

١. إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة الإدارية وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في التنظيم، ولها نتائج ملموسة في الهياكل التنظيمية الجديدة.

٢. إستراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة، وتركز هذه الإستراتيجية على التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية، والحد من الهدر والإسراف، والحيولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض شخصية.

٣. إستراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح، تؤكد هذه الإستراتيجية على أهمية التأكد من أن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية، ومع معايير وأخلاقيات السلوك العام، من خلال إتاحة المجال والفرص للجمهور ووسائل الإعلام وجماعات المصالح؛ لتعزيز الثقة بالجهاز الإداري.

٤. استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات: تتمثل في الروتين المعقد وبطء الإجراءات وعدم الاهتمام بالمواطنين وضعف الأداء مقارنة مع القطاع الخاص، تؤدي هذه الاستراتيجية إلى رفع معنويات العاملين وتقوية سلطات الأجهزة التنفيذية، وزيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها.

### الصعوبات والتحديات التي تواجه الإصلاح الإداري:

تواجه عملية الإصلاح الإداري مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تكمن في أن جهود الإصلاح الإداري لا تتم إلا في شكل برامج إصلاح صغيرة أو حركات، في حين أن عملية الإصلاح يجب أن تكون شاملة تتناول مختلف جوانب العمل الإداري من تنظيم وأفراد وسلوكيات وبيئة ونظم ولوائح وقوانين، وأن قصور المناهج التعليمية في مجال الإدارة، تساهم في النقص الشديد في الإعداد من القيادات الإدارية، إضافة إلى الأسلوب غير الموضوعي في اختيار القيادات بعيداً عن النظم التي تكفل حسن اختيار هذه القيادات في سن مبكرة من حياتها الوظيفية، وتباين سياسات ونظم الأجور في دول العالم، مما يجعل بعضها مناطق جذب للأفراد والقيادات، ويجعل الأخرى مناطق طرد لها، كما أن الوظيفة الإدارية ما زالت مجالاً لعمل المتسلقين، ومن أهم عقبات الإصلاح الإداري سلوك الأفراد والقيادات وأخيراً عدم الاستفادة من البحوث والتقارير التي تعد في مجال الإدارة (عبد الحميد، ١٩٧٩، ٩٧).

في حين يرى (أبو بكر، ٢٠٠٥، ٣٣) أن أهم العقبات أمام جهود الإصلاح الإداري تتمثل في الاستيراد غير الواعي للنماذج الإدارية في الإصلاح الإداري، ورسمية جهود التطوير والإصلاح الإداري وشكلية، والسيطرة الوهمية لأجهزة الرقابة، إضافة إلى الجهود المتفرقة وغير المدروسة وغياب التنسيق بين برامج الإصلاح.

### خصائص الإصلاح الإداري:

- ترتبط عملية الإصلاح الإداري بعدة خصائص ذكرها (شارف، ٢٠١٠، ٥) هي:
- الإصلاح الإداري عملية شاملة وليست جزئية.
- الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية من تخطيط، وتوجيه ورقابة.
- الإصلاح الإداري عملية إدارية تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتوفير المعلومات ومحاولة الاقتناع وعلاج المشكلات.



- الإصلاح الإداري عملية جماعية تحتاج إلى تعاون الفريق من قيادة وموظفين.
- الإصلاح الإداري يرتبط بالبيئة حيث يتأثر بالعادات والتقاليد والقيم.
- يتأثر الإصلاح الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان وليس بالعتاد.
- لا يتناول الإصلاح الإداري الجوانب الأخرى مثل: الإصلاح في النواحي السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، ولكنه يتأثر بها ويؤثر فيها.
- الإصلاح الإداري مفهوم معياري قيمي له أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف قيمة مختلفة، تختلف معايير قياسها.
- إن الإصلاح الإداري ليس وسيطا أو أداة لنقل خطط التنمية فقط، بل عملية تنموية بالدرجة الأولى.
- الإصلاح الإداري ليس علاجاً لسلبية إدارية فقط، بل له مضامين سياسية، واجتماعية واقتصادية.
- ارتباط الإصلاح بعملية التحول من وضعية لأخرى.

### **العناصر الإستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري:**

تتضمن أي إستراتيجية إصلاح إداري مناسبة لتطبيق أسس وعناصر متكاملة لضمان نجاحها وتقدير الخدمة الإدارية بأفضل أسلوب وبكفاية وفعالية عالية، وهذه العناصر حسب (شارف، ٢٠١٠، ١٠) هي:

١. الانطلاق من (التأكيد) على البديهيات والأساسيات التي تتصل بمفهوم الوظيفة العامة والموظف العام.
٢. تفعيل القوانين والمبادئ الموجودة التي تحكم شؤون الخدمة المدنية، والتي تتصل بأسس التعيين والترقية وتقويم الأداء، والمساءلة عن الأداء.
٣. التأكد من وضوح الأهداف والمبررات الموضوعية الخاصة بالأجهزة الإدارية للمسؤولين والعاملين على مختلف المستويات، وذلك انطلاقاً من تفهم التشريعات التي تحكم عمل هذه الأجهزة، وتوفير وصف وظيفي لكافة الوظائف.
٤. الالتزام بإتباع الشفافية والوضوح في عمل الأجهزة الإدارية، وتوفير حرية الوصول للمعلومات ولأفراد الجمهور والمهتمين.
٥. عمل المسوحات اللازمة والقيام بالجولات الميدانية للتعرف إلى مدى رضا الجمهور عن مستوى الخدمات.

٦. تمكين الموظفين من التصرف والقيام بالمبادرات الإدارية للتطوير من خلال اتباع أسلوب اللامركزية في الإدارة.

٧. مواكبة المستجدات المحلية والعالمية التي تؤثر على عمل الأجهزة الإدارية، والتي تستوجب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية أو التشريعات التي تحكم العمل، أو أساليبه وطرقه وإجراءاته بما يساهم في تحسين الأداء.

في هذا السياق يقدم كل من (Osborne and Gaebler, 1992) من خلال كتابهما المشترك "إعادة الاختراع" المبادئ التي يجب أن تنطلق منها الحكومة في عملها وهي:

١. أن الحكومة ليست شراً لا بد منه كما يظن كثيرون، فهي ضرورية وأساسية ومهمة لكل المجتمعات المتحضرة.

٢. ليس العاملون في الحكومة أساس المشكلة في تراجع الإنتاج والخدمات، ولكن النظام الإداري هو السبب، والدليل أن كثيرين ممن يفشلون في عملهم في الإدارات الحكومية ينجحون في العمل في القطاع الخاص.

٣. إن حكومات عصر الصناعة بمركزيتها وبيروقراطيتها والتي تعمل بطريقة متشابهة، لا ترقى إلى مستوى التحديات والمتغيرات السريعة التي تواكب عصر المعلومات.

٤. إن المشكلة التي تواجهها الحكومة ليست بسبب الفكر الليبرالي التقليدي، ولا الفكر المحافظ التقليدي، وهي ليست متعلقة بتكثير الإنفاق أكثر أو تقليفه، علينا أن نجعل الحكومات فعالة مرة أخرى وذلك بتجديدها.

٥. إن نجاح أي حكومة في مسعاها للتطور لا يأتي إلا من خلال هدفها الأسمى الذي تؤمن به تماماً والمتمثل بالعدالة وتكافؤ الفرص.

## الجانب العملي للدراسة:

### منهجية الدراسة:

لغرض إنجاز هذه الدراسة أستخدم المنهج الوصفي، وأسلوب المسح الميداني نظراً لملاءمته طبيعة البحث، ونظراً لقدرة هذا المقياس على التمييز بين الدرجات المختلفة من قوة الاتجاهات، ولسهولة فهمه من قبل لمستهلكين المراد قياس اتجاهاتهم (Kinnear and Taylor, 1987, 325)، فقد تم وصف الظاهرة قيد الدراسة ودرست الاختلافات في الاتجاه نحو الظاهرة.

## وصف مجتمع الدراسة:

### الجدول (٢)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	٢٠	١٢,٦
	بكالوريوس فأقل	١١١	٦٩,٨
	أعلى من بكالوريوس	٢٨	١٧,٦
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٤٢	٢٦,٤
	٦-١٠ سنوات	٣٥	٢٢,٠
	١١-١٥ سنة	٤٢	٢٦,٤
	أكثر من ١٥ سنة	٤٠	٢٥,٢
الدرجة الوظيفية	مدير عام	٤	٢,٥
	مدير	٣٣	٢٠,٨
	رئيس قسم	٧٢	٤٥,٣
	رئيس شعبة	٥٠	٣١,٤
هل تعمل في مجال تخصصك	نعم	١٠١	٦٣,٥
	لا	٥٨	٣٦,٥
المجموع		١٥٩	٪١٠٠

## أداة الدراسة:

صمم الباحثان الاستبانة، ووزعت على أفراد مجتمع الدراسة، والمكونة من موظفي الوزارات الحكومية في محافظة القدس حول موضوع: «الجهاز الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية: الواقع ومقترحات الإصلاح»، وقد وزعت ٢٠٤ استبانة أعيد منها ١٥٩ استبانة، أي بنسبة ٧٨٪، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج، وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية، وهي مكونة من (٤) فقرات.
- القسم الثاني: محاور الاستبانة، وهي مكونة من محورين موضحين كالآتي:

■ المحور الأول: معوقات الإصلاح الإداري الحالي في وزارات السلطة الفلسطينية، وهو مكون من (٢١) فقرة.

■ المحور الثاني: مقترحات الإصلاح الإداري في وزارات السلطة الفلسطينية، وهو مكون من (٤٤) فقرة.

### قياس صدق الاستبانة وثباتها (Cronbach's Alpha) :

لقياس صدق الاستبانة عُرِضت على عدد من المحكمين والأكاديميين ذوي الاختصاص والخبرة، ممن لهم دراية واطلاع بموضوع الدراسة، وقد قاموا بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، حيث أخذ الباحثان بآراء المحكمين حتى صممت الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ثم أجرى التحليل Reliability Analysis، وقيس ثبات الاختبار من خلال معادلة كرونباخ ألفا التي تشير إلى الصدق التكويني، أو ما يسمى بالتجانس الداخلي، وقد وجد أن قيمة ألفا للمحور الأول = (٩١,٢٪).

#### الجدول (٣)

نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثبات الكلي	١٥٩	٢١	٩١,٢٪

أما قيمة ألفا للمحور الثاني فبلغت = (٩٦,٨٪)

#### الجدول (٤)

نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثبات الكلي	١٥٩	٤٤	٩٦,٨٪

وكما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة ٠,٦ فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة (malhotra, 2007, p62).

ومن النتيجة التي حصلنا عليها فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة، وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

## المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة راجعها الباحثان، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وذلك على جميع أسئلة الدراسة، وقد اختير سؤال الدراسة وفرضيته وحللت باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرار والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

٢. قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).

٣. تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين بوضوح الفوارق، والتباين بين الأحداث المدروسة وهي (One Way ANOVA، واختبار L.S.D).

## عرض نتائج الدراسة:

حتى يتم التعرف إلى طبيعة البيانات التي جُمعت، فإنه لابد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف إلى متغيراتها؛ لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث ستعرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض.

حُسب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محور الدراسة الأول باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد عينة الدراسة) وإجراء المقارنات المختلفة، حيث يعدّ مقياس ليكرت من أفضل الأساليب لقياس الاتجاهات، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (٥)

الوزن	القيمة
١	غير موافق بشدة
٢	غير موافق
٣	محايد
٤	موافق
٥	موافق بشدة

وباعتماد المقياس التالي لحساب المتوسط المرجح:

(٦) الجدول

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيفة جداً	من ١ - ١,٧٩
ضعيفة	من ١,٨٠ - ٢,٥٩
متوسطة	من ٢,٦٠ - ٣,٣٩
كبيرة	من ٣,٤٠ - ٤,١٩
كبيرة جداً	من ٤,٢٠ - ٥

◀ أولاً- الإجابة على سؤال الدراسة ومناقشته:

للإجابة عن سؤال الدراسة ستعرض في هذا القسم نتائج إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة، وتحلل وتناقش من خلال الجدول الآتي:

• المحور الأول: هل هناك علاقة بين الواقع الإداري الحالي وعملية الإصلاح

الإداري؟

(٧) الجدول

توجهات أفراد العينة حول المحور الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	مستوى الرواتب الحالي مناسب.	٢,١٣	١,٠٣	ضعيفة
٢	لدي اطلاق على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل الإداري	٣,٣٦	١,١٢	متوسطة
٣	تؤدي الأنظمة والقوانين إلى الإصلاح الإداري.	٣,٣٦	١,١٧	متوسطة
٤	نظام الترقيات المعمول به واضح وعادل.	٢,٤٧	١,٢٤	ضعيفة
٥	أسلوب الرقابة الخارجية والداخلية يناسب العمل الإداري.	٢,٦٢	١,٢٢	متوسطة
٦	يتم توظيف الموظفين الجدد حسب الأنظمة والقوانين.	٢,٧٣	١,٢٢	متوسطة
٧	نظام المتابعة الإدارية المعمول به في الوزارة مناسب.	٢,٧٥	١,١٩	متوسطة
٨	يشارك الموظفون في دورات تدريبية متخصصة.	٣,١٦	١,٢٤	متوسطة
٩	صلاحيات وواجبات كل موظف واضحة.	٢,٩٩	١,٣٠	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١٠	يوجد في الهيكل التنظيمي مواصفات وظيفية محددة.	٣,١٦	١,١٢	متوسطة
١١	عملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات عملية منظمة.	٢,٦٩	١,٢١	متوسطة
١٢	وسائل الاتصال في الوزارة مناسبة للعمل الإداري.	٣,٠٩	١,٠٨	متوسطة
١٣	أسلوب القيادة الإدارية يلائم طبيعة العمل الإداري.	٢,٩٧	١,١٤	متوسطة
١٤	نظام التأمينات المعمول به في السلطة مناسب.	٢,٧٦	١,١٤	متوسطة
١٥	يوجد موظفين في الوزارة بدون مهمات رسمية.	٣,٣٦	١,٣٣	متوسطة
١٦	يوجد تنسيق بين الوزارات في المهمات.	٢,٧٨	١,٠٤	متوسطة
١٧	يوجد عدالة في توزيع المهمات بين الموظفين.	٢,٣٦	١,١٤	ضعيفة
١٨	يوجد نزاهة وشفافية في العمل الإداري.	٢,٧١	١,٢٢	متوسطة
١٩	يوجد تخطيط استراتيجي لتنفيذ البرامج والأنشطة.	٢,٧٣	١,٠٩	متوسطة
٢٠	يشارك الموظفين في وضع خطط عمل الوزارة.	٢,٣٥	١,١٢	ضعيفة
٢١	أدخلت الوزارة تكنولوجيا المعلومات في عملها.	٣,٣٣	١,١٤	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٧٢	١,١٧	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (٧) أعلاه الذي يعبر عن مجموعة من المعوقات لعملية الإصلاح الإداري أن هذه المعوقات حصلت على درجات متقاربة بين ضعيفة ومتوسطة، أما بخصوص الدرجة الكلية لمتوسط إجابات المستقيين على أسئلة الدراسة فقد بلغت (٢,٧٢) وهي درجة متوسطة حسب المقياس المستخدم، وهذا يدل على أن مجمل المعوقات قد حصلت على معدلات متوسطة، وفيما حصلت مجموعة من المعوقات على درجة ضعيفة، أي أنها موجودة فعلاً وتسبب تحدياً وإعاقة للعمل الإداري الحكومي، وهذه الفقرات هي (١، ٤، ١٧، ٢٠)، ومع ذلك سيتم تحليل هذا المحور بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS وإيجاد التباين الأحادي، وقيمة ألفا من أجل إثبات فرضية الدراسة أو رفضها، من خلال ربطها بالمتغيرات الديمغرافية التي لها تأثير على إجابات أفراد العينة.

• المحور الثاني: ما المقترحات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية؟

## الجدول (٨)

## توجهات أفراد العينة حول المحور الثاني

الرقم	الفقرات	%٠	%٢٠	%٤٠	%٦٠	%٨٠	%١٠٠	المتوسط الحسابي
١١	وضع برامج تدريب هادفة.	١,٣	٠,٦	٨,٢	٤,٤	٢٩,٥	٥٦	٥,٢٨٣٠٢
١٦	محاسبة الأشخاص الفاسدين.	٨,٢	١,٩	٣,٨	٣,٨	١٢,٥	٦٩,٨	٥,٢٠١٢٦
٢١	الأمانة في تقويم الموظفين.	٣,٨	٢,٥	٣,١	١٠,١	٢٥,٢	٥٥,٣	٥,١٦٣٥٢
١٠	إدخال تكنولوجيا المعلومات للوزارة.	١,٩	٣,٨	٥	١١,٩	٢٦,٥	٥٠,٩	٥,١٠٠٦٣
١٧	وضع برنامج زمني لعملية الإصلاح.	٣,٨	٠,٦	٧,٥	١٠,١	٢٦,٤	٥١,٦	٥,٠٩٤٣٤
٩	تطبيق مبدأ الكفاءة والخبرة.	٢,٥	٥	٦,٣	٦,٩	٢٥,٢	٥٤,١	٥,٠٩٤٣٤
١٥	مهارية الوساطة والمحسوبة.	٥,٧	٣,٨	٤,٤	٦,٩	٢٠,٧	٥٨,٥	٥,٠٨٨٠٥
٣٣	تشجيع المبادرات والابتكارات والإبداع.	٣,٨	٣,١	٤,٤	١٣,٨	٢٢	٥٢,٩	٥,٠٥٦٦٠
٢٠	السرعة في انجاز المعاملات.	٣,٨	٢,٥	٦,٣	٨,٨	٢٩,٥	٤٩,١	٥,٠٥٠٣١
٣٥	مكافأة الأداء الجيد.	٤,٤	٥	٥,٧	٧,٥	٢٣,٩	٥٣,٥	٥,٠١٨٨٧
٣٤	العمل بروح الفريق الواحد.	٣,٨	٣,١	٦,٣	١١,٣	٢٥,٨	٤٩,٧	٥,٠١٢٥٨
١٩	العدالة في توزيع الخدمات.	٤,٤	٣,٢	٦,٣	٩,٤	٢٨,٣	٤٨,٤	٤,٩٩٣٧١
٢٢	حل النزاعات والخلافات بين الموظفين.	٥	٣,٨	٥	٨,٨	٢٧,٧	٤٩,٧	٤,٩٩٣٧١
١٨	تشكيل جهاز خاص بالإصلاح الإداري في الحكومة.	٦,٩	١,٣	٨,٨	٥	٢٥,٨	٥٢,٢	٤,٩٨١١٣
٣٩	السرعة في محاسبة الفاسدين في المحاكم.	٣,٨	٥,٧	٩,٤	٦,٩	١٨,٩	٥٥,٣	٤,٩٧٤٨٤
٦	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	٦,٣	٦,٣	٥,٧	٦,٩	١٥,١	٥٩,٧	٤,٩٧٤٨٤
٢٣	توزيع الصلاحيات والمهام بين الموظفين.	٣,١	٢,٥	٨,٨	١٤,٥	٢٣,٣	٤٧,٨	٤,٩٥٥٩٧
٣٦	الاهتمام بالأبحاث والدراسات.	٣,١	٢,٥	٥	٢٢	٢٠,١	٤٧,٣	٤,٩٤٩٦٩
٣٧	وضع نظام خاص لشكاوى المواطنين.	٣,٨	٥	٥	٩,٤	٣٣,٤	٤٣,٤	٤,٩٣٧١١
٤٠	التشجيع على تحمل المسؤولية.	٣,١	٤,٤	١٠,٢	٩,٤	٣٠,٨	٤٢,١	٤,٨٦٧٩٢
٧	إعادة هيكله الوزارة.	٤,٤	٦,٣	٩,٤	٩,٤	١٨,٩	٥١,٦	٤,٨٦٧٩٢
١٤	النزاهة والشفافية في عمل الوزارة.	٣,٨	٤,٤	١١,٩	٨,٢	٢٥,٢	٤٦,٥	٤,٨٦١٦٤



الرقم	الفقرات	%٠	%٢٠	%٤٠	%٦٠	%٨٠	%١٠٠	المتوسط الحسابي
٤٤	تفعيل دور المجتمع المحلي والمؤسسات المحلية.	٣,١	٥,٧	٣,٨	٢٢	٢٢	٤٣,٤	٤,٨٤٢٨٠
١٣	تفعيل دور أجهزة الرقابة.	٣,١	٤,٤	١١,٣	١٣,٢	٢٥,٢	٤٢,٨	٤,٨١١٣٢
٣٠	الأخذ بتطلعات الموظفين وحلها.	٦,٣	٧,٥	٧,٥	١٠,١	١٤,٥	٥٤,١	٤,٨١١٣٢
٣٨	تفعيل دور الإعلام في مجال الإصلاح الإداري.	٣	٤,٤	٨,٢	١٦,٤	٢٩,٦	٣٨,٤	٤,٧٩٨٧٤
٣١	الفصل بين الحياة السياسية والوظيفية.	٦,٣	٩,٤	٣,١	١٠,٧	٢٠,٨	٤٩,٧	٤,٧٩٢٤٥
٤١	المرونة والوضوح في الهيكل التنظيمي للوزارة.	٥,٧	٥,٧	٨,١	١٢,٦	٢١,٤	٤٦,٥	٤,٧٧٩٨٧
٢٧	استقطاب الكفاءات.	٦,٩	٦,٣	٥,٧	١٠,١	٢٥,٢	٤٥,٨	٤,٧٧٩٨٧
١٢	ممارسة القيادات العليا لدورها بكفاءة وفاعلية.	٦,٣	٦,٣	٧,٥	٩,٥	٢٤,٥	٤٥,٩	٤,٧٧٣٥٨
٣٢	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	٣,٨	٥,٧	٦,٣	١٤,٥	٣٤	٣٥,٧	٤,٧٦٧٣٠
٢٤	التنسيق بين الوزارات في المهمات.	٣,١	٥	٨,٨	١٨,٩	٢٥,٢	٣٩	٤,٧٤٨٤٣
٤٣	إعادة تفعيل دور المجلس التشريعي.	٥	٥,٨	٩,٤	١٥,٧	٢٠,١	٤٤	٤,٧٢٣٢٧
٢٩	الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب.	٥	٨,٨	٥	١٤,٥	٢٧,٧	٣٩	٤,٦٧٩٢٥
٤٢	عمل علاقة جيدة مع القطاع الخاص.	٣,٢	٩,٤	٥	١٧,٦	٣٠,٨	٣٤	٤,٦٥٤٠٩
٢٨	تفويض السلطات والصلاحيات.	٣,٨	١٢,٦	٦,٩	١٤,٥	٢٥,٨	٣٦,٤	٤,٥٥٣٤٦
٨	تشجيع الموظفين للتقاعد المبكر.	٨,٨	٩,٤	٤,٤	١٥,٢	٢٦,٤	٣٥,٨	٤,٤٨٤٢٨
٢٥	إحالة بعض الخدمات للقطاع الخاص.	٧,٥	١٦,٤	١٣,٢	١٧	٢٠,١	٢٥,٨	٤,٠٣١٤٥
٢٦	دمج بعض الوزارات.	١٤,٥	٩,٤	١١,٣	١٨,٩	١٨,٢	٢٧,٧	٤,٠٠٠٠٠
٢	تخفيض رواتب الدرجات العليا.	١٣,٨	١٥,٧	١١,٤	٨,٨	٢١,٤	٢٨,٩	٣,٩٤٩٦٩
٣	إلغاء بعض الوظائف.	١٣,٨	٢٢,٦	١١,٩	١٠,٨	٢١,٤	١٩,٥	٣,٦١٦٣٥
٥	عمل تنقلات في الموظفين بين الوزارات.	١٣,٨	٢٢	١٥,٧	١٢,٧	١٨,٢	١٧,٦	٣,٥٢٢٠١
١	وقف الوظائف الجديدة.	٢٣,٩	٢٠,١	١٨,٢	١٩,٥	١٠,٧	٧,٦	٢,٩٥٥٩٧
٤	تقليص أعداد الموظفين.	٣٠,٢	١٩,٥	١٠,١	٢٠,١	١٠,٧	٩,٤	٢,٨٩٩٣٧

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مجموعة من المقترحات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الوطنية، وقد أشتمل الجدول على ٤٤ مقترحاً للإجابة على فرضية الدراسة، حيث أعطيت نسب مئوية متفاوتة من (٠ - ١٠٠) تبعاً لدرجة الأهمية، وقد استخدم المتوسط الحسابي للفرقة بين المقترحات، وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة فقد كانت المقترحات ذات الأهمية الكبيرة، والتي يرى المستقصون بأنها مقترحات تؤدي إلى عملية الإصلاح الإداري في مجال العمل الحكومي، وشملت أرقام الفقرات: (١١، ١٦، ٢١، ١٠، ١٧، ٩، ١٥، ٣٣، ٢٠، ٣٥، ٣٤) حيث حصلت على متوسط حسابي أكثر من ٥، في حين حصلت الفقرات: (٢، ٣، ٥، ١، ٤) قد حصلت على أقل متوسطات حسابية، مما يعني أنها ليست ذات أهمية كبيرة في عملية الإصلاح الإداري.

#### ◀ ثانياً- الإجابة على فرضية الدراسة:

لفحص صحة فرضية الدراسة التي تنص على: «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) نحو المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة»، أُستخدم تحليل التباين الأحادي، (One Way ANOVA) تبعاً لمتغيرات الدراسة الأربعة، كما هو في الجدول (٩).

#### (٩) الجدول

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في وزارات السلطة الفلسطينية، وفق متغيرات الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" Sig- Value
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٩٣٢,٩٤٦	٢	٤٦٦,٤٧٣	٢,١٦٢	٠,١١٩
	داخل المجموعات	٣٣٦٥٨,٠١٠	١٥٦	٢١٥,٧٥٦		
	المجموع	٣٤٥٩٠,٩٥٦	١٥٨			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	٣١٥,٠٨٦	٣	١٠٥,٠٢٩	٠,٤٧٥	٠,٧٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٢٧٥,٨٧٠	١٥٥	٢٢١,١٣٥		
	المجموع	٣٤٥٩٠,٩٥٦	١٥٨			
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	١٧٥٥,٣١٣	٣	٥٨٥,١٠٤	٢,٧٦٢	٠,٠٤٤
	داخل المجموعات	٣٢٨٣٥,٦٤٣	١٥٥	٢١١,٨٤٣		
	المجموع	٣٤٥٩٠,٩٥٦	١٥٨			

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" Sig- Value
مجال التخصص	بين المجموعات	٨٨,١٠٨	١	٨٨,١٠٨	٠,٤٠١	٠,٥٢٨
	داخل المجموعات	٣٤٥٠٢,٨٤٨	١٥٧	٢١٩,٧٦٣		
	المجموع	٣٤٥٩٠,٩٥٦	١٥٨			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا عند المتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومجال التخصص) أكبر من القيمة المحددة في الفرضية  $0,05$ ، مما يدعونا إلى قبول فرضية الدراسة، والقول بأنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  نحو المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومجال التخصص»، بينما نجد أن قيمة ألفا أصغر من القيمة المحددة في الفرضية عند متغير الدرجة الوظيفية، مما يدعو إلى رفض الفرضية عند هذا المتغير، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة قد اختلفت إجاباتهم باختلاف الدرجة الوظيفية، وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الأربع أو أكثر، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإنه يتوجب القيام بعمل اختبار أقل فرق ممكن (L.S.D) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية كما هو في الجدول الآتي:

#### الجدول (١٠)

##### اختبار L.S.D حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية أ	الدرجة الوظيفية ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
مدير عام	مدير	*٢٠,١٥٩٠٩	٠,٠١٠
	رئيس قسم	*٢٠,٧٣٦١١	٠,٠٠٦
	رئيس شعبه	*٢١,٦٧٠٠٠	٠,٠٠٥
مدير	مدير عام	- ٢٠,١٥٩٠٩*	٠,٠١٠
	رئيس قسم	٠,٥٧٧٠٢	٠,٨٥١
	رئيس شعبة	١,٥١٠٩١	٠,٦٤٤

الدرجة الوظيفية أ	الدرجة الوظيفية ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
رئيس قسم	مدير عام	٢٠,٧٣٦١١ - *	٠,٠٠٦
	مدير	٠,٥٧٧٠٢ -	٠,٨٥١
	رئيس شعبه	٠,٩٣٣٨٩	٠,٧٢٨
رئيس شعبه	مدير عام	٢١,٦٧٠٠٠ - *	٠,٠٠٥
	مدير	١,٥١٠٩١ -	٠,٦٤٤
	رئيس قسم	٠,٩٣٣٨٩ -	٠,٧٢٨

\* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

نلاحظ من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذين درجتهم الوظيفية مدير أو مدير عام، أي أن إجابات الذين درجتهم الوظيفية مدير اختلفت عن إجابات أفراد العينة الذين درجتهم مدير عام. كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذين درجتهم رئيس قسم مع الدرجات الوظيفية مدير عام ومدير، وكذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذين درجتهم رئيس شعبة مع الدرجات الوظيفية الأخرى، ويستدل من ذلك أن درجة مدير عام سبب وقوع قيمة ألفا أقل من ٥٪ ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل من أهمها: الثقافة العامة للمدير العام وأسلوب القيادة الإدارية، وقلّة عدد المديرين العاملين في مجتمع الدراسة، وموقع المدير العام في الهيكل التنظيمي.

هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً إحصائياً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حول المعوقات والتحديات لعملية الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية مما يدعو إلى رفض الفرضية.

## نتائج الدراسة:

تم تقسيم نتائج الدراسة إلى قسمين كما يأتي:

♦ القسم الأول: ويشمل الواقع والتحديات لعملية الإصلاح الإداري الحكومي:

١. يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن ما نسبته ٣٦,٥٪ من أفراد عينة الدراسة

لا يعملون في مجال التخصص العلمي لهم، وهذا يدل على سوء توزيع الموظفين على الوظائف الحكومية وعدم وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

٢. أما بخصوص الواقع والمعوقات فقد كان مستوى الرواتب الحالي وعدم وضوح نظام الترقيات الحالي وعدالته وسوء توزيع المهمات بين الموظفين ومشاركتهم في وضع خطط عمل الوزارة من أكبر المعوقات لعملية الإصلاح الإداري، حيث كانت استجابات أفراد العينة ضعيفة.

٣. كما أن باقي المعوقات المقترحة تشكل معوقاً لعملية الإصلاح الإداري، وقد جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة.

#### ♦ القسم الثاني: يشتمل على مجموعة من المقترحات للإصلاح الإداري.

١. حصلت الفقرات: (١١، ١٦، ٢١، ١٠، ١٧، ٩، ١٥، ٣٣، ٢٠، ٣٥، ٣٤) على أعلى متوسطات حسابية، مما يدل على أهميتها الكبيرة بالنسبة لعملية الإصلاح الإداري. وتأتي كدرجة أولى لعملية الإصلاح الإداري.

٢. حصلت الفقرات: (٢، ٣، ٥، ١، ٤) على أقل المتوسطات الحسابية أو النسب المئوية، لذلك لا تعدّ داعمة بشكل رئيسي لعملية الإصلاح الإداري.

٣. فيما حصلت باقي الفقرات على نسب متوسطة وجيدة، وهي ذات أهمية لعملية الإصلاح الإداري، وتأتي في الدرجة الثانية كداعمة لعملية الإصلاح الإداري.

### التوصيات:

١. ضرورة الأخذ بمبدأ التخصص عند شغل الوظائف الحكومية، وإجراء حركة تنقلات بين الموظفين كل حسب تخصصه.

٢. ضرورة تحرير الإدارة العامة من بعض المهمات للتخلص من المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطوير العمل الإداري الحكومي وإصلاحه، وذلك بإيجاد طرق مناسبة لتحسين سلم الرواتب والعدالة في الترقيات وتوزيع المهمات بين الموظفين بعدالة، وتفعيل مبدأ الإدارة بالأهداف، وذلك بإشراك الموظفين في وضع الخطط في عمل الوزارات.

٣. يلاحظ أن معظم القضايا التي تؤدي إلى فعالية أداء الموظفين متوسطة، لذلك نوصي بإيجاد آليات لتحسين العمل الإداري بشكل عام، وذلك باتباع إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية.

٤. ضرورة تبني مجموعة المقترحات من قبل السلطة العليا في الوزارات، والتي يمكن أن تؤدي إلى عملية الإصلاح في العمل الإداري، والتي أشار إلى أهميتها الكبيرة أفراد عينة الدراسة.
٥. ضرورة تبني القيادات السياسية مجموعة من الخطوات التي تؤدي إلى عملية الإصلاح الإداري، وتحديد جهاز حكومي خاص لتنفيذ، ومراقبة ومتابعة عملية الإصلاح الإداري.
٦. ضرورة الأخذ بمبدأ اللامركزية في العمل الإداري بتفويض الصلاحيات للموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والخطط المستقبلية.
٧. العمل على استثمار الموارد البشرية بشكل جيد عن طريق وضع برامج تدريبية متخصصة وهادفة للموظفين في الوزارات الحكومية.
٨. ضرورة الإسراع في محاكمة الأشخاص الفاسدين وإنشاء محكمة متخصصة لذلك.
٩. تطبيق مبدأ الكفاءة والخبرة في التعيينات والترقيات والتقويمات للموظفين العموميين.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

١. أشرف، موسى: الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، ٢٠١١م.
٢. الأيوبي، نزيه: الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة، القاهرة، ١٩٩٥م.
٣. الباز، علي: أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، دار الجامعات العربية، مطبعة الإشعاع الفنية، ١٩٩٠م.
٤. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢م: خلق الفرص للأجيال القادمة، ٢٠٠٢م.
٥. أبو بكر، مصطفى: الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥م.
٦. البنك الدولي للإنشاء والتعمير، الدولة في عالم متغير، تقرير عن التنمية في العالم ١٩٩٧م، مؤشرات مختارة للتنمية الدولية، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٧م.
٧. تيشوري، عبد الرحمن، الإصلاح الإداري في الدول النامية، مجلة المحور المتمدن، محور الإدارة والاقتصاد، العدد ٢٩٩١، ٢٠١٠م.
٨. الخضر، علي: نموذج مقترح للإصلاح الإداري في سوريا، بحث منشور، ٢٠٠٣م.
٩. خلوصي، يوسف: الإصلاح الإداري في الدول النامية، مؤتمر ساسكي ١٩٧١م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، وثيقة رقم ١٤١، ١٩٧٣م.
١٠. خلوصي، يوسف: التنفيذ الفعال للإصلاح الإداري، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع البحوث والإعلام الإداري، وثيقة رقم ١٩، ١٩٧٣م.
١١. أبو الرب، محمود، وآخرون: آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية، رؤية المواطن الفلسطيني، جامعة النجاح، نابلس، ٢٠٠٧م.
١٢. رشيد، احمد: إدارة التنمية للدول النامية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ١٩٨٥م.

١٣. السر، أيمن: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٨م.
١٤. شارف، مصطفى: الإصلاح الإداري كمدخل في عملية التغيير، رسالة ماجستير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، ٢٠١٠م.
١٥. شهاب، المقدم: تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في اليمن، ٢٠٠٩م.
١٦. عباد، شرف: برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات وشركات القطاع العام والمختلط في اليمن في الفترة (١٩٩٠م - ٢٠٠٥م)، جامعة الخرطوم، السودان، ٢٠٠٧م.
١٧. عبد الحميد، طلعت: التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مج ٣، ع ٢، ١٩٧٩م.
١٨. عبده، نجلاء: تطور نظام شغل الوظائف العامة كمدخل لإصلاح الأداء الحكومي في مصر مع التطبيق على الهيئة القومية للبريد، رسالة دكتوراه منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ٢٠٠٩م.
١٩. عبيد، عوني: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.
٢٠. العكش، فوزي: الإصلاح الإداري في الأردن، مجلة دمشق، مج ١٩، ع ٢، ٢٠٠٣م.
٢١. الفرجاني، عبد الفتاح: واقع واستراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
٢٢. قبلاوي، تيسير: نحو إستراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، ٢٠١١م.
٢٣. القريوتي، محمد: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠١م.
٢٤. كشك، تغريد: نحو إصلاح إداري ناجح، دراسة منشورة، ٢٠٠٧م.
٢٥. المؤمن، قيس، وآخرون: التنمية الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.



## ثانياً المراجع الاجنبية:

1. Brundley Jeffery l. *Reinventing Government in the American States: Measuring and Explaining Administrative Reform*, *Public Administration Review*, vol, 59, Iss (1) : Jan- Feb1999.
2. Cooper, J. et. Al. *Public Administration for the Twenty First Century*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers. 1998.
3. Gerald Caiden, *Administrative Reform*, Allan Lane, 1970.
4. Kinnear and Taylor, *Marketing Research: An Applied Approach*, New York: McGraw- Hill Book Company,1987.
5. Malhotra, narsh, *Marketing Research* , Pearson Education, Prentice-Hall Inc. New Jersey,2007.
6. Osborne and Gaebler: *Reinventing Government, How the entrepreneurial spirits is transforming the Public sector*, 1992.
7. Paule c. Light, *The Tides of Reform: Making Government Work*, 1949-1995, 1997.