

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعه الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة العامة

دراسة بعنوان

عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين"

إعداد

الطالبة: أريج أحمد الخطيب

إشراف

الدكتور: أسامة شهوان

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج

الإدارة العامة

2020 م - 1442 هـ

الخليل - فلسطين

إجازة الرسالة

عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين

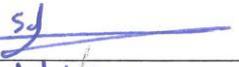
إعداد

أريج أحمد الخطيب

إشراف

د. أسامة شهوان

نوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ: 2020/10/18 م، وأجيزت من أعضاء
لجنة المناقشة

التوقيع	الصفة	أعضاء اللجنة
	مشرفاً ورئيساً	1. د. أسامة شهوان
	ممتحناً خارجياً	2. د. سمير الجمل
	ممتحناً داخلياً	3. د. محمد الجعبري

الإهداء

إلى منارة العلم والإمام المصطفى ... من قاد قلوب البشرية وعقولهم ... إلى مرفأ الأمان
سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى النبيوع الذي لا يملّ العطاء ... إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها ...
إلى والدي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء ... إلى من علّمني النجاح والصبر ... إلى والدي العزيز
حفظه الله ورعاه

إلى من حمّهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي ... إلى اخوتي وأخواتي

إلى من سرنا ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع ... إلى من تكاتفنا معهم يداً بيد ونحن
نقطف ثمرة تعلمنا ... إلى صديقاتي وزميلاتي

إلى من علمونا حروفاً من ذهبٍ وكلمات من دررٍ ... إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفاً ومن
فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح ... إلى أساتذتي الكرام جزاهم الله كل خير

إليكم جميعاً ... أهدي هذا العمل

الباحثة ... أريج الخطيب

الشكر والتقدير

(ومن يشكر فَأَئِمْا يشكر لنفسه) ... (لقمان: 12)

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على النبي المصطفى وعلى آله وأصحابه ومَن سار على
دربه إلى يوم الدين وبعد:

فالحمد لله أولاً، الذي أعاننا بفضلِهِ وسرر لنا بأمرهِ سُبيل الرشاد.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في إخراج هذا البحث إلى حيز التنفيذ ... إلى كلِّ
مَن كان سبباً في تعليمي وتوجيهي ومساعدتي...

إلى المشرف الفاضل: الدكتور أسامة شهوان
الذي بذل قصارى جهده في إرشادي وتوجيهي في أثناء مراحل إعدادي للبحث ...

إلى جامعتنا (جامعة الخليل) التي احتضنتنا طيلة فترة دراستنا...

شكراً لكم جميعاً

الباحثة: أريج الخطيب

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ت	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال والمخططات
ذ	قائمة الملاحق
ر	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية (Abstract)
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	أولاً: مقدمة الدراسة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
6	ثالثاً: متغيرات الدراسة
7	رابعاً: أهداف الدراسة
8	خامساً: فرضيات الدراسة
8	سادساً: أهمية الدراسة
9	سابعاً: حدود الدراسة ومحدداتها
9	ثامناً: المفاهيم الإجرائية والمصطلحات
11	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
12	1. الدراسات العربية
19	2. الدراسات الأجنبية
21	تعقيب على الدراسات السابقة
23	الفصل الثالث: الإطار النظري
24	المبحث الأول: صنع القرار
24	المطلب الأول: مفهوم القرار
24	المطلب الثاني: ماهية صنع القرار
25	المطلب الثالث: مفهوم صنع القرار
26	المطلب الرابع: أنواع القرارات الإدارية
29	المطلب الخامس: مبادئ عملية صنع القرار
30	المطلب السادس: عناصر صنع القرار
31	المطلب السابع: مستويات صنع القرار
32	المطلب الثامن: مراحل صنع القرار
33	المطلب التاسع: خصائص صنع القرار
33	المطلب العاشر: أنماط صنع القرار

رقم الصفحة	الموضوع
34	المطلب الحادي عشر: أساليب صنع القرارات واتخاذها
35	المطلب الثاني عشر: مقومات صنع القرار الإداري
35	المطلب الثالث عشر: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات
37	المطلب الرابع عشر: معوقات صنع القرار
38	المطلب الخامس عشر: نظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون
39	المبحث الثاني: كفاءة الموظفين
39	المطلب الأول: ماهية الكفاءة
41	المطلب الثاني: أنواع الكفاءة
43	المطلب الثالث: خصائص الكفاءة ومميزاتها
44	المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة
45	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة
47	المطلب السادس: مؤشرات قياس الكفاءة
49	الفصل الرابع: الإدارة العامة الفلسطينية
<u>50</u>	<u>المبحث الأول: الإدارة العامة</u>
50	المطلب الأول: ماهية الإدارة العامة وتعريفها
51	المطلب الثاني: العمليات الإدارية المختلفة في الإدارة العامة
<u>53</u>	<u>المبحث الثاني: الإدارة العامة الفلسطينية (نشأتها وتطورها عبر التاريخ)</u>
53	المطلب الأول: فلسطين تحت الحكم العثماني (1517-1917)
54	الفرع الأول: التنفيذية والتشريعية والإدارة القضائية في عهد الحكم العثماني
54	الفرع الثاني: حركات الإصلاح
55	الفرع الثالث: المجالس المحلية والبلدية
56	المطلب الثاني: فلسطين تحت الانتداب البريطاني (1920-1948)
56	الفرع الأول: الحكومة العسكرية والإدارة المدنية
57	الفرع الثاني: الإدارة التنفيذية والتشريعية والقضائية
59	المطلب الثالث: الإدارة الأردنية في الضفة الغربية (1950-1967)
59	الفرع الأول: (عملية دمج الضفة الغربية في المملكة الأردنية الهاشمية)
60	الفرع الثاني: السلطة التشريعية لنظام الحكم الأردني في فلسطين.
61	الفرع الثالث: السياسات الإدارية الأردنية في الضفة الغربية
61	المطلب الرابع: الإدارة العربية المصرية في قطاع غزة
62	المطلب الخامس: الإدارة العامة الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي ((1967-1993)
62	الفرع الأول: نظام الحكم المحلي والبلديات.
64	الفرع الثاني: الإدارة المدنية ونشأتها.
64	الفرع الثالث: السلطة القضائية تحت الاحتلال الإسرائيلي.
65	الفرع الرابع: رابطة القرى (نشأتها، دورها)

رقم الصفحة	الموضوع
66	المطلب السادس: الإدارة العامة في فلسطين في ظل (السلطة الوطنية الفلسطينية)
66	الفرع الأول: لمحة تاريخية
69	الفرع الثاني: السلطة التشريعية في السلطة الفلسطينية
74	المبحث الثالث: المؤسسات التنفيذية في الإدارة العامة الفلسطينية (قيد الدراسة):
77	1. ديوان الموظّفين العام
77	2. وزارة الاقتصاد الوطنيّ
77	3. وزارة العمل
78	4. وزارة الحكم المحليّ
78	5. وزارة التربية والتعليم
79	الفصل الخامس: طريقة إجراءات الدراسة
80	المقدمة
80	منهج الدراسة
80	مجتمع الدراسة
81	عينة الدراسة
82	أداة الدراسة
82	صدق أداة الدراسة
87	ثبات أداة الدراسة
88	المعالجة الإحصائية
89	تصحيح المقياس
90	الفصل السادس: نتائج الدراسة
91	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
96	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
100	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
102	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
112	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
120	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس
122	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع
125	الفصل السابع: مناقشة النتائج والتوصيات
126	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة
140	ثانياً: التوصيات
141	الخاتمة
142	المصادر والمراجع
142	1. قائمة المصادر والمراجع العربية
147	2. قائمة المصادر والمراجع الأجنبية
149	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	متغيرات الدراسة	1
46	العوامل التي تسهم في تحسين الكفاءة الادارية للموظف	2
81	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل)	3
83	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد المجال الأول: (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية) مع الدرجة الكلية لها	(4)/(A)
85	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد المجال الثاني: (كفاءة الموظفين) مع الدرجة الكلية لها	(4)/(B)
86	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد كلا المجالين مع الدرجة الكلية العامة لها في المجال	(4)/(C)
87	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha) بين فقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد كلا المجالين وبين جميع الفقرات مجتمعة في المجال الواحد	5
88	تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS	6
89	مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة	7
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	8
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مدى تفويض الصلاحيات الادارية للمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	9
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	10
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	11
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العلمية (النظرية) في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	12
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العملية (المهارات) في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	13
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام) في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	14
101	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين عملية صنع القرار بأبعادها وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية.	15
103	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الادارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	16
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الادارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	17
105	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الادارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	18

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
106	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	19
107	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.	(A)/(20)
108	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول الدرجة الكلية لعملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين وكذلك الدرجة الكلية) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.	(B)/(20)
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.	(A)/(21)
109	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين وكذلك الدرجة الكلية) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.	(B)/(21)
110	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين، وكذلك الدرجة الكلية) تُعزى إلى متغير مكان العمل.	(A)/(22)
111	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، للدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها تُعزى إلى متغير مكان العمل.	(B)/(22)
111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تُعزى إلى متغير مكان العمل.	(23)
112	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم من حيث (المهارات العلمية) في الإدارة العامة الفلسطينية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	(A)/(24)
113	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم بأبعادها (المهارات العملية، والمهارات السلوكية) وكذلك الدرجة الكلية في الإدارة العامة الفلسطينية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	(B)/(24)
113	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	25
114	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم بأبعادها (المهارات العلمية، والمهارات العملية) في الإدارة العامة الفلسطينية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	(A)/(26)
115	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم من حيث (المهارات السلوكية وكذلك الدرجة الكلية) في الإدارة العامة الفلسطينية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	(B)/(26)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
115	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	27
116	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.	(A)/(28)
117	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم من حيث (المهارات السلوكية وكذلك الدرجة الكلية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.	(B)/(28)
117	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.	29
118	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير مكان العمل.	(A)/(30)
119	المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم من حيث (المهارات السلوكية وكذلك الدرجة الكلية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى مكان طبيعة العمل.	(B)/(30)
119	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية تُعزى إلى متغير مكان العمل.	31
120	نتائج الإجابات في المقابلة حول مدى مشاركة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية في عملية صنع القرار.	32
120	الإجابات في المقابلة حول طبيعة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية	33
121	إجابات المقابلة حول أبرز مراحل صنع القرار التي يتم مشاركة العاملين فيها في الإدارة العامة الفلسطينية	34
122	نتائج الإجابات في المقابلة حول درجة الثقة بين القيادة والمؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية.	35
122	نتائج الإجابات في المقابلة حول درجة رضا القيادة عن كفاءة العاملين في المؤسسة في الإدارة العامة الفلسطينية.	36
123	نتائج الإجابات في المقابلة حول مدى تتبع القيادة أساليب علمية سليمة في تقييم كفاءة العاملين.	37
123	إجابات المقابلة حول أبرز أسس التقييم التي تتبعها القيادة لتقييم مستوى كفاءة العاملين لديها في الإدارة العامة الفلسطينية	38

قائمة الأشكال والمخططات

رقم الصفحة	عنوان الشكل/المخطط	رقم المخطط
5	نموذج الدراسة	1
43	مخطط أنواع الكفاءة	2

قائمة ملاحق الدراسة

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
150	الاستبانة	1
154	نموذج المقابلة	2
159	أسماء الأشخاص الذين تم إجراء المقابلة معهم	3
159	أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	4
159	أعضاء لجنة المناقشة	5
160	مصادقة على التدقيق اللغوي	5

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين من وجهة نظر العاملين فيها، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (213) فرداً من العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية والذين تمّ اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من خمس مؤسسات، هي: (ديوان الموظفين العام، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة العمل، وزارة الحكم المحلي، وزارة التربية والتعليم)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبهدف إتمام الدراسة استخدمت الباحثة أداتين، هما: الأداة الأولى على شكل (الاستبانة)، والأداة الثانية هي (المقابلة). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- كانت درجات الاستجابة حول (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية) بجميع أبعادها متوسطة. بينما كانت درجات الاستجابة حول (كفاءة العاملين) بجميع أبعادها مرتفعة.
- وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية صنع القرار بأبعادها وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية.
- وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عملية صنع القرار من حيث (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل). وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تُعزى إلى متغير طبيعة العمل. وكانت لصالح فئة المدير العام. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عملية صنع القرار بأبعادها الثلاثة (مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، ومدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.
- وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة العاملين بكافة أبعادها تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل).

وفي ضوء النتائج تقدمت الباحثة بعدة توصيات، أبرزها:

ضرورة العمل على رفع مستوى المشاركة في عملية صنع القرار لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية. وتفعيل دور التفويض، وتعديل الأنظمة والقوانين المعمول بها لتيسير إجراءات التفويض. كما أوصت بضرورة تطوير نظم المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار. والعمل على تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية، من خلال تشجيع العلاقات الايجابية. والعمل على تشجيع المديرين من أجل تحسين مستوى الثقافة التنظيمية التي يمتلكونها، وتوعيتهم بأهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

Abstract:

This study aimed to identify the decision-making process in Palestinian Public Administration and its impact on the efficiency of employees. The study was conducted on a sample of (213) individuals from the Palestinian Public Administration who were chosen in a stratified random sampling method from five of its institutions which are ((General Personnel Council)- Civil Service Commission, Ministry of National Economy, Ministry of Labour, Ministry of Local Government, Ministry of Education). The study used the descriptive analytical approach, and it also used two tools: First of them is a (Questionnaire), and the other is the (interview).

- The degree of response about (decision-making process) of all dimensions was intermediate. and also indicated that the degree of response about (the efficiency of workers) of all dimensions was high.
- The results showed that there is a positive significant relationship between the decision-making process of its dimensions and the (efficiency of workers) in the Palestinian Public Administration.
- The study also found that there are no statistically significant differences in the decision-making process in terms of (the extent of employee participation in the decision-making process, the extent of delegating administrative powers to subordinates, the availability of information necessary for decision-making, as well as the degree of confidence between leadership and subordinates) due to the variables of (Educational Qualification, Experience, Workplace). And it showed that there are statistically significant differences in the extent of employee participation in the decision-making process due to the variable Job Title. It also indicated that there are no statistically significant differences in the efficiency of workers in all its dimensions in the Palestinian Public Administration due to the variables (Educational Qualification, Experience, Job Title, and Workplace).

Based on the results, the researcher suggests several recommendations: including the necessity of raising the level of participation in the decision-making process of workers in the Palestinian Public Administration, activating the role of delegation, and amending the applicable laws and regulations to facilitate delegation procedures. She also recommends the need to develop the information systems necessary for the decision-making process and work to enhance confidence between superiors and subordinates in the Palestinian Public Administration by promoting positive relations between them, and also to encourage managers to raise their level of organizational culture and make them more aware of the importance of employee participation in the decision-making process.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

وإنّ نجاح أيّ منظمة يعتمد على قدرتها على اختيار الأسلوب المناسب لعملية صنع القرارات الذي يناسب مهامها ويسهم في رفع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق أهدافها، خاصة وإنّ أسلوب صناعة القرارات المتّبع في المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يؤثّر على مستوى أدائهم (الحميضي، 2007).

ويُعدّ القرار جوهر العمليّة الاداريّة ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة انشّطتها الاداريّة بكفاءة وفاعلية، لا سيما أنّ القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل، القصير والمتوسط والبعيد، ويتحقق في محتواه تصوّر لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة (الأسطل، 2011).

ويجدر الإشارة إلى أنّ اتخاذ القرار يعد من العمليات المهمة في حياتنا، وقد اتسع مفهومه ليشمل مناحي الحياة جميعها، حيث يمر المرء في حياته اليومية بمواقف تتطلب منه اتخاذ قرار أو أكثر لتصريفها ومعالجتها، وهذا القرار هو عملية نعيشها في كل لحظة من لحظات حياتنا، فعملية اتخاذ القرار هي عملية مهمة، في المنزل والعمل، وفي محيط الحياة الاجتماعية الأخرى، وثمة حاجة ماسة ومستمرة لإنجاز قرار أو أكثر (طمايزة، 2016).

يُعدّ الأداء الوظيفي للعاملين من مفردات إدارة الموارد البشرية البالغة في الأهمية، والاهتمام به من الأمور التي تؤدّي إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بكفاءة العاملين وفاعليتهم في المؤسسات كافة. (الزهراني واللوزي، 2012)

إنّ قياس كفاءة العاملين في أيّ منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تقضي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها، فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخياً، ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة (الزعيبي، 1988).

لعلّ المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات ذلك أنّ المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيّمة

التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد.

لقد كانت قضية الإدارة العامة والسياسة أولى اهتمامات أيّ نظام حكم على مدار التاريخ، حيث إنّ الإدارة العامة هي بمثابة السلطة التنفيذية المعنية بتنفيذ السياسة العامة للحكومة، فلم تقم حضارات شعوب أو أمم إلا بوجود النظام الإداري السليم، بمعنى أنّ الإدارة العامة هي: "تنفيذ السياسة العامة في سلسلة عمليات مرتبطة ومرتبطة تبدأ من صناديق الانتخابات إلى عمل المجالس التشريعية، إلى تأليف الحكومة إلى قيام السلطة التنفيذية بمباشرة أعمالها وإدارتها لجهاز الإدارة (العلمي، 2006).

ومن ضروريات انتظام العمل الإداري وتقدمه وتطوره وزيادة كفاءته وفاعليته، وجود أطرٍ تشريعية وقانونية جيدة وفاعلة وسليمة، مع وجود قيادة قوية، فالقيادة هي محور العملية الإدارية وجوهرها بجانب وجود تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ القرارات مع التفويض الإداري والاتصالات الفاعلة، وبقدر حسن القيادة، يكون حسن الأداء في المنظمة الإدارية، كما أنّ أسلوب التطوير ومنهجه الذي تلتزم به القيادة، ينعكس بدوره على هذه المنظمة وعلى الأداء الإداري والعطاء الذي تسهم به الأجهزة الإدارية المختلفة في بناء صرح الحضارة والتقدم (العلمي، 2006).

ومن هذا المنطلق، فقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين فيها، وتبحث في مدى مشاركة العاملين في صنع القرار، وكذلك معرفة درجة رضاهم عن السياسات العليا المتبعة في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءتهم وأدائهم الوظيفي.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تؤدّي الإدارة دوراً مهماً في حياتنا العلمية والعملية ولا يمكن الاستغناء عن ذلك في المجالات كافة. ونظراً لأنّ البناء التنظيمي للمؤسسات الحكومية يحتوي على وظائف ووحدات تنظيمية تنتظم في مستويات فإنّ ثمة علاقات للسلطة والرقابة تنشأ بين عناصر هذا البناء التنظيمي. وتتفاوت هذه العلاقات من نواحٍ عديدة، لعل أبرزها هو ما يتعلّق بتوزيع صلاحيات التصرف وصنع القرارات، أيّ توزيع السلطة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

وتعد عملية صنع القرار محور العملية الإدارية كونها من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها وبالتالي تحقيق أهدافها، غير أنّ مقدار النجاح الذي تحقّقه أيّة مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القرار وفاعليته، وحتى تتمكّن

المؤسسات من صنع قرارات رشيدة وفعالة لا بد ان تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة في هذه العملية وأهمها العوامل الانسانية والاجتماعية والبيئية (القصراوي، 2016).

ولاشك أن المشاركة تساعد أيضًا على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يرتبه إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية، فضلًا عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار، وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (كنعان، 1998).

وإن التمكين باعتباره مفتاحًا للإبداع الوظيفي يعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارة الدنيا، فمن خلاله تسعى السلطة العليا إلى منح الثقة وحرية التصرف للمرؤوسين وهذا ما يخلق لديهم شعورًا بالأهمية والكفاءة، ورغبة في تحمل المسؤولية، وبالتالي يخلق لديهم شعورًا ودافعًا ذاتيًا وإدراكًا إيجابيًا نحو العمل (قبايلي، 2011).

وقد لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على مجموعة من الدراسات السابقة أن كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية تتأثر بالعديد من العوامل الايجابية والسلبية، ولعل منح الصلاحيات للمشاركة في صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية يفتح الآفاق أمام الرقي بالبناء التنظيمي وتطويره، مما يؤدي إلى رفع مستوى الانتماء لدى العاملين واهتمامهم بما يناط بهم من مسؤوليات في العمل، الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم.

ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة البحث في واقع الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة الفلسطينية وخاصة تلك التي تتعلق بصنع القرار، وكذلك التعرف على كفاءة الموظفين فيها من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية على كفاءة الموظفين من وجهة نظر العاملين؟

ويتفرع السؤال السابق إلى مجموعة من التساؤلات، أهمها:

1) ما هو واقع عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

وينقسم إلى أربعة أسئلة، على النحو الآتي:

1- إلى أي درجة يتم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية؟

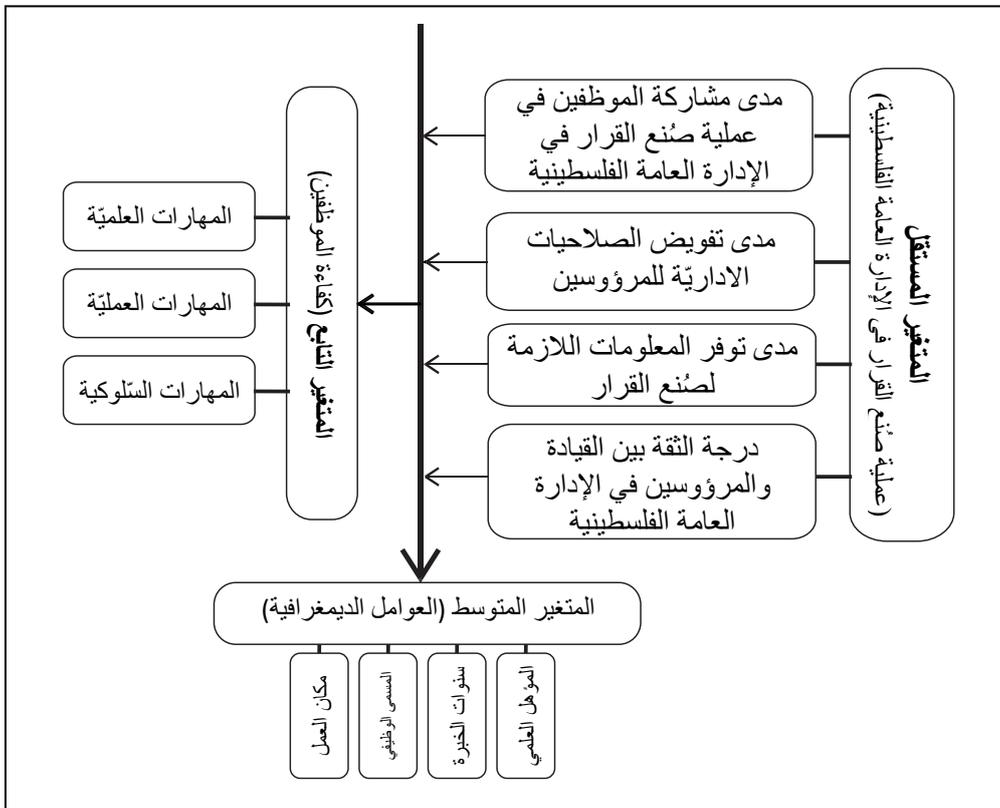
- 2- إلى أيّ درجة يتم تفويض الصلاحيات الاداريّة للعاملين؟
- 3- إلى أيّ درجة يتم توفير المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية؟
- 4- ما هي درجة الثقة بين القيادات والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية؟
- (2) ما مستوى كفاءة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟ ويتضمن ثلاثة أسئلة، كما يلي:
- 1- ما مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العلمية في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟
- 2- ما مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العملية في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟
- 3- ما مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات السلوكية في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟
- (3) ما العلاقة بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- (4) هل تختلف وجهات النظر لدى العاملين حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) تُعزى إلى متغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل)؟
- (5) هل تختلف وجهات النظر لدى العاملين حول كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل)؟

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

جدول رقم(1): متغيرات الدراسة

نوع المتغير	عنوان المتغير	أبعاد المتغير
المتغير المستقل	عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية (بأبعادها التنظيمية)	مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية.
		مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين
		مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار
		درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية
المتغير التابع	كفاءة الموظفين	المهارات العلمية (النظرية).
		المهارات العملية (المهارات).
		المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام).
المتغير الوسيط	العوامل الديموغرافية	(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على واقع عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية. من خلال:

1- التعرف على درجة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية.

2- التعرف على درجة تفويض الصلاحيات الإدارية للعاملين.

3- التعرف على درجة توفير المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية.

4- التعرف على درجة الثقة بين القيادات والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية.

(2) التعرف على مستوى كفاءة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية، من خلال:

1- معرفة مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العلمية.

2- معرفة مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العملية.

3- معرفة مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات السلوكية.

(3) التعرف على العلاقة بين عملية صنع القرار بأبعادها وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

(4) التعرف على مدى الاختلاف في وجهات النظر لدى العاملين حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) تُعزى إلى متغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل)؟

(5) التعرف على مدى الاختلاف في وجهات النظر لدى العاملين حول كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل).

(6) تقديم توصيات تسهم في تحسين عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بناءً على نتائج الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين، ولتحقيق ذلك، صاغت الباحثة عدة فرضيات، تمهيداً لاختبارها، على النحو الآتي:

1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية (بأبعادها التنظيمية) وبين مستوى كفاءة العاملين من حيث كل من (المهارات العلميّة، المهارات العمليّة، وكذلك المهارات السلوكية).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في وجهات النظر لدى الموظفين في الإدارة العامة الفلسطينية حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية (بأبعادها التنظيمية) تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى كفاءة الموظفين في الإدارة العامة الفلسطينية من حيث كل من (المهارات العلميّة، المهارات العمليّة، وكذلك المهارات السلوكية) تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

سادساً: أهميّة الدراسة

1- تكمن أهميّة الدراسة في أنها تلامس الحياة العمليّة، وأنها تتركز على جانب بالغ الأهمية من جوانب العمل المؤسسي وهو جانب صنع القرار، كما أنها تسلط الضوء على أبرز المجالات أهمية في جسد المؤسسة وهو كفاءة العاملين والتي تعد العمود الأساسي في سبيل انجاح المؤسسة.

2- تبرز أهميّة الدراسة أيضاً في أنها من الدراسات القليلة التي تناولت قضية الربط بين صنع القرار وكفاءة الموظفين، إذ يتوقع أن تثري المكتبات الفلسطينية بما تقدمه من علم ينتفع به ويوجه الانظار إلى تلك القضية المهمة.

3- تتمثل أهميّة الدراسة من الناحية التطبيقية في التوصيات والنتائج التي ستتوصل إليها، والتي تقدمها دليلاً للدارسين والمختصين لمتابعة البحث وتوجيه الخطأ نحو سدّ الفجوات الناجمة عن تلك القضية.

سابعًا: حدود الدراسة ومحدداتها

• الحدود الموضوعية:

تناولت هذه الدراسة عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين، حيث تركزت عملية صنع القرار على (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الادارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية)، أما كفاءة العاملين، فقد تركزت على (المهارات العلمية والعملية والسلوكية) للعاملين.

• الحدود المكانية:

تشتمل الدراسة على بعض المؤسسات التي تتطوي في إطار الإدارة العامة الفلسطينية في محافظة رام الله، والتي تتضمن كلاً من (وزارة الاقتصاد، وزارة العمل، وزارة الحكم المحلي، ديوان الموظفين العام، ووزارة التربية والتعليم).

• الحدود الزمانية:

أُجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019، وهي الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات.

• الحدود البشرية:

تشمل الدراسة جميع الموظفين العاملين في مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية التي تتضمن كلاً من (وزارة الاقتصاد، وزارة العمل، وزارة الحكم المحلي، ديوان الموظفين العام، ووزارة التربية والتعليم) بمختلف المستويات التنظيمية لديهم، خلال العام 2020م.

ثامناً: المفاهيم الإجرائية والمصطلحات

1- صنع القرار:

يقصد (بصنع القرار) دراسة متأنية لبدائل متعددة لقضية ما، تحتاج إلى قرار يصنعه رأس الهرم في المؤسسة وبمشاركة فاعلة للأعضاء الآخرين في المستويات المختلفة في المؤسسة (حماد، 2016: 7).

وتعرف الباحثة (صنع القرار) إجرائياً في هذه الدراسة بأنها دراسة تقوم على البحث في البدائل الممكنة لقضية أو مشكلة قائمة، من أجل تحديد أفضل هذه البدائل من قبل الرؤساء وبمشاركة المرؤوسين والعاملين في كافة المستويات في المؤسسة.

2- عملية صنع القرار:

لا يتوقّف مفهوم عملية صنع القرار بمجرد صدور القرار، بل إنّ هناك مراحل لاحقةً وسابقةً لهذه العملية، لأنّ مفهوم صنع القرار "يشتمل على عملياتٍ متشابكةٍ ومتلاحقةٍ تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بتحقيق الهدف" (الحميضي، 2007: 10).

وتعرف الباحثة عملية صنع القرار إجرائيًا في هذه الدراسة بأنّه مجموعة من الإجراءات والمهام التي تتبعها الجهات الاداريّة للإدارة العامة الفلسطينية، بدءًا بمرحلة التخطيط وجمع البيانات، مرورًا بمرحلة التنفيذ وانتهاءً بتقييم نتائج القرار المتّخذ.

3- الكفاءة:

هي النسبة بين قيمة المُخرجات وبين قيمة المُدخلات، أو أنها نسبة الإنتاج إلى عناصر الإنتاج أو المستخدمة (الأسطل، 2016: 10).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: العائد المتوقّع من قيمة المخرجات من العاملين في مؤسّسات الإدارة العامة الفلسطينية (بمختلف المستويات التنظيمية) بما يتم تكليفهم من مهام إداريّة تتناسب وظائفهم بشكل صحيح.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: (الدراسات السابقة)

يتناول هذا الفصل عرضًا لما جاءت به الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وكذلك ربطها بما جاءت به الدراسة الحالية من حيث الأهداف والرؤى والمنهجيات والأدوات والنتائج.

1) الدراسات العربية:

دراسة (صلاح الدين، 2018)، بعنوان:

أهمية الكفايات في تعزيز عملية صنع القرار لدى موظفي الفئة العليا في الخدمة المدنية في فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الكفايات في تعزيز عملية صنع القرار لدى موظفي الفئة العليا (الإدارة العليا) في الخدمة المدنية في فلسطين، يتأتى هذا من خلال التعرف على مفهوم صنع القرار وأهميته ونظرياته وأنواعه، إضافة إلى التعرف على مفهوم الكفايات وأهميتها وأنواعها.

في حين أنّ الدراسة الحالية هدفت إلى إبراز أثر في الإدارة العامة الفلسطينية على كفاءة الموظفين، أي أنّ الدراسة الحالية تهتم بصنع القرار باعتباره عاملاً من العوامل التي تدعم الكفاءات، وأنّ دراسة (صلاح الدين، 2018) ركزت على الدور العملي للكفايات في عملية صنع القرار.

اعتمدت دراسة (صلاح الدين، 2018) في منهجيتها على ما توفر من معلومات وبيانات من مراجع ومصادر مختلفة تشمل: (كتبًا وأبحاثًا ودراساتٍ سابقةً وتجاربٍ عمليةً في مجال صنع القرار والكفايات، بالإضافة إلى تجاربٍ ومقترحاتٍ عملية في الخدمة المدنية في فلسطين حول الكفايات، وكذلك بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة في الخدمة المدنية في فلسطين للفئة العليا)، كما استندت منهجية البحث على مراجعة المصادر حول صانع القرار من مفهومه وأهميته وأنواعه ونظرياته كما صاغت نموذجًا يوائم متطلبات الفئة العليا (الإدارة العليا) في الخدمة المدنية في فلسطين. وهذه الدراسة تشابهت مع الدراسة الحالية في أنها استخدمت في منهجيتها ما توفر من المعلومات والبيانات التي استنبطتها من الكتب والمراجع والدراسات السابقة، والتي تتناول في مضمونها صنع القرار بمفهومه وأنواعه وعناصره، وغيرها وكذلك استنبطت ما تمّ تناوله حول الكفايات إضافة إلى ما تمّ التطرق إليه حول الإدارة العامة الفلسطينية، ولكن الدراسة الحالية استخدمت في منهجيتها (الأسلوب الوصفي والتحليلي)، حيث تمّ استخدام أساليب متنوعة ومختلفة، وتتمثل في الآتي: (1) أداة الدراسة، وهي على شكل استبانة تقيس أبعاد صنع القرار من جهة، وأبعاد الكفايات التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية من جهة أخرى. من أجل الربط بين هذين المجالين، والتوصل إلى أثر

عملية صنع القرار على الكفايات في الإدارة العامة الفلسطينية. (2) أسلوب المقابلة التي تتم وفق المنهجيات المتعارف عليها.

وقد أظهرت الدراسة في نتائجها أنّ القرار وصانع القرار له كفايات متنوعة ومتعددة يشمل على إحدى عشرة كفاية متخصصة تشمل 98 عنصراً من مكونات الكفايات من قدرة ومعرفة ومهارة؛ أي أنّ مجموعة المهارات والقدرات والمعارف المختلفة والمتنوعة والكثيرة التي تحتاجها عملية صنع القرار تبرز أهمية الكفايات في صانع القرار وخصوصاً لراسمي السياسات من الإدارة العليا التي تمثل الفئة العليا في الخدمة المدنية في فلسطين، كما بينت أنّ التنوع الكبير في الكفايات التي يحتاجها الشخص حتى يكون صانع قرار جيداً لا يمكن أن ينحصر في تخصص علمي (أكاديمي) منفرد، كما أوضحت أنّ القرارات الإدارية في أغلبها غير مبرمجة لذلك تحتاج إلى فطنة وابتكار وحلول إبداعية تقتصر على مهارات وقدرات ومعارف وسلوكيات إدارية غير نمطية. وأنّ القرارات تتأثر بالبيئة المحيطة وعليه فإنّ صانع القرار عليه أن يتحلى بالكثير من الكفايات التي تصقل كفاءة الأداء لديه لمواجهة التحديات وعدم الاكتفاء بالمؤهل العلمي والسعي لاكتساب كفايات وتطويرها بشكل مستمر لسد الثغرات، وأنّ العديد من القرارات تتطلب خبرات متراكمة للتعامل مع القرارات ذات القيمة العليا والمهمة والصعبة في المؤسسة.

دراسة (أبو شعبان، 2017)، بعنوان:

أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التفكير الاستراتيجي (أنماط التفكير الاستراتيجي، ممارسة التفكير الاستراتيجي، معيقات التفكير الاستراتيجي) في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

إنّ الدراسة ركزت على التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل واعتبرت صنع القرار كمتغير تابع، ما جعلها تختلف في الهدف عن الدراسة الحالية التي هدفت إلى معرفة أثر صنع القرار كمتغير مستقل على الكفايات كمتغير تابع.

واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في جهاز الأمن الداخلي من رتبة رائد فما فوق. وقد تشابهت منهجية الدراسة بمنهجية الدراسة الحالية.

وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أنّ مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في المستويات الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني كان بدرجة كبيرة، وإنّ درجة ممارسة عملية صنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني كان بدرجة كبيرة، كما بينت وجود علاقة طردية بين واقع التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، كما أنّ بعد (ممارسة التفكير الاستراتيجي) يؤثر بدرجة أعلى من باقي الأبعاد في صنع القرار الأمني، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المحافظة). بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المسمى الإداري لصالح مسمى (مدير دائرة).

دراسة (الصباغ وآخرون، 2017)، بعنوان:

نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية.

ركزت الدراسة في المقام الأول على تحديد تأثير مشاركة الموظفين في صنع القرار، كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت الموظفين وولائهم للمستشفيات قيد الدراسة.

تتشابه الدراسة في هدفها إلى حد معين مع الدراسة الحالية، إلا أنّ هناك اختلافًا بسيطًا يتمثل في اعتماد هذه الدراسة لمتغير المشاركة في صنع القرار كمتغير وسيط بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، بينما تعتمد الدراسة الحالية على اعتبار عملية صنع القرار ككل في مقام المتغير المستقل.

وتكونت عينة الدراسة من 292 عضوًا بوحدة التمريض العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية. تمّ جمع بيانات الدراسة الأولية من خلال استبانة صُمّمت على أساس عدد من التدابير العرفية.

وقد تشابهت الدراسة في أدواتها مع الدراسة الحالية، إلا أنّ الدراسة الحالية استخدمت أسلوب المقابلة كونه أسلوبًا إضافيًا يعزز ما تمّ الحصول عليه بواسطة الاستبانة.

أظهرت نتائج تلك الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين جميع متغيرات الدراسة، وكذلك وجود تأثير عاطفي إيجابي على صوت الموظفين (الصالح أو ضد) على ولاء الموظفين تجاه مؤسّساتهم، وهو صوت الموظف الأكثر تأثيرًا على الموظفين "الولاء كان الصوت الداعم. بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي لصوت الموظفين (الصالح أو ضد) على مشاركة الموظفين في صنع القرار. علاوة على

ذلك، تبين أنّ مشاركة الموظفين في صنع القرار لها تأثير ايجابي كبير على ولاء الموظفين تجاه مؤسّساتهم، كما أظهرت نتائج تلك الدراسة أنّ هناك تأثيرًا ايجابيًا غير مباشر لصوت الموظف على ولائهم لمنظمتهم عندما يشاركون في صنع القرار في تلك العلاقة.

دراسة (حماد، 2016)، بعنوان:

واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة. انفتحت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الهدف من حيث تركيزها في صنع القرار، في حين لم يحدّد اتجاه لهذه الدراسة، كما هي الحال في الدراسة الحالية التي حددت اتجاه مغزاها بدراسة أثر صنع القرار.

وقد استخدمت المنهج الوصفيّ، إضافة إلى أسلوب البحث السريع عن طريق المجموعات البؤرية لجمع البيانات. وتمثلت عينة الدراسة في البيئة الاداريّة والتدريسية من جامعة القدس المفتوحة والمشاركين في المجموعات البؤرية. وهذا المنهج يتفق تمامًا مع منهج الدراسة الحالية.

وبينت الدراسة في نتائجها أنّ واقع المشاركة في الادارة وعملية صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة كان (كبيراً). وأنّ أهمية المشاركة في الادارة وصنع القرارات قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة جداً)، أما مجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات التي توصي بأنّه ثمة توجيهًا من رئاسة الجامعة إلى مديري المناطق تحثهم على مشاركة العاملين في الجامعة في صنع القرارات والمشاركة في وضع الحلول للإشكالات التي تواجههم، وضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية وكذلك الندوات والمؤتمرات التي من شأنها رفع مستوى قدرات العاملين وتطويرها لتواكب التطور الحاصل والمتسارع للعملية الاداريّة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية، بحيث لا تقتصر على فئة معينة من العاملين حول سياسات الجامعة واستراتيجياتها، والتخفيف من نظام البيروقراطية والهيكلية الهرمية في الإدارة، وضرورة عمل لقاءات عن طريق خدمة الانترنت وبوابة الجامعة حتى تتحقّق الاستفادة منها بطريقة فعالة وتطوير طرح الآراء.

دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الادارية في جامعات جنوب الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الادارية في جامعات جنوب الضفة الغربية (جامعة الخليل وجامعة بيت لحم وجامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة القدس)، وذلك من خلال التحقق من العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وجودة المعلومات التي تقدمها) وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في عملية صنع القرارات الادارية.

تمت توافق في مضمون الهدف بين هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، إلا أن الاختلاف يتمثل في اتجاه الهدف بين الدراستين حيث اعتمدت الدراسة الحالية صنع القرار كعامل مستقل، أما هذه الدراسة فهي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية كعامل مؤثر في صنع القرارات.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات وتحليلها، فقد تم إجراء مقابلات شبه منتظمة مع مديري الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة. وتوافقت هذه الدراسة في أسلوبها ومنهجيتها مع الدراسة الحالية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين مدى إسهامها في صنع القرارات الادارية، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى إسهامها بالمشاركة في صنع القرارات الادارية. وتبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى إسهامها بالمشاركة في صنع القرارات الادارية. وتبين أيضاً أن المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية أكثر تأثيراً على المشاركة في صنع القرارات الادارية من جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية. وتبين وجود فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجامعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية.

مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية

هدفت هذه المقالة إلى رصد مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها المديرون في أثناء عملية صنع القرار واتخاذها، كالخوف من اتخاذ القرارات التي يترتب عليها تغيرات عديدة أو أنّ نتائجها غير معروفة على وجه اليقين، كما يعتمد آخرون منهم إلى تأجيل قراراتهم إلى آخر لحظة، وقد يفشل البعض في التمييز بين المشكلة وأعراضها أو في تحديد الظروف والمعايير المستخدم للحكم على مناسبة القرار، وقد تطرقت المقالة بالأساس إلى الاتجاهات والأساليب الحديثة في صنع القرار التربوي واتخاذها وكذلك أهم المعوقات الإدارية في مجال صناعة القرار واتخاذها فالمهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة باعتباره قائماً على صناعة القرار ومتخذاً له.

تناولت هذه الدراسة في مضمونها عناصر تتعلق بصنع القرار كالأخطاء والاتجاهات والأساليب الحديثة في صنع القرار، وكذلك المعوقات، إضافة إلى مهارات اتخاذ القرار. ولكنها لم تربط تلك العناصر بأي جانب آخر من جوانب الثقافة التنظيمية للمؤسسة كما هي الحال في الدراسة الحالية التي اهتمت بصنع القرار من جانب وبأثره على كفاءة العاملين من جانب آخر.

وقد توصلت المقالة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: أنّ للقرارات الإدارية صلة وثيقة بكل الوظائف الإدارية الأخرى، وأنّ سياسة المؤسسة ما هي إلا جملة من القرارات التي تتخذ في المستويات العليا من الإدارة لتوجيه شؤون العاملين وفقاً للقواعد المحددة، والبرامج الزمنية تعدّ قرارات تحدد مواعيد تنفيذ مختلف الأنشطة، كما أنّ الإجراءات التي تكون نتاج مجموعة من القرارات تضبط تنفيذ مختلف العمليات بشكل دقيق خطوة بخطوة، أنّ التخطيط ما هو إلا سلسلة من القرارات المهمة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة في ضوء الاختيار بين البدائل، والتنظيم الإداري أيضاً ما هو إلا عملية تحدد من ومتى وإلى أي مدى يقوم كل فرد من المؤسسة باتخاذ القرار، وكذا الرقابة والتوجيه تعدّان نتاج سلسلة من القرارات الإدارية تتصل بتحديد كفاءة العمل والعاملين والتنسيق أيضاً بعد سلسلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين العاملين في المؤسسة.

دراسة (شلايل، 2012)، بعنوان:

الاساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات دراسة تطبيقية على جهاز الدفاع المدني بغزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أعمال جهاز الدفاع المدني وامكاناته ودراسة خطته وأساليبه وبرامجه اللازمة لصنع القرار، وكذلك معرفة مدى استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات في جهاز الدفاع المدني بغزة.

تتقاطع أهداف هذه الدراسة مع أهداف الدراسة الحالية في أنها تهتم بالخطط والأساليب والبرامج اللازمة لصنع القرار، وتقييم مدى استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، ولكنها لا تهتم بأثر صنع القرار على كفاءة العاملين، ولم تربط ذلك بأي جوانب أخرى.

وقد تمّ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، والتي تمثل ضباط جهاز الدفاع المدني بقطاع غزة. وتتوافق منهجية هذه الدراسة مع منهجية الدراسة الحالية، بينما تختلف من حيث الأسلوب.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ محاور الدراسة حصلت على متوسطات حسابية مختلفة تجاوز أغلبها درجة الموافقة المتوسطة. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة توظيف أصحاب مؤهلات بتخصصات مختلفة لتسهم في تطوير جهاز الدفاع المدني وكذلك اجراء محاضرات وعمل دورات وورش عمل لشرح الأساليب الكمية وتدريبها وتطبيقها لتحسين مفاهيم الضباط وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، هذا وأكدت الدراسة على ضرورة التنسيق مع المؤسسات الحكومية والوطنية من أجل تسهيل مهمات الدفاع المدني عبر زيادة العلاقة التشاركية معها. ونوهت الدراسة إلى ضرورة توفير الامكانات اللازمة لجهاز الدفاع المدني ليكون بمقدوره القيام بالمهمات الملقاة على عاتقه مع اجراء الدراسات الكفيلة لتمكين طواقم الدفاع المدني من أداء مهامه بأعلى كفاءة وأقل تكاليف.

دراسة (Ibrahim & Bahyaye, 2019)، بعنوان:

Participative Management and Employee Perspective: Its Impact on Decision Making and Productivity in Nigeria

"الإدارة التشاركية من وجهة نظر الموظف: تأثيره على صنع القرار والانتاجية في نيجيريا"

هدفت هذه الورقة إلى فحص موقف الإدارة ومنظور الموظفين تجاه الإدارة التشاركية، وممارسة الإدارة التشاركية الموجودة وتأثيرات الإدارة التشاركية تجاه الانتاجية.

وتتوافق أهداف هذه الدراسة مع أهداف الدراسة الحالية من خلال سعيها إلى إظهار دور الإدارة التشاركية والمشاركة في صنع القرار في تحقيق أعلى مستوى من الانتاجية.

وبينت الدراسة أن الإدارة التشاركية هي تقنية تدفع عملية صنع القرار إلى المستوى الأدنى للموظفين للحصول على مدخلات للتخطيط السليم وتنفيذ الاستراتيجيات. وأن استخدام الإدارة التشاركية يسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار، كما تمّ التحقق من أن الاعتراف بقدرة الموظفين وتمكنهم من انشاء قرارات موجهة نحو القيمة تحقق الانتاجية والنتائج الفعالة. كما أظهرت الورقة وجود خلافات حول الخوف من فقدان السيطرة على الموظفين وتأثير هذه التصورات على الانتاجية.

دراسة (Saha & Kumar, 2017)، بعنوان:

Influence of Participation in Decision Making on Job Satisfaction, Group Learning, And Group Commitment: Empirical Study of Public Sector Undertakings in India

"تأثير المشاركة في اتخاذ القرار بشأن الرضا الوظيفي والالتزام الجماعي والتعلم الجماعي: دراسة تجريبية لمشروعات القطاع العام في الهند"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير المشاركة في صنع القرار على الرضا الوظيفي والالتزام الجماعي والتعلم الجماعي.

وتتقاطع أهداف هذه الدراسة مع ما تسعى إليه الدراسة الحالية في إظهار دور المشاركة في صنع القرار ولكنها تحيد عنها في الأثر المطلوب معرفته من تلك المشاركة، ففي هذه الدراسة يتم مراقبة الأثر على الرضا الوظيفي والالتزام الجماعي والتعلم الجماعي، أما الدراسة الحالية فهي تسعى إلى مراقبة أثر ذلك على كفاءة العاملين.

تمّ جمع البيانات من (397) موظفًا إداريًا يعملون في مشروعات القطاع العام في الهند، واستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية كونه أسلوبًا إحصائيًا.

تتوافق منهجية الدراسة مع منهجية الدراسة الحالية من حيث الأداة، ولكنها تختلف معها من حيث الأسلوب الإحصائي المتبع.

تشير نتائج الدراسة إلى أنّ المشاركة في صنع القرار لها علاقة ايجابية وهامة بالرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، كان للمشاركة في صنع القرار تأثير كبير على التعلم الجماعي، ولكن لم يكن لها تأثير على التزام المجموعة. كان للرضا الوظيفي تأثير ايجابي وهام على التزام المجموعة. كان التعلم الجماعي مرتبطًا بشكل ايجابي وملحوظ بالرضا الوظيفي والتزام المجموعة. تشير النتائج إلى أنّ مشاركة الموظف في عملية صنع القرار أمر مرغوب فيه للغاية لأنّه يرفع من هوية الموظفين مع مؤسستهم.

دراسة (Irawanto, 2015)، بعنوان:

Employee Participation in Decision-Making: Evidence from A State-Owned Enterprise in Indonesia

"مشاركة الموظفين في صنع القرار: دليل من مؤسسة مملوكة للدولة في اندونيسيا"

بحثت هذه المقالة في مؤسستين مملوكتين للدولة في اندونيسيا، لمعرفة تأثير هذه الاتجاهات والتي تقتضي (التحول من العادة القديمة للأسلوب التنظيمي الاستبدادي إلى طريقة عمل أكثر ديمقراطية وتشاركية. أنهم يسمحون لموظفيهم بالإسهام في الآراء ويبدأ بعضهم في إشراك الموظفين بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية) وأثرها في الواقع على الحياة الحقيقية لكل من المنظمة والموظفين.

وتتقاطع أهداف هذه الدراسة مع أهداف الدراسة الحالية من خلال تطرقها إلى مبدأ التطور في الأساليب المتبعة في الواقع التنظيمي للمؤسسة بحيث يُمكن الموظفين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وما يترتب على ذلك من آثار ايجابية على المنظمة والموظفين بما في ذلك كفاءتهم.

وبينت النتائج وجود علاقة ايجابية للعلاقة بين مشاركة الموظفين في صنع القرار ودوافعهم نحو العمل.

دراسة (Kuyea & Sulaimon, 2011)، بعنوان:

Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in The Manufacturing Sector in Nigeria

"مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات وأداء الشركات في قطاع التصنيع في نيجيريا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة الموظفين في صنع القرار وأداء الشركات في قطاع التصنيع في نيجيريا.

توافقت أهداف هذه الدراسة مع ما ترمي إليه الدراسة الحالية في أنها تناقش العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين أداء الشركات، ولكنها تختلف عنها في المجال الثاني (إذ أنها تبحث في أداء الشركات، في حين أنّ الدراسة الحالية تبحث في كفاءة العاملين)، كما تختلف في كونها تبحث في العلاقة، بينما تبحث الدراسة الحالية في الأثر.

تمّ انشاء البيانات من خلال استبانات لـ (670) شركة صناعية حول مشاركة الموظفين في صنع القرار ومتغيرات الأداء، تمّ تحليل الردود من المسح إحصائياً باستخدام الإحصائيات الوصفية.

تتقاطع منهجية هذه الدراسة مع منهجية الدراسة الحالية في الأداة، إلا أنها تختلف معها في الأسلوب إذ أنها لا تستخدم أسلوب المقابلة الذي تتبعه الدراسة الحالية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في صنع القرار وأداء الشركات، وكذلك كشفت عن فرق كبير بين أداء الشركات التي يكون فيها مشاركة الموظفين في صنع القرار بشكل عميق، وبين أداء الشركات التي يشارك الموظف فيها في صنع القرار بشكل ضئيل. وكشفت النتائج أيضاً عن أهمية مشاركة الشركات لموظفيها في صنع القرار. وأوصت الدراسة بضرورة أنّ تظهر شركات التصنيع مستوىً عاليًا من الالتزام بمشاركة الموظفين في صنع القرار لتحسين الأداء.

تعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة في مجملها موضوع صنع القرار وربطته بمجالات أخرى من مجالات الإدارة العامة، ولم يكن أيّ من الدراسات السابقة العربية متوافقة بشكل كبير في هدفها ومنهجيتها مع الدراسة الحالية، إلا أنّ بعض الدراسات الأجنبية تقاربت في هدفها ومنهجيتها مثل دراسة (Ibrahim & Bahyaye, 2019)، ودراسة (Kuyea & Sulaimon, 2011)، وبعضها تناولت موضوع صنع القرار باعتباره عنصرًا من عناصر الواقع الإداري والتنظيمي للمؤسسة كدراسة (حماد،

(2016)، وبعضها كانت تميل إلى دراسة صُنع القرار باعتباره عاملاً وسيطاً يتوسط العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي كدراسة (الصباغ وآخرين، 2017)، ومن الدراسات ما تناول أثر الكفايات في تعزيز صُنع القرار باعتباره علاقةً سببيةً يقع فيها صُنع القرار بمقام المتغير التابع. وبعض الدراسات ناقشت عملية صُنع القرار من حيث المهارات والأساليب الكمية.

إنّ ما جاءت به الدراسات السابقة كان دليلاً ومنهajerاً يستتار به، ومسلكاً غنياً خصباً يستقى منه العلم والمعلومات المطلوبة من أجل الاهتداء إلى سبل تحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة بما يتناسب مع جوهرها، والطريقة التي انبثقت عنها، فبعض الدراسات كانت مفتاحاً للكثير من الإشكالات التي واجهت الباحثة، وبعضها أعطت الباحثة مرجعية علمية وأدبية في كافة حقول المعرفة التي تتعلق بموضوع الدراسة، فقد أكسبت الدراسة اثراءً ومعرفة، وأسهمت في دعم الأفكار والمبادئ التي تبنتها الدراسة، وانطلقت من أجل البحث فيها. وقد استفادت الباحثة من غالبية الدراسات السابقة في بناء المنهجية والأدوات التي استخدمتها وكذلك في الأساليب العلمية والمنطقية التي اتبعتها في إجراء هذه الدراسة، وإخراجها بشكل موزون وهيكل يريح القراء، وجوهر يعود على الدارسين بالمنفعة.

وقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في أنها تناولت موضوع صُنع القرار باعتباره أحد العوامل التنظيمية وهدفت أيضاً إلى التحقق من أثره في كفاءة الموظفين، حيث أضفت بهدفها زخماً موضوعياً يضاف إلى جملة المعارف والأدبيات السابقة في السياق ذاته.

الفصل الثالث

الإطار النظريّ

الفصل الثالث: (الإطار النظري)

يتناول هذا الفصل عرضًا لأبرز الموضوعات التي تتعلّق بقضية صنع القرار وأثره في كفاءة الموظفين، بالإضافة إلى ما تناولته الأدبيات في ذلك السياق من الناحية النظرية.

المبحث الأول: صنع القرار

تمهيد:

يعد القرار من أهم أسباب النجاح في الحياة، وللقرار أهمية كبيرة في الحياة البشرية بشكل عام؛ وفي المجال الإداري بشكل خاص، وتزداد أهميته مع توسّع المنظمات ذات الأنشطة المختلفة وانتشارها، وذلك لكون القرار هو المحور الأساس الذي تدور حوله العمليات الإدارية، بمختلف وظائفها؛ والحياة قرار، والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتنمها بقرارٍ صحيح مبنيٍّ على الرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم (قاسم، 2011).

المطلب الأول: مفهوم القرار:

- يرى Simon أنّ (القرار) هو: "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير". بينما يعرفه Barnard بأنّه: "ذلك التصرف الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير" (السرسك، 2020: 36).
 - ويعرف القرار عند إبراهيم وشهاب (2010) بأنّه: "عبارة عن خط عام من الفعل تجسده إدارة عقلانية معينة بكل الوظائف والمهام".
- ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ مفهوم القرار مبني على النقاط الآتية: -
- 1- يعد القرار ضرورة حتمية في العملية الإدارية.
 - 2- يجب أن يتناغم القرار مع الرؤية الكلية للمنظمة.
 - 3- يحتاج القرار إلى الجرأة والخبرة واختيار التوقيت المناسب.
 - 4- القرار مبني بشكل أساسي على التفكير والتأمل والتحليل.
 - 5- اختيار أحد البدائل المتاحة.

المطلب الثاني: ماهية صنع القرار

يعدّ صنع القرار من أهم المسؤوليات لكل رجل إدارة، وتتم العملية بواسطة القرارات التي تتخذ وتتخذ حتى تتحول القرارات المتخذة إلى سلسلة أحداث، فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى ينفذ هذا القرار،

فعملية صنع القرار شيء ضروري لكل منظمة. فتحليلنا لعملية صنع القرار يرتبط بفحص بعض البحوث والفروض التي استخلصت من المحاضرات في هذا المجال. (أحمد، 2002).

ويعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة في حياة المديرين، فالقرارات التي يواجهها مثل هؤلاء المديرين تتبع من أمور بسيطة وروتينية يحاولون اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد حلول لها، وتستند هذه القرارات على قاعدة يومية عن طريق استخدام إجراءات تركز على هدف محدد يهدف تحقيقه، ومن ثم يجب فهم (كيف يصنع الأفراد والجماعات القرارات داخل المؤسسات). وتتضمن المصادر التي يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية. وتحليل البيانات المتاحة، ووثائق المؤسسة. ويعد أقران المدير ومرؤوسه مصادر هامة لتحديد المشكلة (حسين، 2005).

المطلب الثالث: مفهوم صنع القرار

إن مفهوم (صنع القرارات) لا يعني اتخاذ القرار فحسب. وإنما هو تنظيم Organization أو عملية Process معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة، والحقيقة والظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه باعتبارها أساساً متوقعاً، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية وإن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية، حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل (درويش، 1987).

تجدر الإشارة إلى انه يجب التمييز بين القرار الإداري وصنع القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما معنى (صنع القرار) فينصرف إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لحل المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، لذا فصنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار، ثم تنفيذه، لذا فإن صنع القرار يعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف التوصل إلى أفضل قرار، وينطبق مفهوم صنع القرار على العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل

اجتماعية وتنظيمية، وفنية وبيئية، كما أنّ هذه العملية باعتبارها سلوكًا إداريًا لا تكون تلقائية أو اختيارية، ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم وانماط السلوك داخل المجتمع (عامر، 2009).

ويعرف صنّع القرار بأنه: "السلسلة التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للتوصل إلى قرار معين وبالتالي الاختيار بين البدائل (بوقرة، 2009)".

ويعرف (صناعة القرار) اصطلاحيا بأنه: -"إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن إتباعها" (Harrison, 1974: 50).

المطلب الرابع: أنواع القرارات الإدارية

تكتسب دراسة أنواع القرارات الإدارية أهمية خاصة نظرا لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها، وكذلك تحديد وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار التي تترتب على كل نوع، فضلا عن أنّ لتقسيم وتصنيف أنواع القرارات أهمية نظرية وأخرى عملية، نظرا للآثار التي تترتب على وضع القرار في مكانه الصحيح.

وقد توصلت الدراسات التي أجراها علماء القانون الإداري وعلماء الإدارة إلى عدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية تقوم على معايير متعددة ومتباينة، إلا أنّ هذه التصنيفات لا تمثل جميع أنواع القرارات الإدارية، فقد كشفت دراسات أخرى عن تصنيفات جديدة تختلف لاختلاف الاعتبارات أو العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أنّ التصنيفات التي توصلت إليها الدراسات التي تمت في هذا المجال تمثل تقسيمات نسبية وشكلية وضمت على ضوء تصورات أو حالات مفترضة لمعايير التصنيف، لذا فإننا نفترض مقدما تداخل هذه التصنيفات فيما بينها، وصعوبة وضع حدود فاصلة بين تصنيف وآخر.

① تصنيف القرارات من وجهة نظر علماء القانون الإداري

يقسم علماء القانون الإداري القرارات الإدارية طبقا لمعايير متعددة أهمها مداها أو عموميتها، الآثار المترتبة عليها، وقوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر، على النحو الآتي (الأكاديمية العربية البريطانية: 93):

1- تكوين القرار:

وتنقسم القرارات طبقا لهذا المعيار إلى نوعين هما: قرارات بسيطة وقرارات مركبة:

* **القرارات البسيطة:** هي تلك التي لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع، وبساطة هذا النوع من القرارات نابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها، أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر، كالقرار الصادر بتعيين موظف واحد في إحدى الوظائف العامة، أو القرار الصادر بتوقيع عقوبة على موظف بذاته، كما أنّ معظم القرارات الإدارية من هذا القبيل.

* **القرارات المركبة:** فهي تلك التي تدخل في تركيبها أو تكوينها جوانب قانونية متعددة، ومثل إدارية أخرى قد تكون سابقة أو معاصرة أو أنّ هذه القرارات لا تصدر مستقلة بل تصاحب أعمالاً لاحقة على عمل إداري آخر مع وجود صلة الارتباط بينها جميعاً، وغالباً ما تتم هذه القرارات على مراحل، مثل القرار الصادر بمنح امتياز لأحد الأفراد أو الشركات والمصاحب لعقد أشغال عامة مُبرم مع هذا الفرد أو تلك الشركة.

2- القرار وعموميته:

تُصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار الذي يستند إلى الآثار القانونية التي تترتب على القرار، إلى نوعين: قرارات تنظيمية. وقرارات فردية.

فالقرارات التنظيمية: هي تلك التي تتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، والقرار التنظيمي يتخذه المدير بصفته عضواً في التنظيم وليس بصفته الشخصية، لذا تنعكس آثاره على المنظمة وعلى نشاطاتها معاً. ومهمة هذا النوع من القرارات إنشاء المراكز التنظيمية أو إلغاؤها أو تعديلها، ومن أمثلة القرارات التنظيمية القرارات اللائحية أو ما يطلق عليه اللوائح. حيث تتميز هذه القرارات اللائحية (اللوائح) في أنّها لا تسري على فرد أو مجموعة أفراد معينين بل تسري على كل فرد توافرت فيه شروط القواعد القانونية التي تتضمنها هذه القرارات، كما أنّها تتسم بالثبات النسبي؛ فهي لا تستنفذ غرضها بتطبيقها على حالة واحدة، بل تظل باقية لتطبيقها على ما يستجد من حالات، هذا فضلاً عن أنّها قد تكون صالحة للتطبيق بذاتها، وقد لا تكون كذلك، بل يلزمها قرارات أخرى لنقلها من دائرة التجرد إلى دائرة الواقع، فمثلاً القرارات التي تنظم قبول الطلاب في إحدى الكليات الجامعية هي قرارات لائحية تتسم بالثبات، لأنّها لا تسقط بإنهاء إجراءات القبول في السنة الدراسية التي صدرت فيها، بل تبقى لتحكم القبول في السنوات المقبلة (الطحاوي، 1998).

3- آثار القرار على الأفراد:

يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى (الأكاديمية العربية البريطانية: 93):

- قرارات ملزمة وواجبة ونافذة في حق الأفراد وتكون حجة عليهم؛ ومعظم القرارات التي تصدرها الإدارة من هذا النوع.
- قرارات غير ملزمة للأفراد؛ أي لا يحتج بها، ومثالها: التعليمات والأوامر والنشرات التي يصدرها الرؤساء في المصالح والإدارات المختلفة للمرؤوسين لتوضيح أو تفسير القوانين أو تفسيرها، أو إرشاد الموظفين إلى كيفية تنفيذها، أو لتوضيح إجراءات العمل، وهي تمثل نصائح وإرشادات للعاملين، وقد لا يسألون إذا لم يلتزموا بها.

4- قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر (الكبيسي، 1972):

- وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى: قرارات أولية، وقرارات قطعية،
 - ✓ فالقرارات الأولية: هي تلك التي يجوز للأفراد والهيئات المعنية الطعن فيها أمام جهة مختصة خلال فترة زمنية من صدورها، ويتم ذلك بإجراءات نظامية معينة يتبناها صاحب العلاقة بموضوع القرار تستهدف إلغاء القرار أو التعويض عما أصابه من أضرار. نتيجة صدوره.
 - ✓ أما القرارات القطعية: فهي القرارات النهائية التي لا يجوز الاعتراض عليها لكونها صادرة من جهة عليا ذات اختصاص، والقرارات القطعية بهذا المعنى تقبل الطعن القضائي إلا في حالات استثنائية لأنها ذات طابع قومي أو سياسي أو خاص، وغالبا ما تنص القوانين على عدم خضوع مثل هذه القرارات إلى الرقابة أو الطعن.

② تصنيف القرارات طبقا لأهميتها وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي: -

1) القرارات الاستراتيجية:

تعد القرارات غير المبرمجة من أبرز أنواع القرارات الاستراتيجية، كما تشمل القرارات الاستراتيجية على وضع الأهداف والخطط الرئيسية، وتحلّ المشكلات النادرة والجديدة وغير المألوفة، حيث تكون المعلومات المتوافرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير استراتيجي مبدع، وهو من مهام الإدارة العليا (حريم، 2004).

(2) القرارات التكتيكية:

تتعلق القرارات التكتيكية بالبدائل أو الأدوات التي يُلجأ إليها لتحقيق أهداف المنظمة، وهي قرارات يغلب عليها المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة (جمال الدين، 2004).

(3) القرارات الروتينية:

هي التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة» وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المنظمة، مثل خدمات الجمهور وغيرها من الوظائف الإدارية (المصري، 2000).

③ تصنيف القرارات طبقاً للنمط القيادي، وتنقسم إلى نوعين (أبو شعبان، 2017):

1. القرارات التسلطية (الفردية):

وهي القرارات التي يلجأ متخذ القرار إلى اتّخاذها بمفرده دون مشاركة العاملين في مستواه التنظيمي أو المستويات الأدنى منها ومن ثم يقوم بإملائها على العاملين للعمل وفقهاء وهذا النمط يغلب العمل به لدى المديرين الأوتوقراطيين.

2. القرارات الديمقراطية (التشاركية):

هي القرارات التي يسمح فيها المدير أو القائد لأتباعه العاملين بإبداء الرأي والمشورة قبل اتخاذ القرار، حيث يكون القرار الصادر عن المدير أكثر قبولاً لدى العاملين كونهم جزء منه، وهذا يشيع في الانماط القيادية الديمقراطية.

المطلب الخامس: مبادئ عملية صنع القرار

هناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار وهي (حسين، 2005):

- (1) مبدأ تغلغل القرارات: ويعين أنّ اتخاذ القرارات عملية مستمرة، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.
- (2) مبدأ التفكير المركب: للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة انسانيًا استنادًا على التفكير الابتكاري.
- (3) مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون التفكير منطقيًا يجب أنّ يكون خاليًا من التناقض والمغالطات. وأنّ يكون دقيقًا واضحًا.
- (4) مبدأ الانطلاق الفكري: للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن بحيث يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.

(5) مبدأ الحقائق: تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار، وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً.

المطلب السادس: عناصر صنع القرار

تتكون عناصر صنع القرار من (قبائلي، 2011):

1- متخذ القرار:

قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة، وأياً كان متخذ القرار، فليديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي)، أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة والتي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية وثمة مراكز سلطة أو مراكز لاتخاذ القرارات؛ وهذا يعني أنّ الحق في اتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري أو فرد معين، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرارات التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع، إلا في المؤسسات صغيرة الحجم جداً، وفي الأنظمة ذات الاقتصاد الموجه

2- موضوع القرار:

يمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل أو تصرف معين من أجل معالجتها، والمشكلة بوجه عام عبارة عن انحراف عن مستوى معين أو توقع منتظر، ولا شك أنّ المشاكل كثيرة جداً ومتنوعة لا حصر لها.

3- الأهداف والدوافع:

القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية وراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها؛ إذًا فالهدف هو تجسيد للحاجة، وتحقيق الهدف يعني حدوث عملية إشباع، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين.

4- المعلومات والبيانات:

عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وعن أبعادها، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما، والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل الخاص بموضوع القرار عن طريق عملية التنبؤ.

5- التنبؤ:

هو أمر أساسي لمتخذ القرار، وذلك لأنّ معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية أغلب اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاسها وتأثيرها على المؤسسة.

6- البدائل:

البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد وبالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه.

7- القيود:

يواجه متخذ القرار مجموعة من القيود البيئية الداخلية والخارجية تشكل معوقات أمامه عند اتخاذ القرار، عليه أن يحسن التعامل معها، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان، ومن أمثلة هذه القيود الإمكانيات المالية، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين وغيرها.

المطلب السابع: مستويات صنع القرار

إنّ عملية صنع القرار هي عملية ذات شقين: أحدهما إنساني يتمثل في أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغي أن يكون له-على حسب مستوى نضجه وخبرته وثقافته-رأي في هذا الأمر أو إعادة تقريره، فلكل رأي قيمة حسب كفاية صاحبه، ومؤهلاته، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذي يعمل لديه. وهذا يقود إلى الشق الأخير من العملية، وهو العلم والخبرة المتضمنان في القرار، فليست العبرة في عملية صنع القرارات أساساً أن يجمع الأفراد على قرار، وإنما العبرة أولاً وقبل كل شيء أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم، كما أن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون مستوى آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار. (عامر، 2009).

أشار "سيمون" إلى أن عملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلي بالكفاية والفاعلية، إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات، وأخيراً تتولّى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات (الجوهري، 1982).

المطلب الثامن: مراحل صنع القرار

تمر عملية صنع القرار بعدة مراحل، تعتمد في أولويتها على أهميتها، أبرز هذه المراحل يتمثل فيما يلي:

1- مرحلة تحديد المشكلة:

تبدأ عملية صنع القرار بمرحلة تحديد المشكلة، حيث يتم من خلالها تشخيص المشكلة والوقوف على أبعادها وطبيعتها والنتائج التي تسببت بها، وأي خطأ في تحديد المشكلة تترتب عليه أخطاء جسام في المراحل اللاحقة من صنع القرار، وعليه يمكن القول إن تحديد المشكلة بشكل دقيق يعد نصف الحل، ولذلك يستحسن تحديد المشكلة بشكل كمي حتى تسهل عملية حلها (تعلب، 2011).

2- مرحلة حصر البدائل وتقييمها:

تتمثل هذه المرحلة في البحث عن حلول ممكنة للمشكلة وفقا للبيانات والمعلومات التي تم جمعها مسبقا في مرحلة تحديد المشكلة وصياغتها، ويتم استبعاد البدائل غير المناسبة حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة، ثم تتم عملية المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر، وتعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا، وما يشوبه من عيوب، حيث يتم التعرف على النتائج الإيجابية والسلبية، والبحث في إمكانية إسهامه في حل المشكلة، وتعد هذه المرحلة من أصعب المراحل وأعقدها (المصري، 2000).

3- مرحلة اختيار البديل الأنسب

إن اختيار البديل المناسب يخضع لمجموعة من المعايير المختلفة، أهمها (عياصرة، 2006):

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة.
- توافق البديل مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- انفاق البديل مع أهداف المنظمة وقيمها ونظمها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- درجة السرعة في تطبيق البديل وتنفيذه.
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه.

4-مرحلة تنفيذ القرار

إن هذه المرحلة تعني دخول القرار حيز التنفيذ، بكل ما يترتب على ذلك من خطط وتحديثات تتطلبها عملية التطبيق. وهي الطريق الوحيد لمعرفة درجة فاعلية البديل، وتعد المحك الوحيد له إذ يتم وضعه موضع التنفيذ الفعلي، ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم، وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية، وللتطبيق الفعال لا بدّ من وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ العمل بفاعلية (الدوري، 2010).

المطلب التاسع: خصائص صنع القرار

تتميز عملية صنع القرار ببعض الخصائص، حيث تتمثل في أنها (العجمي، 2008):

- عملية قابلة للترشيد.
- عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين، وجميع الأشخاص الذين يسهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به.
- تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار.
- عملية تمتد في الماضي والمستقبل.
- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- عملية صعبة، وتتسم بالبطء أحياناً.

المطلب العاشر: أنماط صنع القرار

يطرح المتخصصون في العلوم الإدارية مداخل عدة لدراسة أنماط صنع القرار، التي من أهمها أنماط صنع القرار حسب الأبعاد الفكرية، إذ يقوم المفكرون بموجب هذا بطرح مجموعة من الأبعاد الأساسية هي (الفضل، 2007):

- البعد الأول: طريقة التفكير للمدير: حيث إنّ هناك من المديرين من يحاول جاهداً أن يكون تفكيره رشيداً، ومنسجماً مع المعلومات التي لديه فيتأكد من أنها منطقية ومتناسقة قبل أن يلجأ إلى صنع القرار، وثمة من يحاول أن يكون مدرّكاً معتمداً في ذلك على حدسه وتخميناته.
- البعد الثاني: يتعلق بوضوح المشكلة أو غموضها، حيث إنّ هناك من المديرين من يعمل جاهداً على أن يكون لديه ترتيب للمعلومات المتناسقة بحيث لا يسمح بأن يكتنف المشكلة أي جانب غامض، علماً بأن هناك من صانعي القرار من يفضل التعامل مع المشكلات ذات المستوى العالي من الغموض.

ويمكن توضيح أنماط صنع القرار كما يأتي:

- **النمط الاتجاهي:** الشخص الذي يعتمد هذا النمط في صنع القرار يتميز بأنه يعتمد على العقلانية في التفكير ويسمح بمستوى أقل للغموض في المشكلة.
- **النمط التحليلي:** الشخص الذي يعتمد هذا النمط في صنع القرار يتسم بالعقلانية في طريقة تفكيره وهو ميل نحو قبول مستوى أعلى من الغموض بالمقارنة مع النمط الاتجاهي.
- **النمط المفاهيمي:** يمتلك الشخص الذي يعتمد هذا النمط من صنع القرار منظوراً واسعاً ويبحث عن بدائل أكثر، لهذا فإن تركيزه يكون عن القرارات طويلة الأمد، وهو يعمل جاهداً لأن يكون فعالاً لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهه.
- **النمط السلوكي:** متخذ القرار الذي يتبع هذا النمط في صنع القرار يفضّل العمل مع الآخرين ويقبل اقتراحاتهم، ويهتم بإنجازات مرؤوسيه، حيث يعمل على عقد الاجتماعات والتحاوّر بشأن المشكلات التي يواجهها ويتقاضي الصراع والتعارض مع الآخرين.

المطلب الحادي عشر: أساليب صنع القرارات واتخاذها:

أجمع كثير من علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها صانعو القرار في

اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين، هما:

أولاً: الأساليب النظرية (غير كمية):

يقوم هذا النوع من الأساليب في اتخاذ القرار على مقومات وأسس، منها الخبرة وتبادل المعلومات والآراء، وتتميز بأنها غير قابلة للقياس إلى حد بعيد، وقد أوجز (الهدلي، 2002) الأساليب النظرية فيما يلي:

1. الحكم الشخصي أو البديهية، من خلال استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر.
2. التجربة والخبرة، يتمثل ذلك في المعتقدات والآراء التي يؤمن بها المدير أو القائد وتسانده عند اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من تجارب الماضي.
3. الحكم الجماعي بعد تدارس الآراء وتحليلها.

ثانياً: الأساليب العملية (كمية):

تعدّ الأساليب الكمية من الأساليب الرياضية؛ ويتم من خلالها حلّ المشاكل الاقتصادية والإدارية والتسويقية بمساعدة الموارد المتاحة من البيانات والأدوات والطرق التي تستخدم من قبل متخذي القرار لحلّ المشاكل (سعيد، 2007).

ومن الأساليب الكمية المستخدمة في صنع القرار كما يراها (الزهراني، 2011):

- 1) بحوث العمليات.
- 2) نظرية المباريات.
- 3) نظرية الاحتمالات.
- 4) نظرية شجرة القرارات.

المطلب الثاني عشر: مقومات صنع القرار الإداري

إنّ أيّ قرار سواء كان بالمشاركة، أو كان قراراً فردياً، لابد وأن يتصف ببعض الخصائص لكي يكون قراراً ناجحاً وفعالاً لحلّ القضية والمشكلة الذي تمّ صنعه واتخاذه بشأنها، ومن أهم تلك المقومات والخصائص ما يلي (التهامي، 2008):

- 1) أن يكون القرار هادفاً: أي يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمنظمة.
- 2) أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة، حتى يتم ضمان صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.
- 3) أن يمثل القرار إرادة الجماعة: أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.
- 4) أن يضمن القرار وسائل وأساليب متاحة لتنفيذه: فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه، لا يكون قراراً صائباً، بل من الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه.

المطلب الثالث عشر: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات

ثمّة مجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر في عملية صنع القرارات، ويمكن تقسيمها إلى (الخلف، 2005):

- 1- العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالتكوين النفسي والاجتماعي للشخص الذي يصنع القرارات.
- 2- العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتم اتخاذ القرارات في إطارها.
- 3- العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية صنع القرارات واتخاذها، وتتمثل هذه العوامل في الآتي (الرويلي، 2000):

1- العامل السياسي:

تتأثر عملية صنع القرارات بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية صانعي القرار، أو توجيه القرار حتى يأتي أو يكون متسقاً مع فلسفة النظام، لاسيما وأن الارتباط بين الإدارة والسياسة يعد دافعاً للإنجاز وحسن اتخاذ القرار مع الابتكار، وبالتالي فإن المدير الذي يتمتع بثقة القيادة السياسية ومساندتها يكون أكثر انطلاقة وإنجازاً وأكثر استعداداً لاتخاذ القرار الصعب، وتحمل مسؤوليته، ويكون جل اهتمامه هو تحقيق الهدف المنشود، ولا يخشى النيل منه أو التشكيك فيه.

2- العامل الاقتصادي:

إنّ الاتجاه الاقتصادي السائد يفرض أن تكون القرارات منسجمة معه، إضافة إلى انسجامها مع المستويات الاقتصادية السائدة، ذلك لأن عملية صنع القرارات تعتمد على توفير الاعتمادات اللازمة، إذ إنّ تنمية البدائل وتقويمها وتنفيذها تحتاج أساساً إلى اعتمادات مالية محددة.

3- العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية بالبيئة الاجتماعية التي يتم فيها صنع القرارات، أو التأثير المتبادل بين صانع القرار وأفراد المنظمة والتنظيمات الاجتماعية الأخرى، الرسمية منها وغير الرسمية، ومن هذه العوامل الاجتماعية:

- عامل المرؤوسين: يتطلب من صانعي القرارات أن يدركوا أن القرارات التي تُتخذ لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرؤوسين، وأن هؤلاء المرؤوسين يحددون أيضاً نطاق السلطة التي يتمتع بها صانع القرارات.
- الزملاء: يعد الشخص الذي يقوم أو يتولى عملية صنع القرارات عضواً في مجموعة تمثل الهيئة الإدارية في المنظمة، وبالتالي إذا لم يكن القرار مستنداً إلى القيم والمعتقدات، ومراعياً لمصالح الزملاء، فإنه سيواجه بمشكلات هو في غنى عنها.
- البيئة الخارجية: يتأثر صانع القرارات بالوقت المتاح، وبالمنافسة التي تواجهه ودرجة اليقين في تحقيق أفضل النتائج.
- الخبراء والمستشارون: يتميز هؤلاء بالخبرة والمهارات الفنية، فهم الذين يتولون عملية دراسة المشكلات، وإجراء البحوث والتجارب، وجمع البيانات والمعلومات التي يمكن

أن يستفاد منها في اتخاذ القرارات. ويقع على عاتقهم تقديم المشورة وطرح الآراء التي تقيد متخذ القرار، والحق في الأخذ بها أو رفضها.

○ نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذين يحق للمدير إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصّة به، ومدى العلاقة المباشرة بين المدير ومرؤوسيه، وكيف يمكن توظيف هذه العلاقة في أداء العمل.

4- عامل القيم والأحكام الشخصية:

يتألف البناء الاجتماعي من العلاقات الاجتماعية التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستمرارية؛ والتي تتبلور في وحدات هي النظم الاجتماعية. كذلك يعرف النظام الاجتماعيّ بأنه عبارة عن القواعد والمعايير والمعتقدات والقيم الاجتماعية التي تتضمن إخراج قواعد النظام ومعاييرها إلى حيز التطبيق. وبناء عليه تعدّ المعتقدات والقيم من المكونات الأساسية للنظام الاجتماعيّ، بل إن نسق القيم الاجتماعيّة والمعتقدات يعدّ جوهر البناء الاجتماعي ونسيجه.

المطلب الرابع عشر: معوقات صنع القرار

ثمّة جملة من المعوقات في عملية اتخاذ القرار وهي (جدوالي، 2014):

1- قصور البيانات والمعلومات. ويُعزى هذا إلى أسباب عدّة منها:

- ◆ عدم كفاءة القائمين على جمعها إضافة إلى ضعف نظم المعلومات.
- ◆ عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.
- ◆ وجود عيوب في شبكة الاتصالات.

2- التردد (عدم الحسم): أي ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل ويمكن

أن نعزّه للأسباب الآتية:

- عدم القدرة على تحديد الاهداف أو المشكلات بدقّة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تشديد الرقابة على متخذ القرار، وما ينتج عنه من خوفٍ وشكٍّ وسلبيةٍ.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات وممارستها على وجه غير مُرضٍ.
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار والتكاليف وغيرها.

3- ضعف الثقة المتبادلة:

يؤدي ضعف الثقة بين المديرين والمرؤوسين إلى ضعف القرار نفسه، وعدم فاعليته ولا يحقق النتائج المرجوة.

4- وقت القرار:

نظرًا لأنّ العمل الإداري فيه الكثير من المستجدات، فإنه يفرض على متخذ القرار إصدار القرار في عجلة تحول دون إجراء دراسة وبحث كافٍ للموقف الإداري، ممّا يجعل القرار غير سليم ويخفق في تحقيق الهدف.

5- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

تعدّ دوافع الافراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة، وكذا المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم سلوك الافراد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يعيق اتخاذ القرار.

المطلب الخامس عشر: نظرية اتخاذ القرار لهيرت سيمون

جاءت نظرية اتخاذ القرارات داخل المنظمة باعتبارها ردّ فعل للانتقادات الموجهة إلى لمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية، وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعدّ هيرت سيمون من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات، حيث يعرف (التنظيم) على أنه (وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم الأفراد واتجاهاتهم التي تحتم عليه اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هذه الأخيرة هي العملية الأساسية للسلوك والأداء في المنظمات، ومن هنا قدم سيمون إطاراً لنظرية تنظيمية تختلف عن النظرية الكلاسيكية التي تعتمد على مبادئ غامضة ومتناقضة، لذا اعتبرها سيمون عديمة الجدوى، والذي ينطلق في تحليلاته من البعد الرسمي والعقلاني والتحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية من أجل خلق تنظيمات فعالة مرتبطة بصنع القرارات، ومن هنا اهتم بعملية اتخاذ القرارات، ورأى بأنها لب العمل الإداري. فدرس المنظمة من حيث تحقيقها لأهدافها، وحل جزئياتها من خلال ربط العمليات التنظيمية المتمثلة في السلطة والعملية الإشرافية بعملية اتخاذ القرارات (بوساق، 2015).

وتنطلق النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم، وأساس هذه المشكلات هو المورد البشري الدافع لصنع القرار حيث يرتبط هذا الأخير بطبيعة الاستراتيجيات المتخذة من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه، ولكي يكون القرار مفيداً وعقلانياً وعملياً ومؤثراً حسب سيمون يجب أن يتوفر فيه بعدان: (Simon, 1948)

1- البعد الأول: التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسك مع باقي العناصر الأخرى المكونة.

2- البعد الثاني: درجة تقبل الغير هذا القرار.

إنّ القرار يرتبط بالأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة وقد تكون عقلانية وغير عقلانية، أي حسب الهدف، فقبل الالتحاق بالتنظيم تكون عقلانية وسرعان ما تتغير وتتحول وتصبح غير عقلانية مع مرور الوقت نتيجة تأثيرها بمحيط المؤسسة، حيث إنّ لأفراد المنظمة قرارات، وللمنظمة قرارات أخرى أيضاً، وقد لا تتماشى قرارات الأفراد مع قرارات المنظمة، ومن مظاهرها الانسحاب أو الاستمرار أو التكيف وترتبط هذه العوامل بشخصية الفرد وثقافته التي اكتسبها من بيئته التي تؤثر في المؤسسة.

المبحث الثاني: كفاءة الموظفين

تمهيد:

إنّ الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هي تحقيق هدف معين بأقصى درجة من الكفاءة الممكنة، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بحسب طبيعة نشاط كل مؤسسة وإمكاناتها، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة، مما يدعونا إلى تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة، وتحديد أنواعها وأبعادها وخصائصها، وكذلك العوامل الرئيسية التي تتحكم فيها (السلمي، 1984).

ويعدّ مصطلح الكفاءة من الموضوعات الشائكة التي لا زالت إلى يومنا هذا حيث إنّ التعاريف تعددت واختلفت، وإتماماً سأعرض هنا تقديم أكثر التعاريف رواجاً والتي سوف نوضحها فيما يلي (هاملي، 2011):

المطلب الأول: ماهية الكفاءة

تستخدم الكفاءة للفرقة بين ذوي الأداء المتوسط وذوي الأداء الممتاز، وهي تنقسم إلى كفاءة (أساسية) تتعلق بالخصائص التي ترتبط بشكل وثيق بالأداء الفعال أو المتوسط، وإلى كفاءة (متميزة) وتتعلق بالخصائص التي ترتبط عرضاً بالأداء الممتاز، أي تفصل بين الأداء الممتاز والأداء المتوسط (ويلز، 2005).

الفرع الأول: أصل مصطلح الكفاءة

يرجع أصل استخدام مصطلح "الكفاءة" إلى علم النفس، فقد استخدم سنة 1920م في مضامين تربوية، ولم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي وإنما تعدى ذلك ليغطي حقولاً معرفية واستراتيجية، وظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل والشغل والمقاولة والتكوين، بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالاً متعددة. فالكفاءة لفظة ذات أصل لاتيني (compétence)، وقد

ظهر سنة 1968م في اللغات الأوربية بمعان مختلفة، أما اصطلاحا فيشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف، وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنّ هناك أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة (هاملي، 2011).

الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة

1- لغةً: تعني (مهارة-براعة-حذق-مقدرة مهنية)، و"كفاءة عامل: تعني "أهليته للقيام بعمل ما في مجال من المجالات". وكفاءة رجل: أي مقدرته ومؤهلاته المكتسبة (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001: 1238).

2- اصطلاحًا:

- هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت والجهد (معزب، 2006: 8).
- وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (الكفاءة) (بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع إلى لمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها (حسن، 2005: 182).
- ويقترح كل من (Raynal Françoise) و (Rieunier Alain) في كتابهما: (البيداغوجية): معجم المفاهيم المفتاحية، تعريفًا شاملاً لـ(الكفاءة)، بأنها: "مجموعة السلوكيات الموجودة (الانفعالية، الإدراكية، والنفس حركية) (التي تسمح لفرد ما بتطبيق نشاط ما وبطريقة فعالة والذي يعدّ عموماً كعمل معقد"، وترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً بعمل ما، بحرفة ما، بوضعية حرفية، أو وضعية اجتماعية مرجعية، وهنا تجمع الكفاءة "المعارف"، "الإتقان"، و"حسن التصرف" المرتبطة ببعضها البعض ضمن المقاربة الإدراكية (هاملي، 2011: 57).

وترى الباحثة أن الكفاءة في مجال العمل: تعبر عن مدى امتلاك الموظفين للقدرة والرغبة في العمل من خلال استخدام انفعالاتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم في أداء مهامهم الوظيفية، بما يؤدي إلى تحقيق أداء وظيفي عالٍ في أقل وقتٍ وجهدٍ وتكلفةٍ.

1. الكفاءة الفردية:

تُعد الكفاءة الفردية وفق تعريف (Athey & orth , 1999) بأنها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، وتتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالٍ، وتزود المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، وحسب Celile Dejoux، فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر وذو هيكل من الممارسات المتحكم فيها، وكذلك التحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة.

ويمكن القول إن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر في أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزءاً ظاهراً (قدرات ظاهرة) وآخر مخفياً (منصوري، 2010: 17).

ويعرف كل من (Parlier & Gilbert, 1992: 25) (الكفاءة الفردية) بأنها: "مجموعة معارف وقدرات إجرائية) قدرات على التنفيذ وسلوكيات، مهيكلية في إطار تحقيق هدف لوضعية ما" (كشاط وبرياش، 2017).

2. الكفاءة الجماعية:

يُنظر إلى الكفاءة الجماعية على أنها نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون، وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية. وتتضمن جملةً من المعارف، ومنها: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك. معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو الخبرة وتعلمها بشكل جماعي، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع، وذلك من اختياراتهم للمورد الأكثر كفاءة.

وهذا ما يؤكد (Bataille, 2001) حول الكفاءة الجماعية بالقول أن "الكفاءة الجماعية هي القدرة المعترف بها لجماعة معينة للتعامل مع الحالات التي لا يمكن لأي عضو بمفرده أن يواجهها وحده" (Bataille, 2001)، كما يؤكد (Nordhaug, 1996) أن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف والقدرات التي يحوزها أفراد الجماعة.

وقد ميز (Dejoux, 2001) خمسة أبعاد للكفاءة الجماعية هي:

- (1) **التآزر**: الذي يعزز من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
- (2) **التضامن**: يتجلى مفهومه في شبكة التعاون المشكلة بين أطراف جماعة العمل.
- (3) **التعلم**: الذي يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعتمد.

4) **صورة العمليات الجماعية:** التي تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.
5) **الرموز والخطاب المشترك:** التي تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تسهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية (كشاش وبرياش، 2017).
ويمكن التمييز بين نوعين من أنواع الكفاءة الجماعية على النحو الآتي:

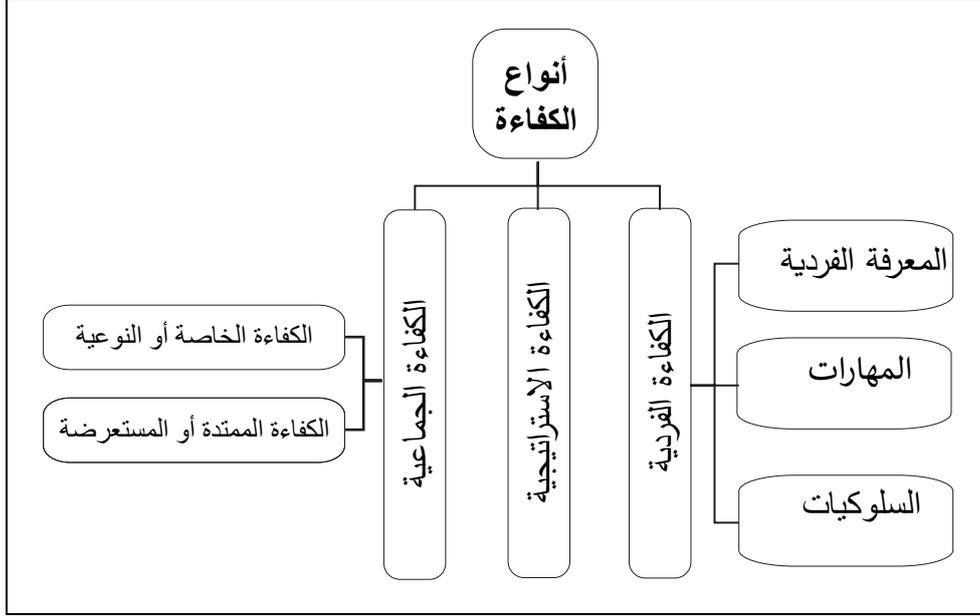
- الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، إذ إنّ اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.
- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة الواسعة نفسها والمختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، التي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة (بشيخ، 2017).

3. الكفاءة الاستراتيجية:

يعدّ مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من الإشكالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيرًا ضروريًا لتكليف المؤسسة مع محيطها من خلال درجة الاعتمادية (Interdependence)، والكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فكفاءة الفرد ترتبط من خلال مجموعة من الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) والمرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة باعتبارها قدرةً على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات تأثير متبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة، وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد (synergies)، التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عما إذا كان كل فرد يعمل بمفرده، وبعبارة أخرى: فالكفاءة الاستراتيجية تتأتى من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية (الشيخ، 2011).

ويمكن القول إن الكفاءة الاستراتيجية تكمن في قدرة المنظمة على التأثير في محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال الموارد الداخلية وتنميتها الأصيلة لتحقيق تميزٍ وتفوقٍ وإنجازاتٍ بارزة في مجال عملها (بن جدو، 2013).

الشكل رقم(2): مخطط أنواع الكفاءة



المطلب الثالث: خصائص الكفاءة ومميزاتها

الفرع الأول: خصائص الكفاءة:

تتمتع الكفاءة بمجموعة من الخصائص، التي تسهم في إدراك مفهومها، وتساعد في الاستدلال على الأساليب المناسبة لتطويرها وتنميتها، وتتمثل هذه الخصائص في (الشماع وحمود، 2000):

- توظيف جملة من الموارد: إنَّ الكفاءة تتطلب تسخير مجموعة من الإمكانيات والموارد المختلفة مثل: المعارف العلمية ومعارف التجربة الذاتية والقدرات والمهارات السلوكية.
- الغائية والنهائية: تسخير الموارد لا يتم عرضياً، بل يكسب الكفاءة وظيفة اجتماعية، نفعية لها دلالة بالنسبة للمتعلم الذي يسخر مختلف الموارد لإنتاج عمل ما، أو حل مشكلة في حياته العملية أو الحياة اليومية.
- خاصية الارتباط بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد: إنَّ تحقيق الكفاءات لا يحصل إلا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءة وضعيات قريبة من بعضها البعض. وإن اختيار الوضعية المناسبة يحقق الكفاءة العالية، كما يتعيّن حصر الوضعيات التي يستدعي بها إلى تفعيل الكفاءة المقصودة.

- الكفاءات غالبا ما تتعلق بالمادة: ففي أغلب الأحيان توظف الكفاءة معارف ومهارات، معظمها من المادّة الواحدة وقد تتعلق بعدّة مواد، أي أن تنميتها لدى المتعلّم تقتضي التحكم في عدّة مواد لاكتسابها.
- القابليّة للتقويم: فالكفاءة تتميز بإمكانية تقويمها بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، لأنّ صوغها يتطلّب أفعالا قابلة للملاحظة والقياس. إنّ تقييم الكفاءة يتطلّب وضع المتعلّم في إشكالية تتطلّب دمج مجموعة من الموارد وتسخيرها.

الفرع الثاني: الفرق بين الكفاءة والفعالية

ثمّة ارتباط وثيق ما بين الكفاءة والفعالية، ولكن هناك عدة فروق بينهما، فالفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، فهي تختص بتحقيق النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج، أو تحقيق الأهداف، وهي ذات بعد اقتصادي، حيث تشير إلى الطريقة الاقتصادية في إنجاز الأهداف، أي نسبة المدخلات إلى المخرجات، وقد تكون المنظمة تتمتع بالكفاءة ولكنها غير فعالة كأن تقدم سلعة أو خدمة خالية من طلب من المستفيدين، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها لا تتمتع بالكفاءة، عندما تحقق المنظمة أهدافها وتدفع تكاليف كبيرة من أجل تحقيق أهدافها (طه، 2014).

المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. وقد استطاع (T.Durand) الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وهي على النحو الآتي (طالب، 2013):

1- المعارف النظرية:

تتعلق بمجموعة معارف المؤسسة العامة والخاصة، سواء أكانت (معارف نظرية أو تطبيقية، ذات طابع علمي أو تقني)، مستوعبة ومدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيّناتها ونشر التعليمات الواضحة بخصوصها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة النظرية أيضا بالمعطيات الخارجية، وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة من أجل تطوير النشاط، وكذلك تطوير هيكل الحصول عليها وأسلوبها.

2- المعارف العملية (المهارات):

تعد الممارسات التي يقوم بها الأفراد مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال. وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة، وتتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً، وتختلف أنواع الممارسات باختلاف المستويات التنظيمية، وهي أنواع ثلاثة: (الفكرية والعقلية، مهارات التعامل، والفنية)، وتتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب الحاجة إليها.

- المهارات الفكرية والعقلية: هي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف حلول وبدائل عديدة لها، وتحليل هذه البدائل وتقييمها لتحديد أنسبها.
- مهارات التعامل: وهي القدرة على العمل وفهم الآخرين وتحفيزهم على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة أيضاً.
- المهارات الفنية: تعني القدرة على استخدام الأدوات والاجراءات وهيئات المجال المعروفة.

3- المعارف السلوكية:

تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية الفرد وإرادته وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وعليه، فإن الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى إسهام كل من هذه الأبعاد.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة

إنّ التطور الجديد للاقتصاد جعل الاهتمام بالموارد البشرية متزايداً بقصد تطوير الكفاءات البشرية وذلك عن طريق التكوين، التدريب، والتحفيز من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة (بشيخ، 2017):

- التكوين: هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقينه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال، ويتخذ التكوين عدة أشكال، فيمكن أن يكون التكوين تقنياً، تنظيمياً، اقتصادياً، أو إنسانياً، في مجال الأمن والوقاية وفي مجال الصيانة. وتتمثل أهداف التكوين في النقاط الآتية:
 - ✓ يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.

✓ مواجهة أي تغيير في مناصب العمل.

✓ فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

✓ تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

● التدريب: هو إعداد الفرد من خلال تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه معارف ومعلومات تتقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة. ويهدف التدريب إلى:

○ العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال.

○ سرعة تنفيذ المهام.

○ ضمان سلامة العامل.

● التحفيز: يتم بتشجيع الأفراد من أجل رفع مستوى نشاطهم في أعمالهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية، تكمن أهمية التحفيز في انه يعمل على زيادة الإنتاج وسرعة تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا

وتشير العديد من الكتابات إلى أن العوامل التي تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية للموظف يمكن إجمالها في أربعة عوامل، هي (عثمان، 2005):

جدول رقم (2): العوامل التي تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية للموظف

(1) العوامل النوعية	(2) العوامل المهنية
1. الكيان الاجتماعي للمؤسسة. 2. ضرورة وضوح الأهداف. 3. التفاعل. 4. السيطرة على الجماعة. 5. الموازنة بين الحلول الفردية والحلول الاجتماعية للمشكلات.	1. إعداد الموظف. 2. التدريب. 3. حلقات البحث والمناقشة. 4. الاجتماعات والمؤتمرات. 5. متابعة العمل. 6. تحسين العمل.
(3) العوامل البيئية	(4) العوامل الذاتية
1. الحرية في العمل. 2. الحوافز. 3. الارتقاء بالعمل.	1. اتجاهات الموظف ومشاعره. 2. الإلمام بالتراث الثقافي. 3. قابلية الموظف للتقدم.

المطلب السادس: مؤشرات قياس الكفاءة

يرتكز قياس الكفاءات وتقييمها على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد، فالتقييم هو تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات وتحاليل حول فعالية الأعمال (هاملي، 2011). وهناك مؤشرات ومعايير تستخدم لقياس مستوى الكفاءة، وتنقسم هذه المؤشرات إلى نوعين هما:

1- مؤشرات "معايير" مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة، وتشمل ما يلي (الشماع، 2000):

1. المقاييس الكلية للكفاءة، مثل: (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
2. المقاييس الجزئية للكفاءة، مثل: (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
3. المقاييس النوعية للكفاءة، مثل: (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس

2- مؤشرات "معايير" غير مباشرة:

وتعاني هذه المعايير من عدم الدقة للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإنّ القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، ويمكن استخدام القياسات غير المباشرة، عن طريق:

- 1- قياس الرغبة في العمل.
- 2- التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين.
- 3- ملاحظة مستوى الروح المعنوية.
- 4- إضافة إلى دراسة إمكانية الاستثمار الرشيد وتحليله للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم "المدخلات" مع تعظيم المخرجات "السلع والخدمات"، وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات.

$$\text{أي أن: الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وعليه فإن الكفاءة تقاس عموماً بنسبة إنتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج، وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية: زيادة كمية المخرجات، مع بقاء كمية المدخلات، وزيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات (إدريس، 2002).

الفصل الرابع

الإدارة العامّة الفلسطينية

الفصل الرابع: (الإدارة العامة الفلسطينية)

المبحث الأول: الإدارة العامة

تمهيد:

أدرك الإنسان بفطنته ووعيه أنّ الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية لا يتم بطريقة تلقائية، إنما يحتاج إلى علاقات تبادلية وتكاملية، يؤدي فيها الجهد الفردي والجماعي دوراً هاماً، وذلك من خلال التجربة والممارسة والدراسات والبحوث، وهذا ما عرف فيما بعد بالتخطيط، ووضع السياسات، واتخاذ القرارات، وتنفيذها من قبل ما أوجده من أجهزة ووكالات معنية بالتخطيط والتنفيذ، ولا شك أنّ هناك علاقةً بين السياسة والإدارة العامة في المجتمع، بالإضافة إلى أن الإدارة العامة هي إحدى وسائل الضبط الاجتماعي في أيّ مجتمع في العالم.

المطلب الأول: ماهية الإدارة العامة وتعريفها

تعدّ الإدارة أمرًا حيويًا لمجهودات التنظيم، وهي النشاط الذي ينفذ وظائف محددة للحصول على مكاسب فعالة، تحديد المجهودات البشرية والموارد المادية واستخدامها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً. وقد يمكن الوصول إلى معنى الإدارة العامة إذا ما أمكن التمييز بين أنواع الإدارات المختلفة، فمن أنواع الإدارة: الإدارة العامة، وهذا يشمل (إدارة المؤسسات الحكومية)، وإدارة الأعمال (إدارة المؤسسات الخاصة)، وإدارة القطاع العام، وإدارة (المنظمات غير الحكومية)، وأخيراً، الإدارة الدولية (إدارة المؤسسات الدولية) (Wren, 1979).

فالإدارة العامة تعني (الإدارة الحكومية)، وكلمة (عامة) يقصد بها (حكومية) تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارات الأخرى. فكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات، أدى ذلك إلى توسعها في إسداء الخدمات العامة التي يقوم بها الموظفون العموميون للمواطنين. فحينما تكون الإدارة العامة مختصة بالخدمات العامة في الدولة بصفة شاملة، عندها نقول إنها (إدارة مركزية)، أما إذا كانت مختصة بخدمات معينة في تقسيمات أو أجزاء من الدولة، فنطلق عليها (إدارة محلية). فالإدارة، في أي مشروع ليست إدارة للبشر وحدهم فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل إدارة المكونات المادية والعناصر غير المادية التي تنطوي في إطار عمل المنظمة (فهيم وعثمان، 2003).

المطلب الثاني: العمليات الإدارية المختلفة في الإدارة العامة

إنَّ أيَّ محاولة لخوض غمار موضوع العمليات الإدارية المختلفة في الإدارة العامة ومفاهيمها وممارساتها، يكتنفها العديد من الصَّعوبات، ولعلَّ الصَّعوبة الكبرى في ذلك تكمن في تعدد المفاهيم والتعاريف والآراء والاتجاهات ووجهات النظر بين العلماء والفقهاء والكتَّاب الإداريين، في تحديد هذه المصطلحات، ويمكن الإيجاز عن العمليات (الوظائف) الإدارية المختلفة في الإدارة العامة، على النحو الآتي:

1- التخطيط:

ازدادت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر زيادةً مطردةً ومتسارعةً في معظم بلدان العالم، وذلك لترشيد استغلال الموارد المتاحة في الدولة، كما نجد ان معظم الدول تضع برامج خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية وغيرها (حميد والمعاز، 1999)، كما أصبحت الإدارة العامة تهتم بدرجة كبيرة بالتخطيط لكافة الأنشطة المختلفة، وقد أضحت التخطيط في المنظمات والأجهزة الحكومية ضرورةً ملحةً في الوقت الحاضر، وذلك بسبب اتساع دور الحكومة وتنوع المهام التي تضطلع بها وفق الدور الحديث للدولة (عبد الفتاح والصحن، 2003).

2- التنظيم:

تمثل عملية التنظيم مرحلة مهمّة من مراحل إدارة الجهاز التنفيذي للدولة، حيث لا تستطيع الإدارة القيام بتنفيذ السياسة العامة التي تضعها السلطات المختصة للدولة دون وجود علاقات تنظيمية واضحة في مؤسَّساتها. "وتبدو أهمية التنظيم في مدى إفادة الجهاز الإداري من القوى البشرية والمادية التي يملكها، وتزداد تلك الأهمية كلما اتسع حجم المنظمة وتنامت علاقاتها بصورة تستوجب إعادة النظر فيه بما يتلاءم مع مقتضيات ذلك. والتنظيم ليس عملية جامدة، بل هو عملية مستمرة متجددة، تتجدد باطراد واستجابة للتطورات والمتغيرات، وبالتالي لا يوجد نمط مثالي ثابت، ومرد ذلك ان للإدارة تنظيم أجهزتها بما يتفق مع تغير الظروف والأحوال، وما يستتبع ذلك من النظر في بناء تلك الأجهزة وتكوينها وطرق عملها، لكي تصبح أداة قادرة على الانطلاق والتقدم في أداء وظائفها على أكمل وجه وأفضله (العبودي، 1996).

3- التوجيه:

إنّ التوجيه بمتطلباته يعني الإرشاد الدقيق والاتصالات الفعالة التي تعاون في الأداء بطريقة سليمة، وتحقق التفاعل بين الأفراد والمجموعات لبلوغ الأهداف التنظيمية المشتركة، كما ان عمليات التوجيه تتضمن تفهم الإدارة لدوافع العاملين، والعمل على إثارتها بالطريقة التي تفضي إلى بذل المزيد من الجهد للإنجاز الفعال، كما إنّ التوجيه يكون بصفة إجمالية إذا كان موجّهاً من قمة التنظيم، ويتجه إلى التفاصيل، إلى أن نصل إلى أدنى المستويات الإدارية. وتتوقف فاعلية الإدارة العامة عند ممارستها لوظيفة التوجيه على نمط الإدارة السائد في التنظيم، وقدرتها على تفهم دوافع الموظفين، ووجود نظام اتصال فعال (المعاز، 2002).

4- الرقابة:

تعدّ الرقابة في المفهوم الإداري الحديث ذات أهمية كبيرة في الفكر الإداري الحديث، حيث إنّها الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية من جهة، كما انها من جهة أخرى، تعدّ بداية لعملية إدارية جديدة، إذ يستند المدير إلى نتائج الرقابة ومخرجاتها حين إعداد خطط العمل الجديدة. فينصرف المفهوم الحديث للرقابة إلى مجموعة العمليات والأساليب المتعددة للرقابة التي يتم بموجبها التحقق من ان الأداء الإداري للموظفين يسير على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية من قبل (المنظمة في الدولة، فالرقابة تتضمن على هذا النحو، عمليات تسبق الأداء وتتخلله، ثم تعقبه بعد حدوثه)، ولكي يعطي المدير الرقابة، يجب ان يتمتع بمواصفات، هي: يجب ان تكون الرقابة اقتصادية، ذات (معنى ومغزى، محترمة ومقدرة ومبجلة وملائمة، محددة بوقت معين، وبسيطة) (العلمي، 2006).

5- قياس الأداء الإداري

الأداء الإداري في المؤسسة الحكومية هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء الإداري بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد، هي (مخيمر، 2000):

- أداء الموظفين في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

المبحث الثاني: الإدارة العامة الفلسطينية (نشأتها وتطورها عبر التاريخ)

تمهيد:

إنّ الإدارة العامة الفلسطينية وليدة خليط العديد من التراكمات منذ حكم الدولة العثمانية، وعقبه الاستعمار البريطانيّ الذي حكم فلسطين، ووضع نظامًا إداريًا وقوانين خاصّة به، مرورًا بارتباط فلسطين بالنظام المصريّ، والأردنيّ، اللذين لهما بصمات وتشريعات تأثر بهما النظام الإداريّ الفلسطينيّ، وكذلك الاحتلال الإسرائيليّ، الذي مازالت آثاره واضحة على بيئة الإدارة العامة من خلال العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية، وكذلك اتفاقيات أوسلو، وما ترافق معها من نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى المشاكل الفلسطينية، والتي تمثلت بالانقسام والاحتلال الداخلي الفلسطيني، التي كانت عاملاً مهمًا في التأثير على البيئة الإدارية الفلسطينية (دلبح، 2009).

المطلب الأول: فلسطين تحت الحكم العثماني (1517-1917)

توطئة

تجدر الإشارة إلى أنّه في حوالي منتصف القرن التاسع عشر، وربما بسبب التأثير المتزايد للغرب، وخاصة فرنسا، تمت إعادة تنظيم إداري جديدة تسمى (تنظيمات) من المناطق الخاضعة للولاية العثمانية. تم نسخ ما يسمى بالإصلاحات من النظام الفرنسي، وتم تقسيم الإمبراطورية العثمانية إلى وحدات إدارية تتوافق مع نظيراتها الفرنسية. "كشفت الصورة الإدارية التي ظهرت بعد التنظيمات ان "الإصلاحات" الإدارية كانت مدفوعة باعتبارات سياسية سريعة بدلاً من الرغبة في تحسين رفاهية رعايا الإمبراطورية (شهبان، 2003).

لم تتغير البنية الإدارية لمنطقة فلسطين كثيرًا في القرن التاسع عشر، وقد آلت لحكم القواليين ما بين عامي (1831-1840) ثم انتقلت إلى حكم الدولة العثمانية من جديد عام 1840م، لتخضع في حكمها بعد ذلك إلى ولاية صيدا، ودخلت مقاطعات القدس ونابلس وعكا في حدود ولاية سوريا عام 1865م، وارتبطت القدس من الناحية الإدارية في أثناء حرب القرم بإسطنبول بوصفها أحد الأماكن المقدسة، ولكن هذا الأمر لم يستمر طويلاً، فسُرعان ما عادت القدس مرة أخرى ضمن الحدود الإدارية إلى ولاية سوريا (أوزدمير، 2013).

الفرع الأول: التنفيذية والتشريعية والإدارة القضائية في عهد الحكم العثماني

عكست الإمبراطورية العثمانية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر فسيفساء من الظواهر السياسية التي كانت في كثير من الأحيان في تناقض صارخ مع بعضها البعض. وقد نصّ الدستور الذي أصدره السلطان عبد الحميد عام 1876م بشكل رسمي على نموذج سياسي لدولة حديثة تقوم على المبادئ الديمقراطية للغرب. وقد نصت رسمياً على التقيد الصارم للشريعة (الشريعة الإسلامية) والحفاظ على الامتيازات الخاصة للسلطان. ومن الناحية العملية، استمر السلطان في العمل باعتباره سلطة تنفيذية عليا دون أي قيود كبيرة على سلطته. يتعارض فقط مع مبدأ الفصل بين السلطات التي ادعت الحكومة العثمانية احترامه، ولكنه انتهك أيضاً مبدأ الشورى الإسلامي الذي كان السلطان ملتزماً به باعتباره خليفة جميع المسلمين (شهبان، 2003).

ففي عام 1887م أقيمت ولاية بيروت، وانضم إلى هذه الولاية الجديدة من الناحية الإدارية نابلس وعكا، في الوقت الذي انضمت فيه القدس من جديد إلى إسطنبول، للحيلولة دون تدخل الدول الغربية، واستمرت هذه البنية الإدارية على حالها إلى ان خرجت المنطقة بأسرها من سيطرة الحكم العثماني، وفي عام 1860م أسست أول بلدية في فلسطين؛ وكان تأسيس أول بلدية في منطقة القدس سبباً في تحويلها إلى مركز إداري مهم نتيجة للتدابير الإدارية هناك (أوزدمير، 2013).

كانت القسطنطينية عاصمة الإمبراطورية ومركز السلطة، وقد تمت مساعدة السلاطين من قبل الجهاز الإداري المكون من مختلف الوزارات وضباط المحكمة، والتي اعتمدت على الدور الحيوي الذي كان يؤديه الجيش في الشؤون السياسية للدولة، وفي المساعدة على تعزيز قبضة الحكام الأوتوقراطيين. وقد وصل تدخل الجيش في السياسة إلى ذروته خلال الفترة بين 1909-1918. وقد استمر نفوذ الجيش العثماني بلا هوادة في شؤون الدولة بعد الانقلاب خطوا له ونفذه حركة قومية متطرفة تسمى "الشباب الأتراك"، واستمر حتى عام 1918م عندما هُزمت الإمبراطورية في الحرب العالمية الأولى (شهبان، 2003).

الفرع الثاني: حركات الإصلاح

وقد أدت عوامل عديدة إلى نشوء حركة الإصلاح العثمانية التي ابتدأت في منتصف القرن التاسع عشر، فمن المؤرخين من كان يرى ان الضغط الاستعماري الأوربي على الدولة العثمانية هو السبب الذي دفع الحكومة العثمانية إلى ان تصلح من شأنها، حين ينكر آخرون ذلك، ويرون ان حركة الإصلاح كانت من الداخل فالطبقة البرجوازية الناشئة في إسطنبول بدأت بالرغم من ضعفها آنذاك

تساند أيّ اتجاه إصلاحى يسير نحو التخلص من الأوضاع الإقطاعية المتخلفة والسائدة في الدولة العثمانية (أحمد، 1982).

وعلى الرغم من حركات الإصلاحات الإدارية والسياسية في منتصف القرن التاسع عشر، ظلّ السلاطين يتمتعون بسلطات مطلقة حتى عام 1909م، كما ان [الدستور الليبرالي الجديد] لعام 1876م عُلق بعد ان تولى السلطان عبد الحميد زمام الأمور، ومقاليد الحكم بقي هكذا لمدة ثلاثين سنة. وقد ظلت الشريعة أو الشريعة الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم مصدر جميع التشريعات، وأيّ انحراف عن هذا التقليد واجه مقاومة شديدة من المجلس الأعلى الديني الذي اعتبر أعضاؤه أنفسهم حراس الإسلام (شهبان، 2003). لذلك بدأ بعض السلاطين ورجال السياسة والمثقفون المتنورون المتأثرون بالحضارة الأوروبية يبحثون عن علاج يوقف تدهور الدولة ويعيد حيويتها، فقد نتج عن ذلك حركة لإصلاح نظام الحكم والإدارة، سُميت ومنذ سنة 1839م باسم التنظيمات، وامتدت كما يرى بعض المؤرخين إلى سنة 1908م حين أعيد العمل بالدستور (الجبوري، 2015).

الفرع الثالث: المجالس المحلية والبلدية

في عام 1877م، تم إصدار قوانين البلدية العثمانية، التي بموجبها انشئت المجالس البلدية في المدن والبلدات، وقد حُدّدت بموجبها مهام البلديات، وهذه المهام هي الإشراف على أعمال البناء، وفتح الطرق وبناء الأرصفة والمصارف، وهدم المباني الخطيرة، وانشاء قنوات المياه العامة والخاصة وصيانتها، ونزع الملكية الخاصة لأجل المصلحة العامة، وإدارة أملاك البلدية وإيراداتها، وإضاءة المدينة، وتنفيذ أعمال النظافة، وإحصاء عدد السكان، وإقامة أماكن للأسواق، وضبط الأوزان، ووضع أسعار الخبز والإشراف والمراقبة واتخاذ التدابير اللازمة للمحافظة على السلامة والصالح العام، وتكوين وحدة للإطفاء، وتقديم الخدمات، مثل فتح المُستشفيات ومدارس الإصلاح والفنون (أوزدمير، 2013).

ففي الواقع، لم يؤدّ انشاء المجالس المحلية إلى ديمقراطية الإدارة العثمانية، أو ساعد في تقريب الحكومة من الشعب، على النقيض من ذلك، نمت قوة الحكام الأتراك مع انشاء هذه المجالس. ويكشف تحليل نقدي لقوانين البلدية العثمانية لعام 1877م ان الهدف الحقيقي للحكام العثمانيين كان تحقيق سيطرة أكثر إحكامًا على السكان المحليين وتحسين كفاءة طرق تحصيل الضرائب، وقد عكس هذا النوع من العلاقات المركزية المحلية التي تجسدها هذه القوانين نموذج العبد الرئيسي بدلاً من نظام الشراكة المتساوية في قيادة الشعب، وقد تم الحفاظ على نمط فريد من الإدارة يسمى "اللامركزية الطائفية"، حيث تم تنظيم الجماعات الدينية غير المسلمة (الدخن) في مجتمعات. حيث

مارس الزعيم الديني لكل مجتمع سلطات إدارية في الأمور المتعلقة بالأحوال الشخصية ولكن من خلال الأجهزة الطائفية وليس الإقليمية (شهبان، 2003).

لقد ساعد تأسيس الجيش الإنكشاريِّ باعتباره أقوى قوة مشاة عسكرية وأكبرها منظمة عرفتها الدولة العثمانية في ذلك الحين، على ازدياد شأنها وتوسيع رقعة فتوحاتها، إلا أنّ الامتيازات الكثيرة والصلاحيات الواسعة التي منحت إلى أفراد هذا الجيش من السلاطين العثمانيين أفضت إلى سيطرته على مقاليد المجتمع والحكم في الدولة بوصفه القوة الضاربة فيه، فأصبح أفرادها يشكلون خطراً على السلاطين، بدلاً من أن يوفرُوا الحماية الأكيدة لهم" (الدوري والرديني، 2013).

من خلال تحليل الهيكل الإداري ووظائف الإدارة العثمانية في فلسطين بشكل عام، لا يمكن تجاهل السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي عملت فيه الإدارة خلال تلك الفترة التاريخية، حيث كانت المناطق فقيرة اقتصادياً، وكانت غالبية السكان تتألف من الفلاحين والحرفيين، وكانت الأراضي الزراعية التي شكلت مصدر دخلهم الوحيد تحت سيطرة الأتراك وحمايتهم. (شهبان، 2003).

المطلب الثاني: فلسطين تحت الانتداب البريطاني (1920-1948)

الفرع الأول: الحكومة العسكرية والإدارة المدنية

خضعت فلسطين لسيطرة الانتداب البريطاني (الاحتلال العسكري البريطاني)، طيلة الفترة الممتدة من (1917-1948)، ومنذ لحظة سيطرة تلك القوات البريطانية على فلسطين، حافظت تلك الإدارة البريطانية على بعض الأنظمة العثمانية، التي تخدم أهداف الاحتلال العسكري البريطاني ومصالحه، ومخططات إقامة الوطن القومي اليهودي في فلسطين، "فأبقت على نظام البلديات والمخاتير والعمد"، لكن اختيار الأشخاص الذين يشغلون هذه المواقع الإدارية المحلية، كان يتم دائماً من طبقة الأعيان وكبار الملاك وأصحاب المصلحة الحقيقية بالتعاون مع الإدارة البريطانية العسكرية (غريب، 2014).

تم تقسيم المقاطعات الإدارية العشر التي قسمت فلسطين عام 1920م إلى ثلاث فئات: (أ، ب، ج) حسب أهميتها للبريطانيين. وتم تجميع المستوطنات اليهودية التي تركزت في الشمال الغربي وعلى الساحل ضمن الفئة أ (شهبان، 2003). وكانت حكومة الانتداب حريصة، في تحديد المناطق (أ، ب، ج)، بحيث يتم السماح بانتقال الأراضي لليهود في المنطقة المقترحة لإقامة الدولة اليهودية، كما حظرت انتقالها في المناطق المقترحة لإقامة الدولة العربية، وقد انتقل هذا الحرص إلى الوكالة

اليهودية، حيث صرح مستشارها القانوني أمام مؤتمر للصهيونيين الكنديين، ان أجهزة الوكالة أقامت ثماني مستوطنات في مناطق الحدود، ضمناً لإقامة الدولة اليهودية (مقدادي، 2009).

قدمت القيادة العامة البريطانية في البداية مطالبة من الاحتلال انهم سوف يطيعون أحكام القانون الدولي واتفاقية لاهاي والامتناع عن أي تغييرات جوهرية في الإدارة وفي القوانين الحالية للأراضي المحتلة تبطلها تدابيرها وسياساتها الإدارية بعيدة المدى (شهبان، 2003). وقد استندت شرعية الإدارة البريطانية في فلسطين إلى الفقرة الثامنة من المادة 22 التي تنص على ان درجة السلطة أو السيطرة أو الإدارة التي تمارسها الدولة المنتدبة سيحددها بصراحة مجلس عصبة الأمم إذا لم يكن ثمة اتفاق سابق بشأنها بين أعضاء عصبة الأمم (مقدادي، 2009).

الفرع الثاني: الإدارة التنفيذية والتشريعية والقضائية

في عام 1922م، أصدرت الحكومة البريطانية "أمرًا في المجلس" (بعد شكلا من أشكال التشريع الاستعماري البريطاني)، ليكون بمثابة دستور لفلسطين المحتلة، ووفقاً للمادة (4) من الأمر، كان على المفوض السامي البريطاني ان يرأس السلطة التنفيذية ويدير حكومة فلسطين، بالإضافة إلى كونه القائد الأعلى للقوات المسلحة، وقد تولت السلطات البريطانية في فلسطين سلطاتها التنفيذية بمجرد الاستيلاء على الجزء الجنوبي من فلسطين بما في ذلك القدس في ديسمبر 1917م. وتبع ذلك التدابير المالية والإدارية الأخرى. كان أهمها إعداد الموازنة السنوية لمنطقة سنجق القدس، في وقت لاحق، حيث تم تصميم الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية التي بدأها البريطانيون في تلك الفترة بشكل رئيسي لخدمة تمهيد الطريق نحو إقامة دولة يهودية في فلسطين وفاء بوعدها بلفور (وزير الخارجية البريطاني اللورد بلفور) الذي أعلن عنه في (2 نوفمبر 1917م)، حيث وعد فيه الاتحاد الصهيوني بان الحكومة البريطانية ستبذل قصارى جهدها لتسهيل انشاء وطن قومي يهودي في فلسطين (شهبان، 2003).

كانت الإدارة البريطانية مسوقةً منذ البدء على العمل تحت ضغط شديد دون ان تتسنى لها فرصة للتفكير الهادئ، فهناك مركزية زائدة عن الحد والصلة الموجودة بين الرئاسات العليا للدوائر وإدارة الأولوية غير وافية بالمرام، إذ إنّ الموظفين الفلسطينيين الذين هم في خدمة الحكومة يحسنون العمل في الأوقات الاعتيادية أما في أوقات الاضطرابات، فلا يعتمد عليهم، وينبغي ألا يكون ثمة تردد في الاستغناء عن خدمات الذين يرتاب في إخلاصهم أو عدم تحيزهم. أما فيما يتعلق بالموظفين البريطانيين، فالملاك (الكادرو) هو أصغر من ان يسمح بتشكيل خدمة مدنية منهم لفلسطين وحدها (مقدادي، 2009).

ففي (تشرين الأول عام 1920م)، تم تشكيل المجلس الاستشاري الأول، وقد ضم أحد عشر عضوًا حكوميًا رسميًا (بما فيهم المندوب السامي، وعشرة أعضاء غير حكوميين برئاسة المندوب السامي، وكانوا موزعين على النحو الآتي: (أربعة مسلمين، وثلاثة مسيحيين، وثلاثة يهود) وقد تم تجديده في التاسع والعشرين من (أيار لعام 1922م) بذريعة التمسك بترقية مؤسسات الحكم الذاتي في فلسطين، وخولت المندوب السامي العمل باستشارة مجلس استشاري جديد من ثمانية أعضاء مسلمين، وعضوين مسيحيين، وعضوين يهوديين) (جرار، 2012).

بادرت الحكومة البريطانية عام 1920م، إلى إعلان إنهاء الإدارة العسكرية، وإقامة إدارة مدنية محلها، وتعيين الوزير الصهيوني البريطاني هربرت صموئيل (Herbert Samuel) أول مندوب سام لها على فلسطين، وكان تعيينه في ذلك المنصب تأكيداً على عزم الحكومة البريطانية تنفيذ تصريح بلفور، إذ ظل هربرت صموئيل مندوباً سامياً على فلسطين خمسة أعوام، وقد حدد الخطوط العامة لسياسته الرامية إلى تعزيز انشاء الوطن القومي اليهودي (1920-1925م) في فلسطين، وهي (مقدادي، 2009):

- 1- استئناف بيع الأراضي، والتعاملات الخاصة بها في أقرب وقت.
- 2- تعيين لجنة للأراضي، تقوم بالثبوت من الأراضي المتاحة للاستيطان المكثف.
- 3- البدء بسرعة بعمل دراسة مسحية للأراضي، وفيما يتصل بذلك انشاء محكمة للتسويات الخاصة بالأراضي؛ من أجل إقرار حدود الملكيات؛ لتجنب النزاعات المستمرة.
- 4- انشاء مصارف في أقرب وقت؛ لمنح المزارعين قروضاً طويلة الأمد، وكذلك لرجال الأعمال في المدن

أما فيما يتعلق بالسلطة القضائية، فقد بذل البريطانيون جهداً كبيراً لتغيير النظام القضائي العثماني الذي كان موجوداً في فلسطين قبل عام 1917م، واستبدلوه بأخر تم نسخه من النموذج الانجليزي. وبدأت العملية بتأسيس محكمة استئناف في القدس، وهي محكمة عليا تتكون من ثلاثة قضاة، تتمتع بصلاحيات الفصل في القضايا الجنائية والمدنية. تم انشاء محكمتين "ابتدائيتين" لخدمة مناطق القدس والخليل ويافا وغزة (شهبان، 2003). وقد تم انشاء محاكم خاصة في المناطق التي ليس فيها محكمة ابتدائية، و"بعد احتلال شمال فلسطين، المحاكم ابتدأت في نابلس وحيفا وطبرية". وقد احتفظت السلطات الإلزامية بالمحاكم الدينية، المسلمة والمسيحية على السواء، وأصدرت السلطات الإلزامية قوانين أخرى تتعلق بالقواعد الإجرائية في القضايا المدنية والجنائية (شهبان، 2003).

حددت الإدارة البريطانية، سياستها في التعامل مع المجالس البلدية، كما حددت مهامها، وذلك وفقاً لمنظور الإدارة البريطانية منذ بداية سيطرتها على زمام الأمور في فلسطين؛ وذلك من خلال التقرير الحكومي الأول لحكومة فلسطين البريطانية، الصادر في نهاية عام 1920م، فقد جاء فيه: "ان المجالس البلدية مسؤولة عن الإدارة المحلية في المدن، وعن تأمين الخدمات العامة لأبناء كل مدينة، وناطقة باسم الشعب، ومعبرة عن تطلعاته لدى حكام الألوية، ووسيلة لتنفيذ الطلبات العامة للدولة"، فان بإمكان المجالس البلدية، ان تقوم بمهامها بصورة مستقلة قدر المستطاع؛ ولكن من المهم ان تكون أعمالها مرتبطة بأعمال الإدارة اللوائية التابعة للإدارة البريطانية، وان كل حاكم لواء مسؤول عن أعمال السلطات المحلية في لوائه، ما يدل دلالة جلية على إحكام سيطرة البريطانيين على المجالس البلدية، انطلاقاً من سياستهم المركزية (العباسي، 2011).

يتألف المستوى الآخر من الحكم المحلي من المختار والمجالس القروية، تم زيادة عدد هذه المجالس من قبل السلطات الانتدابية، وكان المختار من عامة الناس الذين جاؤوا من عائلات كبيرة تملك ممتلكات، وعادةً ما كانوا أفضل حالا من بقية السكان " (شهبان، 2003).

لم تترك الوكالة اليهودية أي فرع من فروع الإدارة دون ان تتدخل فيه، ولضمان عدم التعرض للانتقادات فقد جاءت المادة الرابعة من صك الانتداب لتخولها حق إبداء المشورة والتعاون مع الحكومة في كل أمر من الأمور التي تمس مصالح السكان اليهود تقريبا، فكانت تشكل حكومة موازية تقوم إلى جانب حكومة الدولة المنتدبة والمركز الممتاز الذي تتمتع به يزيد في حدة خصومة العرب (مقدادي، 2009).

المطلب الثالث: الإدارة الأردنية في الضفة الغربية (1950-1967):

الفرع الأول: (عملية دمج الضفة الغربية في المملكة الأردنية الهاشمية)

عشية إخلاء القوات البريطانية لفلسطين، وإقامة دولة إسرائيل في مايو 1948م، كانت الضفة الغربية أرضاً لم تحتلها إسرائيل، وفي حالة مطلقة من الفوضى السياسية والاقتصادية والعسكرية، مما خلق فراغاً سياسياً خطيراً، تم ملؤه جزئياً بشكل من أشكال الإدارة الثورية تحت قيادة أمين الحسيني من القدس، وجزئياً من قبل مجموعة من الجيوش العربية والمتطوعين الذين كانوا يتدفقون من الدول العربية المجاورة، حيث تلا ذلك معارك عديدة بين إسرائيل، وثلة من الجيوش العربية على الأرض العربية الفلسطينية، وتهجير الشعب الفلسطيني إلى بعض الأقطار العربية، وفي مقدمتها الأردن، وكان للجيش العربي الأردني، الذي شارك في العمليات العسكرية دفاعاً عن فلسطين، دور أساسي

في انقاذ الأجزاء الشرقية والوسطى منها وتولي الحكم عليها، فقد عرفت فيما بعد بالضفة الغربية من المملكة، بما فيها القدس الشرقية، كما اكتسبت الوحدة بين ضفتي الأردن الشرقية والغربية مشروعيتها الدستورية بإقرارها والمصادقة عليها من قبل مجلس الأمة الأردني في الرابع والعشرين من نيسان/أبريل (عايد، 1995).

وقد اعتمدت الحكومة الأردنية في بداية الأمر، التقسيمات الإدارية التي اعتمدها الانتداب البريطاني وكذلك أبقّت على التقسيمات الإدارية نفسها للضفة الغربية حتى عام 1957م، حيث أنشأت الحكومة الأردنية ثلاثة أقسام إدارية بموجب مرسوم وزاري، وتمثلت هذه الأقسام بالشكل الآتي: الناحية (اللواء): وهي أكبر وحدة إدارية، وتضم هذه الوحدة مجموعة من النواحي الفرعية (الأقضية). وهذه الأقضية تشتمل على نواحي ريفية فرعية (ناحية) (البابا، 2002).

انتهى الحكم العسكري للضفة الغربية في (شهر آذار 1949م)، عندما صدر قانون الإدارة العامة في فلسطين رقم (17) لسنة (1949م)، والذي ألغى وظائف الحكام العسكريين الأردنيين في فلسطين، واناط أعمال الإدارة فيها بموظفين مدنيين. وأصبحت سلطات الحاكم العسكري العام تمارس بإرادات ملكية خاصة يعرضها الوزير المختص بعد موافقة رئيس الوزراء، كما صار كل رئيس دائرة يرجع بأعماله إلى الوزير المختص مباشرة أو بوساطة الحاكم الإداري العام في حال وجوده (معهد الحقوق-جامعة بيرزيت، 2008).

حدث تعديل على قانون الإدارة العامة سالف الذكر بموجب قانون تعديل قانون الإدارة العامة في فلسطين رقم (48) لسنة (1949م)، الذي أعطى الحق للملك بان يباشر جميع الصلاحيات التي كانت منوطة بشخص ملك بريطانيا ووزرائه والمندوب السامي بموجب مرسوم دستور فلسطين لسنة 1922م وتعديلاته، كما منحه سلطة تعيين أشخاص لتولي أعباء الإدارة في فلسطين لمنصب الحاكم الإداري العام، أو بأي لقب آخر يفوض إليه/هم جميع سلطاته، وإصدار التعليمات الضرورية واللازمة لتنفيذ تلك السلطات والصلاحيات (الجريدة الرسمية الأردنية، 1949).

الفرع الثاني: السلطة التشريعية لنظام الحكم الأردني في فلسطين

وفيما يتعلق بالسلطة التشريعية، نص دستور 1952 على انشاء هيئة تشريعية من مجلسين: مجلس الشيوخ (مجلس الأعيان) والبرلمان (مجلس النواب) (المادة: 62). ويعين الملك أعضاء مجلس الشيوخ، بينما يُنتخب أعضاء البرلمان عن طريق التصويت المباشر. تم تقسيم العضوية في المجلسين

بشكل رسمي إلى نصفين بين الضفتين، وكانت البيئة السياسية التي يعمل فيها المجلسان غير مستقرة في معظم الأوقات، وبالتالي لم تكن مواتية لازدهار الديمقراطية (شهبان، 2003).

وفي عام 1965م، صدر قانون الإدارة العامة رقم (10) لسنة 1965م، حيث قررت المادة (3) منه في حال فك ارتباط أي دائرة بإحدى الوزارات وربطت بوزارة أخرى وفق أحكام المادة (120) من الدستور-نقل كافة الصلاحيات المنوطة بالوزير أو وكيل الوزارة أو المدير بموجب أي قانون أو نظام له علاقة بالدائرة إلى الوزير الجديد أو وكيل الوزارة أو المدير كل حسب ما يخصه، أما بخصوص التقسيمات الإدارية في المملكة وتشكيلات دوائر الحكومة ودرجاتها وأسمائها ومنهج إدارتها وكيفية تعيين الموظفين وعزلهم والإشراف عليهم وحدود صلاحياتهم واختصاصاتهم فقد أحال الدستور تعيينها وتنظيمها بأنظمة يصدرها مجلس الوزراء بموافقة الملك، كما اناط إدارة الشؤون البلدية والمجالس المحلية بمجالس بلدية أو محلية وفقاً لقوانين خاصة (معهد الحقوق - جامعة بيرزيت، 2008).

الفرع الثالث: السياسات الإدارية الأردنية في الضفة الغربية

على الرغم من ان الضرورة السياسية كانت هي المحدد الرئيسي للتقسيمات والوظائف الإدارية لتنفيذ سياسة دمج المنطقة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولكن على عكس الإدارات السابقة، كانت الإدارة الأردنية مختلفة نوعياً في جانب واحد حاسم على الأقل، وهي أول إدارة عربية تحكم المنطقة بعد أكثر من أربعة قرون من الحكم الأجنبي. وما لا يقل أهمية هو حقيقة ان شعبي كلتا الضفتين طوّرا علاقات اجتماعية وثقافية واقتصادية قوية لا يمكن تجاهلها في إقامة أي نوع من التحالف أو الوحدة بين الضفتين. علاوة على ذلك، فقد كانت كل من فلسطين وشرق الأردن مناطق منتدبة تحت بريطانيا لسنواتٍ عدة وبالتالي تم تقاسمها في التراث الإداري الاستعماري (شهبان، 2003).

المطلب الرابع: الإدارة العربية المصرية في قطاع غزة

أصبحت فلسطين بعد انتهاء معارك (1948-1949) وعقد اتفاقيات الهدنة بين عدد من الدول العربية وإسرائيل، مقسمة إلى ثلاثة أجزاء هي: الجزء الأول منها أقيمت عليه دولة العدو الصهيوني، والجزء الثاني الذي أطلق عليه الضفة الغربية ألحق بإمارة شرق الأردن وشكل معها المملكة الأردنية الهاشمية، والجزء الثالث الذي يطلق عليه قطاع غزة وضع تحت الإدارة العربية المصرية. وقد أصدرت الإدارة العربية المصرية لقطاع غزة القانون الأساسي رقم (621) لسنة 1953م قبل إلغائه بالقانون الأساسي رقم (255) لسنة 1955م وصولاً للنظام الدستوري للقطاع لعام 1962م، حيث

لم يكن القطاع يعرف أي نوع من الحكم الدستوري في أثناء الحكم الملكي في مصر قبل الثورة (سلامة، 2009).

المطلب الخامس: الإدارة العامة الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي (1967-1993)

تمهيد:

بعد انتهاء حرب الأيام الستة عام 1967م، بحيث أسفرت عن احتلال إسرائيل لعدة مناطق عربية من بينها الضفة الغربية مشمولة بالقدس الشرقية وأفضت الحرب أيضا إلى انخفاض عدد سكان الضفة الغربية. وأعلنت إسرائيل الحكم العسكري على المناطق المحتلة بإصدار بيان عسكري أطلق عليه البيان رقم (1)، ولجأت إسرائيل منذ اليوم الأول إلى رسم السياسات "للمناطق المدارة" بالاشتراك مع هيئة الأركان للجيش الإسرائيلي، كون المسؤولية المباشرة تعود إلى لحاكم العسكري المعين (بشير، 2014).

استندت المرجعية القانونية للحكم العسكري على أنظمة الدفاع الانتدابية لحالة الطوارئ، (1945)، التي اعتمدها -هي وقوانين انتدابية عديدة أخرى- مجلس الدولة المؤقت فيما بعد، استخدم الحكم العسكري خمسة من أنظمة الطوارئ الانتدابية فقط من مجموع (162)، ويمكن ثلاثة منها (ذات الأرقام 110، 111، 124) الحكم العسكري من التحكم بحرية التنقل للمواطنين الخاضعين لسيطرته، وتقييدها، إلى حد منعها، أما المادتان الأخريان (109، 125) فقد مكنا الحاكم العسكري من منع دخول المواطنين إلى مناطق أعلن عنها مناطق مغلقة (شيف وهابر، 1976).

فُرضت هذه الأنظمة على العرب بواسطة الجهاز العسكري للحكم العسكري، ومنذ إلغاء هذا الجهاز في شهر كانون الأول من العام 1966م حتى نهاية العام 1968م، ونقل رئيس الأركان إلى شرطة إسرائيل صلاحية فرض الأنظمة على السكان (روحانا وخوري، 2011). وفرض الاحتلال الإسرائيلي سيطرته على كل المصادر، والمقومات الحياتية الأساسية، مثل (المياه، الكهرباء، العناية الصحية، قطاع التعليم)، وهي المؤسسات التي من خلالها تدار المجتمعات الحديثة، وخلال فترة الاحتلال، فكل هذه المؤسسات استخدمت لتطبيع الاحتلال (Gordon, 2008).

الفرع الأول: نظام الحكم المحلي والبلديات

لقد خضع نظام الحكم المحلي في الأراضي الفلسطينية، إلى قيود فرضتها سلطات الاحتلال منذ عام 1967م، وقد تركزت هذه القيود في ثلاثة مجالات، هي (غنيم، 2004):

1- القيود القانونية: تمثلت في تطوير الانظمة والقوانين المحلية من خلال الأوامر العسكرية، التي تخدم مصلحة الاحتلال.

2- القيود السياسية: تمثلت في الإدارة العسكرية، وخضوع المنطقة لأحكام وأوامر عسكرية، وغياب السلطة التشريعية، وتمثلت جميع السلطات التنفيذية، والتشريعية، والقضائية، في المؤسسة العسكرية الإسرائيلية، مما أثر على النمو والازدهار، وترك آثارا سلبية على الخدمات المحلية.

3- القيود الاقتصادية: تمثلت في حرمان الهيئات المحلية، من سلطة اقتراح مشاريع انظمة، وقوانين تسمح بزيادة مواردها المحلية، وبالتالي جعلها غير قادرة على تقديم خدماتها إلى لجمهور، بالإضافة إلى حرمان سلطات البلديات من توسيع مناطق نفوذها، إلا في حدود ضيقة، مما يجعلها غير قادرة على انشاء مشاريع تخدم الصالح العام.

واجهت البلديات أزمات مالية، نتيجة تقليص سلطات الاحتلال لميزانيات الخدمات، وفي بعض الأحيان قُطع الدعم المالي عنها، باعتبارها إجراءات عقابية، ولا يستطيع بعضها تزويد المواطنين بالاحتياجات الأساسية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، 1991).

تشير سياسة الاحتلال الإسرائيلي تجاه البلديات إلى إدراكها أن هذه المؤسسات تشكل عائقاً أمام المطامع الصهيونية، التي تهدف ليس إلى تصفية الحقوق الفلسطينية فقط، وإنما إلى تصفية الوجود الفلسطيني على المدى البعيد، وبسبب هذا الإدراك سعت بكافة الوسائل وبذل قصارى الجهد إلى إضعاف هذه المؤسسات (قدري، 1982).

بدأ القائد العسكري بإدارة البلديات، من خلال أوامر عسكرية دمّرت بنيتها التحتية؛ وطمست معالمها، وصادرت حقها في اتخاذ القرارات المصيرية، وفرضت عليها استخدام برامج معينة تتبع نظاماً مركزياً يتحكم في كل ما يتعلق بهذه البرامج، مما أدى إلى إضعاف البلديات، وعجزها عن تقديم خدماتها لسكان قطاع غزة (غنيم، 2004).

حاولت إسرائيل جاهدة إضعاف دور البلديات، من خلال التضييق المفروضة عليها وبخاصة القيود المالية، وحاولت إضعاف القاعدة الجماهيرية لهذه المؤسسات وتحويلها إلى جهات أخرى مؤيدة للحكم العسكري، كما قامت ضيّقت على أعضاء البلديات ورؤسائها من خلال عمليات الاعتقال والإبعاد السياسي والإقالة من مناصبهم، وكانت إسرائيل تعيّن ضباطاً عسكريين، مكان رؤساء البلديات المقالين. وهدفت ممارسات الاحتلال ضد البلديات والمجالس المحلية، باعتبارها مؤسسات، إلى إعاقة نشاطاتها، والخدمات التي تقدمها إلى لمواطنين، أو حتى وقفها، وتحجيم دور

هذه المؤسسات في تقديم الخدمات؛ ومنح بعض رخص الأبنية، وبعض الأنشطة الاجتماعية، دون ان يسمح لها بان تؤدي أي دور على الصعيد السياسي (قذري، 1982).

الفرع الثاني: الإدارة المدنية ونشأتها

بعد فوز الليكود بانتخابات الكنيست الإسرائيلية عام 1977م، وتولّي "مناحيم بيغن" رئاسة الحكومة الإسرائيلية، والذي كان ممثلاً للأيدولوجية التي تعارض أيّ تسوية إقليمية، وتوقيع اتفاق "كامب ديفيد" بين إسرائيل وجمهورية مصر العربية، كان هناك تحول في الاستراتيجية الإسرائيلية في الضفة الغربية من خلال فرض سلطة فلسطينية محلية، لتقويض المد المتنامي لمنظمة التحرير الفلسطينية. وبعد نشر الأمر العسكري رقم (947 لسنة 1981م)، تمّ نقل كافة الصلاحيات القانونية والإدارية للحاكم العسكري إلى ما سميّ بـ "الإدارة المدنية" (بشير، 2014).

الفرع الثالث: السلطة القضائية تحت الاحتلال الإسرائيلي

أما فيما يتعلق بالسلطة القضائية، فقد فرضت إسرائيل القانون الإسرائيلي على القدس الشرقية، وألغت أيّ قوانين مطبقة في الضفة الغربية تتعارض مع منشورات الحكم العسكري. وقد نقلت إسرائيل المحاكم المختصة من القدس إلى رام الله، واعتبرت المحامين المقيمين في القدس أعضاءً في غرفة المحامين الإسرائيليين، يخضعون لكافة الالتزامات التي تترتب على المحامي الإسرائيلي، وأعطت صلاحية تعيين القضاة للحاكم العسكري في الضفة الغربية. كما شكلت إسرائيل المحاكم العسكرية في مدن "الخليل، قضاء القدس، رام الله، جنين ونابلس". وعملت إسرائيل على شل عمل المحاكم الشرعية بعدم تنفيذ القرارات الصادرة عنها في القدس والضفة الغربية، وتحويل كافة معاملات سكان القدس إلى المحكمة الشرعية في مدينة يافا، كونها المخولة بالبث بقضايا المسلمين. وأعلن وزير الأديان الإسرائيلي ان القضاء الشرعي في القدس، لا وجود له من الناحية القانونية "بدولة إسرائيل"، ولا صلاحية له لبحث شؤون الأحوال المدنية لمواطني القدس الشرقية (النابلسي، 1981).

كانت القوانين المطبقة في الضفة الغربية قبل احتلال عام 1967م هي القوانين الأردنية، وعرف الكثير من الشخصيات المحلية بأنهم رجالات النظام الأردني. وكان الموقف من منظمة التحرير بعد إعلانها، ليس بالموقف القوي الذي يجسد قوة فلسطينية تتصدر القضية. وقد رافق ذلك مشادات بين النظام الأردني وقيادة منظمة التحرير. وكان موقف المنظمة ضعيفاً من خلال عملها بالخارج، فصعب عليها ان تشكل قاعدة سياسية تنظيمية في الضفة الغربية. في الوقت نفسه، لم تكن المنظمة قادرةً على تغذية العمليات العسكرية ضد الاحتلال الإسرائيلي، وكانت غير متحمسة للعمل مع

الجهة الوطنية التي تشكلت عام 1968م، التي كانت مدعومة من "الحزب الشيوعي الأردني (ماعوز، 1985).

نظم الحكم العسكري الانتخابات البلدية عام 1976م، رغم توصيات من بعض القادة العسكريين بعدم إجرائها نتيجة علو شأن منظمة التحرير الفلسطينية في الضفة الغربية، كما عارضها بعض رؤساء البلديات الموالين للحكم العسكري، أمثال رئيس بلدية الخليل "محمد الجعبري". وسعت إسرائيل النظام الانتخابي بتعديلات على القانون الأردني، بالسماح للنساء بحق الانتخاب، والسماح لكل شخص يدفع ضريبة المجاري للبلدية ان يشارك في الانتخابات (غازيت، 2001). وكانت هذه الانتخابات قد أفرزت قيادةً محليةً جديدةً مؤيدةً لمنظمة التحرير الفلسطينية، وآخر انتخابات تتم فترة الحكم العسكري، حيث أعلن الحكم العسكري عن تأجيل الانتخابات البلدية عام 1988م حتى إشعار آخر. وكان السبب الرئيسي لهذا الإعلان، التخوف الإسرائيلي من تعاظم أعمق لمنظمة التحرير الفلسطينية بأيّ انتخابات لاحقة (قديري، 1982).

الفرع الرابع: رابطة القرى (نشأتها، ودورها)

إبان التطورات التي شهدتها المناطق المحتلة عام 1967م في منتصف سبعينيات القرن الماضي، انتقد بعض المستشرقين السياسة الإسرائيلية، خاصة بعد بروز قوى وشخصيات فلسطينية بذلت بنشاطات لإقامة بديل لمنظمة التحرير أمثال "حسين الشيوخي". فزادت الانتقادات لإسرائيل على تقصيرها في إيجاد بديل إلى منظمة التحرير الفلسطينية. وقد ركز هؤلاء المستشرقون والباحثون الإسرائيليون على الاتصال الإسرائيلي مع شخصيات فلسطينية غير منتمية لمنظمة التحرير الفلسطينية. فعمدت المؤسسات، وخصوصاً معهد ترومان إلى دراسة الشخصيات الفلسطينية المحلية بكافة انماطها وجوانبها الشخصية بتفصيلات كاملة، كما امتدت الدراسات الإسرائيلية الخاصة بالمستشرقين بالتركيز على دراسة طبيعة نشاطات منظمة التحرير الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة بعد النجاحات المتوالية لمنظمة التحرير في المناطق، وإثبات نفسها باعتبارها لاعباً أساسياً في انتخابات البلديات عام 1976م (عبد الكريم، 1993).

كانت فكرة "روابط القرى" من الأفكار القديمة التي طبقتها الاحتلال البريطاني وبدعم من الوكالة اليهودية في الأراضي الفلسطينية مسبقاً. وقد أحيى الفكرة "يغثال كرمون"، وطبقها "مناحم ميلسون" من الناحية العملية. فالفكرة قديمة جديدة بدأت في عشرينيات القرن الماضي، بعد "المؤتمر الفلسطيني الأول" عام 1922م، الذي أقيم في مدينة "نابلس" رفضاً للانتداب البريطاني، داعياً إلى مقاطعة سلطات الانتداب وعدم التعاون معها. وتأثرت الحركة الوطنية حينها بمقاطعة بعض الشخصيات

والفئات للمؤتمر، مما سهل العمل على تفتيت الحركة الوطنية، وانشاء مجموعة من التنظيمات الخارجة عن الإجماع الوطني (بشير، 2014)

لم تأت فكرة "روابط القرى" التي كانت مرتبطة بالإدارة المدنية الإسرائيلية، وقد تولدت من خلاصة أفكار أكاديميين ومستشرقين إسرائيليين وعصارتهم عملوا باعتبارهم عسكريين واستشاريين ابان دراستهم للمجتمع الفلسطيني، كما كانت نتاج دراسات عميقة لطبيعة الأوضاع في الضفة الغربية ومقاطعة النتائج مع التجارب السابقة، فقد ولدت هذه الفكرة فعليا من تجربة الحركة الصهيونية في ضرب الشارع الفلسطيني فترة الانتداب البريطاني، بتمويل مباشر من الوكالة اليهودية منتصف عشرينيات القرن العشرين، وجاء تأسيسها سعياً إلى تجنيد دعم عربي للمشروع الصهيوني بواسطة تقديم الرشى والقروض (محارب، 2008).

المطلب السادس: الإدارة العامة في فلسطين في ظل (السلطة الوطنية الفلسطينية)

الفرع الأول: لمحة تاريخية

في عام 1993م، تم إعلان المبادئ لترتيبات المرحلة الانتقالية، (الذي يُعرف باتفاق أوسلو (1))، حيث انشئت السلطة الفلسطينية، وتم وضع الأسس للاتفاقيات الفلسطينية-الإسرائيلية اللاحقة المنظمة لسلطات السلطة الجديدة وصلاحياتها، وتعد مسألة توحيد الانظمة القانونية المختلفة السائدة وتقريبها، وبالتالي القوانين السارية في المناطق الفلسطينية، من أهم المسائل على الصعيد القانوني، ومنذ عام 1994م، يجري سن تشريعاتٍ موحدةٍ لكافة محافظات الوطن التي تخضع للسيطرة الفلسطينية (العلمي، 2006).

ومنذ صيف 1994م، تولى مجلس السلطة الفلسطينية (السلطة التنفيذية منذ 1994/07/05م، المجلس التشريعي منذ 1996/03/07م) سلطة إصدار التشريعات المنظمة لمختلف جوانب الحياة العامة لأفراد المجتمع. وهدفت التشريعات الجديدة إلى تنظيم الحياة وبلورة وحدة القانون ما بين المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية، أي توحيد القوانين في المناطق الفلسطينية كافة، ليطبق عليها قوانين واحدة وتشريعات واحدة. وكان من نتائجها، أيضاً، إلغاء الكثير من الأوامر العسكرية التي أصدرها الاحتلال الإسرائيلي في المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية (العلمي، 2006).

تمخض عن انشاء السلطة الفلسطينية، اختلاف الوضع الذي كان يحدد علاقة الفصائل الفلسطينية فيما بينها والأدوار التي تمارسها هذه الفصائل، فانقل الوضع الفلسطيني من حالة المقاومة والتحرير، إلى حالة البناء والتنمية، ومن حالة التعددية التي كانت سائدة في مرحلة الثورة، التي تمثلت في

المشاركة في السياسات والقرارات الخاصة بالشعب وبالوضع الفلسطيني، مهما كان ذلك شكلياً، إلى وضع تسيطر فيه سلطة واحدة مركزية، هيمن عليها تنظيم واحد، تقوم ببناء أجهزة مدنية وأمنية وإدارية، لفرض سيطرتها وتعزيز نفوذها وسلطتها على المجتمع، حيث سيطرت حركة فتح على هذه السلطة، وعلى جميع المؤسسات الحكومية (يوسف، 2009).

لا شك في أنّ طريقة بناء الأجهزة الإدارية في ظل السلطة، كانت مشابهة للطريقة التي كانت سائدة لإدارة المؤسسات الفلسطينية وبنائها في مرحلة الثورة، ولم تختلف عنها كثيراً، ففي مرحلة الثورة كان الطابع السياسي والولاءات السياسية هو عنصر مهمّاً في تشكيل المؤسسات، فبرز في تلك الفترة ما سمي "بديكاكين العمل السياسي" وهي مؤسسات قامت على أساس سياسي، ونشأ مصطلح "الاستزلام" وهو الولاء للشخص على رأس المؤسسة، وليس للمؤسسة ذاتها، وتكرار مشهد بناء المؤسسات الذي كان سائداً في مرحلة الثورة؛ إذ لا بدّ يجب ان يختلف، لأنه يجب ان تقوم مؤسسات قادرة على عملية البناء والتنمية المنشودة (نصار، 2005).

ويُعد الجهاز الإداري في السلطة الوطنية الفلسطينية الجزء التنفيذي والمهم للسلطة الفلسطينية، والذي له تأثير على التنمية الشاملة، وهو المنفذ للسياسة العامة الفلسطينية، حيث تأسس هذا الجهاز عام 1994م، وتم إقرار قانون الخدمة المدنية عام 1998م ومن ثم تم إجراء التعديلات عليه في عام 2005م، ويحتوي على العديد من النصوص والقوانين المنظمة للعمل الإداري في المؤسسات الحكومية، ويتكون من جهازين، الجهاز المدني؛ والجهاز العسكري، ويُعد رئيس السلطة الفلسطينية والحكومة، مسؤولين عن الجهازين، وفق ما حدده القانون، ويمثلان السلطة التي توجه عمل الجهاز التنفيذي من أجل تحقيق الأهداف العامة، وكذلك يتولى المجلس التشريعي رسم الأهداف العامة وفق مبدأ الفصل بين السلطات (العلمي، 2006).

وعند اندلاع انتفاضة الأقصى عام 2000م، وما ترافق معها انكشف ضعف الوزارات الفلسطينية، وعدم قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين، بدأت الأصوات من الداخل والخارج تتنادي بالإصلاح، فنتيجة ذلك شكلت لجنة وزارية وضعت خطة "المئة يوم" فأجرت العديد من الإصلاحات الإدارية؛ فوضعت هيكليات ولوائح إدارية لبعض الوزارات، وجرى تعديل قانون الخدمة المدنية؛ وإصدار قانون التقاعد المدني، ودمج بعض الهيئات في الوزارات، ومحاولة ضبط عمليات التوسع في التوظيف، ولكن لم تحقق عملية الإصلاح الأهداف المطلوبة، وبقي كثير من الجوانب التي تعاني من ضعف إداري، فبقي الفساد والمحسوبية والواسطة الغالب على كافة مجالات الجهاز

الإداري، كما ان التعيينات للوظائف العامة بقيت قائمة على الاعتبارات السياسية وتفتقد إلى لمنافسة وعدم تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين لإشغال هذه الوظائف (يوسف، 2009).

وعند قدوم حكومة حركة حماس " الحكومة العاشرة"، التي جاءت بعد فوزها في الانتخابات التي أجريت عام 2006م، اتخذ مجلس الوزراء في حكومة حماس العديد من القرارات، التي كانت تصب في تعيين موظفين جدد، وإلغاء قراراتٍ إداريةٍ اتخذتها الحكومة التاسعة "حكومة قريع" بخصوص تعيين بعض الموظفين وترقيتهم، بناءً على قرار مجلس الوزراء القاضي بمراجعة قرارات الحكومة السابقة بشأن الترقيات والتنقلات من تاريخ 2005/11/20م حتى 2006/03/29م كون الحكومة السابقة حكومة تسيير أعمال (دودين، 2007).

كان منتصف عام 2007م مرحلة فاصلة في تاريخ الشعب الفلسطيني؛ مرحلة انقسمت فيها الحكومة الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. إذ سيطرت حماس عسكرياً على قطاع غزة، وإثر هذا الانقسام تعرضت الوظيفة العامة إلى الكثير من التجاوزات والانتهاكات في كل من الضفة الغربية، وقطاع غزة بشكل معن، حيث اتخذت السلطة في الضفة الغربية إجراءات مختلفة، فدعت آلاف الموظفين في قطاع غزة إلى لإضراب العام، وعدم الذهاب إلى وزاراتهم، ودفعت لهم رواتب وهم في بيوتهم. وعاقبت من لم يلتزم بالإضراب بالفصل بحجة عدم الشرعية؛ واستمر هذا الإجراء لعدة سنوات؛ الأمر الذي شكل تدخلاً مباشراً في تسيير الوظيفة العامة، واستخدامها لأغراضٍ فئويةٍ (أمان، 2015).

وعلى أثر ذلك أعلن رئيس السلطة حالة الطوارئ، وتم تشكيل حكومة طوارئ برئاسة سلام فياض، وأصدر الرئيس عباس عدّة قرارات بإلغاء المراسيم الرئاسية الصادرة في الفترة 2007/04/15م حتى 2007/07/03م، والتي تعلقت بالتعيين والترقية لموظفي الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية، كذلك أصدر مجلس الوزراء في حكومة الطوارئ برئاسة سلام فياض قرارات متعلقة بالوظائف التي شغلت في عهد الحكومة السابقة، حيث أصدر قرارين، تُوقف بموجبهما عقود العمل على برامج التشغيل المؤقتة، وكذلك وقف عقود العمل في الخدمة المدنية المعقودة بعد تاريخ 2005/12/31م (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2007).

وفي ظل الانقسام الفلسطيني، وغياب المجلس التشريعي الفلسطيني، أصبح الرئيس عملياً رئيساً لجميع السلطات، حيث مارس جميع صلاحيات المجلس التشريعي المتنوعة، فأصدر العديد من القرارات، منها إحالة رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية إلى التقاعد، وهذه جميعاً من اختصاص المجلس التشريعي، وأصبح الرئيس يسيطر على القضاء والنيابة، بعد أن اختار رئيس مجلس القضاء

الأعلى وعيّنه، دون انتظار تتسبب من مجلس القضاء، كما أصدر في عام 2014م قرارات بإنشاء ثلاثة مراكز لمساعدة النائب العام؛ وانتقى موظفين في هذه المناصب، وهذا يمثل جزءاً من التسييس في الجهاز الإداري الفلسطيني (أمان، 2015).

الفرع الثاني: السلطة التشريعية في السلطة الفلسطينية

تمّ إعادة إحياء الهيئة التشريعية الفلسطينية بعد انقطاع استمر نحو (29 عاماً)، والجانب الأهمّ في هذا الأمر هو أنّ المجلس التشريعي أصبح يمثل الفلسطينيين في الضفة والقطاع معاً، في حين كان المجلس السابق لعام 1967م يمثل سكان قطاع غزة فقط، وهي خطوة رئيسة على طريق توحيد النظام القانوني والقضائي في فلسطين، وهو ما حدث خلال السنوات الماضية، وقد صدر مجموعة من التشريعات التي تحمل لأول مرة الطابع الفلسطيني، وكان لصدورها أثر فعال في تسهيل مهام السلطات وتحسين أليتها وحسن أدائها (جرادة، 2009).

والمجلس التشريعي الفلسطيني هو السلطة التشريعية المنتخبة، ويتولى مهامه التشريعية والرقابية على الوجه المبين في القانون الأساسي الفلسطيني ونظامه الداخلي. وبما ان القانون الأساسي الفلسطيني قد أخذ بالنظام النيابي بالنسبة لنوع الديمقراطية المطبقة في الأراضي الفلسطينية، فإنّ المجلس التشريعي المنتخب هو من يتولى ممارسة السلطة بالنيابة عن الشعب الفلسطيني، وعلى هذا الأساس، فإنّ للمجلس التشريعي الفلسطيني سلطات حقيقية وفعليّة في مجالي التشريع والرقابة على أداء السلطة التنفيذية (المادة: "1/47" من القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لسنة 2003م).

البنية التنظيمية للمجلس التشريعي:

طبقاً لقانون الانتخابات الفلسطينية المؤقت للعام 1995م والمراسيم الاشتراعية الرئاسية المتصلة به، والتي حددت أعضاء المجلس بثمانية وثمانين عضواً، والدوائر الانتخابية بست عشرة دائرة انتخابية، موزعة بواقع خمس دوائر في قطاع غزة، وإحدى عشرة دائرة في الضفة الغربية ولقيام المجلس بمهامه ومسؤولياته، فقد حدد النظام الداخلي للمجلس هيكلية، يستطيع من خلالها موازلة أعماله ومتابعة قراراته، فقد نص الفصل الثاني من الباب الثاني على تحديد آليات انتخاب ومهام هيئة مكتب المجلس، والذي يتكون من الرئيس ونائبين له، وأميناً للسُر، ينتخبهم المجلس في بدء انعقاد الدورة البرلمانية، وتمتد مهمته إلى يوم اختتام الدورة العادية، وذلك بالاقتراع السري؛ وكل منهم على حده. وبالتالي للرئيس ونائبه الأول والثاني، ثم أمين السُر، ويشترط حضور أكثر من نصف الأعضاء على الأقل لكي يكتمل النصاب القانوني للمجلس (مجدلاني، 2002).

لقد أقيمت على عاتق المجلس التشريعي منذ انتخابه مهام تشريعية كبيرة: فالتشريعات السارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة، إلى جانب أنها غير موحدة، فإنها تشكل منظومة تشريعية قديمة ومليئة بالعيوب والثغرات، وهي أساساً لم توضع لرعاية مصالح الشعب الفلسطيني. وهي في الوقت نفسه لا تحظى بالمكانة والاحترام والتقدير على المستوى الشعبي، وتطرح حاجة ملحة لإعادة صياغة جديدة لهذه القوانين، بحيث يسري مفعولها على شطري الوطن، وتسهم في تحقيق الوحدة السياسية لعموم الشعب الفلسطيني: وفي ضوء ذلك: ومن منطلق الأهمية لوجود قانون ينظم عمل السلطة القضائية بشكل مستقل عن السلطات الأخرى، وتكريساً لمبدأ سيادة القانون، وبناء المجتمع المدني الفلسطيني؛ فقد بذل المجلس التشريعي جهوداً كبيرة ومتواصلة من أجل سن قانون للسلطة القضائية يكفل على نحو كامل استقلالية القضاء، ويسهم بشكل فعال في إرساء سيادة القانون (مجلة المجلس التشريعي، العدد الرابع، 1997).

الآلية المتبعة في سن التشريعات وإصدارها:

كانت آلية إصدار التشريعات منظمة من لحظة الاقتراح وحتى الإقرار و/ أو المصادقة بمقتضى الدساتير السابقة (الدستور الأردني لعام 1952، والنظام الدستوري لقطاع غزة لعام 1962). لكن هذه الدساتير لم تعد تصلح أساساً لتنظيم آلية التشريع، لأنها حتى لو اعتبرت سارية، فإنها نظمت آلية التشريع في ظل سلطة تشريعية ذات شكل مختلف عن السلطة التشريعية في هذه الفترة، كما أنها في قطاع غزة مختلفة عنها في الضفة الغربية. إذاً لا توجد نصوص دستورية تنظم العملية التشريعية، وعلى وجه الخصوص آلية سن التشريعات. وقد صدرت في ظل هذا الوضع عدة تشريعات دون أن تخضع لآلية محددة في سنّها، ولكنها صدرت بمصادقة رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية. وقد بقيت المسألة بهذا الوضع المبهم إلى أن صدر القانون رقم 4 سنة 1995 بشأن إعداد إجراءات التشريعات، إذ نظم المشرّع في هذا القانون، الآلية التي يصدر بها التشريع، ومنح دوراً متميزاً لديوان الفتوى والتشريع، وأشرك رئيس ديوان الفتوى والتشريع في اللجنة الوزارية التي تناقش مشروع القانون المقدم من مجلس الوزراء بالشكل المحدد في القانون (أبو هنود، 1994).

وفي عام 1995 صدر القانون رقم (5) لسنة 1995م بشأن نقل السلطات والصلاحيات، والذي يقضي بأن تحوّل أي صلاحية بموجب القوانين والتشريعات التي كانت سارية قبل 19/5/1994 إلى السلطة الوطنية الفلسطينية، كما ينص على أن رئيس السلطة الفلسطينية يصدر القوانين بعد موافقة مجلس السلطة. وبموجب هذا القانون فإن أي صلاحية أو اختصاص كانت قد أنيطت بموجب القوانين السارية قبل تاريخ 19/5/1994 لأي جهة مثل "المندوب السامي، أو الملك، أو

الحاكم الإداري العام لقطاع غزة، أو القائد العسكري الإسرائيلي ستؤول بموجب هذا القانون للسلطة الفلسطينية (أبو هنود، 1994).

إنجازات المجلس التشريعي الأول:

منذ لحظة تأسيسه، باشر المجلس التشريعي بسن العديد من التشريعات، ووضع آلية لتنفيذها، على النحو الآتي (الموقع الإلكتروني الرسمي للمجلس التشريعي الفلسطيني، المجلس التشريعي الأول: http://www.pal-plc.org/ar_page.aspx?id=oTDukEa141811197aoTDukE):

أولاً: في المجال التشريعي:

في سياق تحقيقه لهدفه في انشاء نظام قانوني موحد، أدرج على جدول أعمال المجلس 220 قانوناً، أقر منها 93 قانوناً، صادق رئيس السلطة الوطنية عليها، ونشرت بالجريدة الرسمية، كان من بينها ثمانية قوانين بشأن الموازنة العامة للسلطة، وتوزعت باقي القوانين على المجالات الاقتصادية والاجتماعية والقضائية والإدارية والأمنية، إضافة إلى مجال الحريات وحقوق الإنسان، وكان على رأس هذه القوانين: القانون الأساسي المعدل للسلطة الوطنية. ومن بين أهم القوانين التي أقرها المجلس، وصدرت في الجريدة الرسمية، وأصبحت نافذة: القانون الأساسي (دستور السلطة)، وقانون الخدمة المدنية، وقانون العمل، وقانون الانتخابات العامة، وقانون انتخاب المجالس المحلية، وقانون تنظيم الموازنة، وقانون الخدمة العسكرية، وقانون الزراعة، وقانون المرور، وقانون الطفل، وقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، وقانون التأمينات الاجتماعية، وقانون الصحة العامة، وقانون المعاقين، وقانون الأسرى في السجون الإسرائيلية، وقانون سلطة النقد، وقانون ضريبة الدخل، وقانون المياه.

أصدر المجلس الأول أكثر من 1000 قرار، تناولت جميع نواحي الحياة الفلسطينية: السياسية والاقتصادية والمالية والتشريعية والاجتماعية، وقرارات خاصة بالوضع الداخلي وبالعلاقة بين المجلس التشريعي والسلطة التنفيذية، إضافة إلى قرارات تخص المجلس نفسه.

ثانياً-المجال الرقابي:

رسخ المجلس الأول تقاليد برلمانية عصرية في المساءلة والشفافية، وأكد على الفصل بين السلطات الثلاث، واحترام سيادة القانون، ومساءلة الوزراء والمسؤولين، ومراقبة أداء السلطة التنفيذية. ومن أجل هذه الغاية وضع المجلس آليات رقابة صارمة منها: حجب ومنح الثقة للحكومة، يذكر أن المجلس أجبر الحكومة على الاستقالة في جلسته المنعقدة بتاريخ: 2002/11/10م.

أقر المجلس الموازنات العامة للسلطة للأعوام التي تقع في الفترة (1997-2005)، بعد مناقشات حثيثة مع السلطة التنفيذية، كما أقر خطة التنمية الفلسطينية، إضافة إلى مناقشة تقارير هيئة الرقابة العامة، واتخاذ القرارات الضرورية بشأنه.

مارس المجلس حقه في مساءلة الوزراء واستجوابهم، فقد بلغ عدد الأسئلة التي تم توجيهها للحكومة أو الوزراء خلال دورات المجلس العشرة: (434) سؤالاً، شملت كافة القضايا والشؤون المدنية، والعدل، والصحة، والمالية، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والشؤون الاجتماعية، والخارجية، والتخطيط، والاسكان، والعمل، والداخلية، والحكم المحلي، والأشغال العامة، والتربية والتعليم العالي، والسياحة والآثار، والزراعة، والاقتصاد الوطني، والشباب والرياضة، والأسرى، والأوقاف، والثقافة والإعلام، وقد توزعت هذه الأسئلة على دورات المجلس على النحو المبين في الجدول التالي:

استخدم المجلس أداة الاستجواب خمس مرات وذلك في قضايا تتعلق بالصحة والمعاقين والتربية والتعليم والفلتان الأمني، وقد فَعَلَ المجلس هذه الأداة في الدورة العاشرة (الأخيرة) حيث جاءت جميع هذه الاستجابات في هذه الدورة.

رصد المجلس التشريعي الاعتداءات والانتهاكات الإسرائيلية، وسعى إلى توجيه جهود السلطة التنفيذية لمواجهتها، وقد تم ذلك عبر لجان المجلس المتخصصة وهيئته العامة.

أصدر المجلس 80 قراراً عالجت استقلالية عمل الجهاز القضائي والرقابة على أداء الأجهزة الأمنية، ولم يقتصر المجلس على وظيفته التشريعية والرقابية فحسب، بل عمل على خلق تكامل بين السلطتين التشريعية والتنفيذية من جهة، ومؤسسات العمل الأهلي من جهة أخرى.

أصدر المجلس قرارات عديدة في مجال الدفاع عن حقوق الإنسان وحرية الرأي والتعبير، وتحريم مبدأ الاعتقال السياسي، وتأكيد التعددية السياسية، كما بذل جهوداً حثيثة في دراسة شكاوى المواطنين المرفوعة له وحلها.

وبسبب الدور الرقابي المتقدم الذي مارسه المجلس الأول، فقد شهدت علاقاته توترات وصدامات مع السلطة التنفيذية وحتى مع الرئيس الراحل ياسر عرفات، وكل ذلك من أجل ترسيخ سلطة القانون.

ثالثاً - المجال السياسي:

ألقى الوضع السياسي الفلسطيني بظله على البرلمان الفلسطيني، مما جعله يختلف عن مثيلاته من البرلمانات الديمقراطية في العالم؛ فشكّل 3 لجان غير موجودة في البرلمانات الأخرى وهي: لجنة

القدس ولجنة الأراضي ومواجهة الاستيطان ولجنة اللاجئيين، إضافة إلى لجانه المتعددة الموجودة في البرلمانات الأخرى.

توقف المجلس أمام مجمل القضايا الوطنية، وناقش باهتمام العملية السلمية خاصة المفاوضات الفلسطينية- الإسرائيلية، واستحقاقات المرحلة الانتقالية، واحتلت قضايا الحل النهائي (القدس واللاجئيين والاستيطان والحدود) حيزا كبيرا من عمله، حيث أولى قضية القدس أهمية خاصة؛ فأقر قانونا خاصا للقدس العاصمة، كما تصدى المجلس ميدانيا للانتهاكات الإسرائيلية وسياسة التهويد وبناء البؤر الاستيطانية فيها. فأصدر قراره رقم: 3/7 /275 والقاضي بنقل أعمال جلسته إلى ساحة برج اللقلق، داخل أسوار المدينة المقدسة، والتصدي جنبا إلى جنب مع الجماهير الفلسطينية للهجمة الاستيطانية المكثفة في المدينة المقدسة.

اتخذ المجلس 39 قرارا عاجلت مختلف قضايا الاستيطان، وطالب من خلالها السلطة التنفيذية ضرورة وضع خطة مركزية لمواجهة الاستيطان ودعم صمود المواطن الفلسطيني على أرضه. وفيما يتعلق بقضية اللاجئيين: عقد المجلس جلسات خاصة، وأصدر 13 قرارا أكدت على حق العودة، طبقا لقرار الأمم المتحدة رقم 194، وكذلك تحسين الظروف المعيشية في مخيمات الداخل والخارج.

ناقش المجلس مطولا قضية الأسرى والمعتقلين، وخصص لها العديد من الجلسات، حيث طالب المجلس مرارا الجانب الإسرائيلي بالإفراج عن الأسرى والمعتقلين الفلسطينيين والعرب فورا، تنفيذا للاتفاقيات المبرمة في إطار عملية السلام، وعدم إبقائهم كرهائن في سياق عملية التفاوض.

تابعت لجان المجلس المختصة قضية جدار الفصل العنصري، وتم إرسال العديد من الرسائل لرؤساء البرلمانات الدولية، تشرح مخاطر هذا الجدار على عملية السلام وعلى رؤية الدولتين لشعبين، وقد توجت هذه الجهود بقرار محكمة العدل الدولية في لاهاي والقاضي بإزالة الجدار وأثاره التدميرية.

رابعاً - القرارات:

أصدر المجلس منذ تنصيبه في آذار /مارس من عام 1996 وحتى نهاية الدورة العاشرة (الأخيرة) نحو أكثر من 1005 قرارات غطت مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والمالية والاجتماعية والحكم المحلي والقضايا التشريعية والتنظيمية الداخلية، يذكر أن معظم هذه القرارات جاءت عبر التوصيات التي تقدمت بها اللجان الدائمة والمؤقتة إلى المجلس.

خامسا - في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان:

كرس المجلس جهدا كبيرا لتعزيز الديمقراطية وبناء أسسها؛ بهدف ترسيخ التقاليد البرلمانية في مجتمعنا الفلسطيني، وإشراك معظم قطاعات الشعب في صنع القرار، فقام بتحديد يوم السابع من آذار (ذكرى تنصيب المجلس) من كل عام يوما للديمقراطية في فلسطين، حيث نظم المجلس حملات شعبية واسعة، شملت: فعاليات إعلامية وفكرية وسياسية ونشاطات اجتماعية، تهدف إلى خلق تقاليد ديمقراطية حضارية في المجتمع الفلسطيني وضمان حرية الرأي والتعبير واحترام مبدأ سيادة القانون وحقوق الإنسان.

سادسا - المجال الدبلوماسي:

نشط المجلس في بناء روابط وعلاقات مباشرة مع جميع برلمانات العالم، فقد زار المجلس أكثر من 650 وفدا عربيا وأجنبيا، وكان من بين هذه الوفود رؤساء دول، ورؤساء حكومات، ورؤساء برلمانات، ووزراء خارجية، ومن أهم هذه الشخصيات: الرئيس الفرنسي جاك شيراك، والرئيس الصيني جيان زيمين، والرئيس الإيطالي كارلو تشامبي، والرئيس نيلسون مانديلا، كما قام أكثر من 250 وفدا من المجلس بزيارات إلى مختلف دول وبرلمانات العالم، حاملين القضايا الوطنية، وموضحين للعالم ممارسات الاحتلال على الأرض الفلسطينية وسياسته العنصرية.

كان من نتائج هذه الزيارات تشكيل أكثر من 22 لجنة صداقة برلمانية، كما أعطى هذا الجهد الدبلوماسي نتائج إيجابية، تمثلت بخلق فهم عميق للقضية الفلسطينية، وللظروف الصعبة التي يعيشها شعبنا بسبب الاحتلال الإسرائيلي، كما خلق هذا الجو علاقات برلمانية قوية وثابتة مع معظم البرلمانات العالمية.

المبحث الثالث: المؤسسات التنفيذية في الإدارة العامة الفلسطينية (قيد الدراسة)

تمهيد:

تضم الإدارة العامة الفلسطينية العديد من المؤسسات التنفيذية، التي تقوم بدورها في رعاية شؤون أفراد المجتمع الفلسطيني في كافة مناحي الحياة، وتسعى تلك المؤسسات إلى تطوير الواقع الفلسطيني من خلال تنظيم البناء الفلسطيني، ومن خلال توليها المسؤولية الكاملة من أجل الحفاظ على أمن المواطنين، واستقرارهم. ويقدر عدد الموظفين العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية في عام 2020م بنحو (120,000) موظفاً، موزعين على مؤسساتها بمختلف المستويات الديموغرافية والتنظيمية.

إجراءات التوظيف في الوظائف العامة الفلسطينية

نظم القانون الفلسطيني إجراءات التعيين والتوظيف للوظائف في المؤسسات الفلسطينية، وهي كالتالي (جرغون، 2009):

1. لا يجوز تعيين أي موظف إلا في وظيفة شاغرة على جدول تشكيلات الوظائف.
2. تجهز وحدة شؤون الموظفين في كل دائرة كشوفاً بالوظائف الشاغرة والمدرجة ضمن الموازنة في ضوء احتياجات العمل.
3. تعلن الدائرة الحكومية عن الوظائف في الصحف اليومية، بحيث تنشر في صحيفتين يوميتين.
4. حدد القانون شروط ومتطلبات الإعلان عن الوظائف، بالإضافة إلى المستندات المطلوبة، كذلك نص على تشكيل لجنة اختيار بحيث تكون مشكلة من ديوان الموظفين العام والدائرة الحكومية المعنية، تكون مهمتها المفاضلة بين أفضل المرشحين، كما حدد القانون مهمة لجنة الاختيار واختصاصاتها، كما حدد دور ديوان الموظفين العام بحيث يقوم بالتنسيق والترتيب مع الدائرة الحكومية بتحديد الوظائف التي تحتاج إلى مسابقات سواء كانت شفوية أو كتابية، وتنظيم إجراءات المسابقات، وإجراءات التعيين بالتفضيل.

شروط الوظيفة العامة في القانون الفلسطيني

تضمن قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 في المادتين 24 و25 هذه الشروط على النحو الآتي (عمرية، 2014):

- 1- **الجنسية:** حيث تُعدّ الجنسية شرطاً مهماً في العديد من التشريعات، والتي يكون التوظيف على أساسها حيث نص القانون الفلسطيني أن كل شخص يتقدم بطلب للوظيفة أن يتمتع بالجنسية الفلسطينية أو العربية، فتقتصر الجنسية العربية على الدول العربية التي تسمح قوانينها بتوظيف الفلسطينيين في مؤسساتها على أساس المعاملة بالمثل.
- 2- **العمر:** إن العمر القانوني يُعدّ شرطاً من الشروط المهمة للوظيفة؛ وذلك لضمان إدراك الموظف أعباء الوظيفة العامة ومتطلباتها، وكل الأمور المتعلقة بها حيث نصت المادة رقم(24) من القانون الفلسطيني أن يكون قد أكمل الثامنة عشرة من عمره.
- 3- **اللياقة الصحية:** أن يكون خالياً من الأمراض والعاهات البدنية والعقلية، على أنه يجوز تعيين الكفيف في عينيه أو فاقد البصر في إحدى عينيه أو ذي الإعاقة الجسدية، إذا لم

تكن أي من تلك الإعاقات تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة؛ وقد ميز القانون الفلسطيني في مادته رقم 25 فرق القانون بين الإعاقات الخلقية؛ ومن الذين أصيبوا بسبب الاحتلال. 4- **الصلاحية الأدبية:** أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، وغير محكوم عليه من محكمة فلسطينية مختصة بجناية، أو بجنحة مخلة بالشرف، أو بالأمانة، والآداب العامة ما لم يرد إليه اعتباره؛ ولا يجوز توظيف أشخاص قد فصلوا من الوظائف بحكم قرار تأديبي.

طرق اختيار الموظفين وانتقائهم في القانون الفلسطيني

أخذ القانون الفلسطيني طريقتين لاختيار الموظفين وانتقائهم، حيث نصت مواد قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998، كيفية التعيين في الوظائف العامة، وهذه الطرق، هي (بشناق، 2002):

أولاً: طريقة حرية الإدارة في الاختيار

أخذ المشرع الفلسطيني بهذه الطريقة عندما أعطى القانون صلاحية لرئيس الدولة بحرية اختيار رئيس دائرة الرقابة المالية والإدارية وتعيينه بقرار يتطلب مصادقة المجلس التشريعي، كذلك عندما أعطى الاختصاص لرئيس الدولة بتعيين رؤساء الدوائر الحكومية المستقلة ووكلاء الوزارات والمديرين العاميين بناء على تنسيب من مجلس الوزراء.

وقد أكد المشرع الفلسطيني في المادة 17/2 من قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998م؛ على طريقة الاختيار في تعيين الموظفين عندما أعطى هذه الصلاحية أيضاً لمجلس الوزراء فيما يخص تعيين موظفي الفئة الأولى.

ثانياً: طريقة المسابقة

تضمن قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998، طريقة المسابقة للتعيين في الوظائف العامة، وأوضح الإجراءات التي يجب أن تأخذها الجهات المختصة بعين الاعتبار في التعيين بموجب هذه الطريقة، وذلك على النحو الآتي:

- تقوم الجهات المختصة بالتعيين؛ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في صحيفتين يوميتين على الأقل، ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها، ويتم تشكيل لجنة مختصة لاختيار ومتابعة عملية التعيين.
- تتولى اللجنة المختصة فرز طلبات الأشخاص المتقدمين للوظيفة المعلن عنها، والذين تنطبق عليهم المعايير والشروط المتعلقة بشغل هذه الوظيفة، ثم تقوم لجنة الاختيار بالإعلان عن

أسماء المقبولين للتقدم لمسابقات التعيين في صحيفتين يوميتين ليومين متتاليين على الأقل، بحيث يتضمن الإعلان موعد المسابقة ومكانها.

ولقد اهتمت الدراسة الحالية ببعض المؤسسات التنفيذية للإدارة العامة الفلسطينية، ويأتي ذلك حرصاً منها على الإيجاز وعدم التوسع في الحدود المكانية وتماشياً مع المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت المؤسسات الآتية:

1- ديوان الموظفين العام:

أنشئ الديوان بموجب قرارٍ رئاسيٍّ رقم (131) لسنة 1994م، واحتكم إلى خليط من القوانين والانظمة السارية قبل 1967م، إضافة إلى قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م وصيغته المعدلة سنة 2005م، ويصدر هذا القانون امتك الديوان مرجعيةً قانونيةً موحدةً في فلسطين. ويتولى إدارة الديوان والإشراف على مهامه رئيس بدرجة وزير، وذلك وفقاً لنص المادة (6) من قانون الخدمة المدنية، ويقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعمال الديوان ونشاطاته (ديوان الموظفين العام، 2017: 27).

2- وزارة الاقتصاد الوطني:

عُرفت وزارة الاقتصاد الوطني خلال تاريخها الطويل بأسماء مختلفة، فلقد سُميت (وزارة الاقتصاد والتجارة)، و(وزارة الصناعة)، و(وزارة التموين)، ثم تم دمج هذه الوزارات جميعها سنة 2003م تحت مُسمى (وزارة الاقتصاد الوطني) ولا تزال تحمل هذا الاسم حتى تاريخه. وطبقاً للقانون الخاص بالوزارة سنة 2005م، فإن الوزارة تنظم قطاع الصناعة من حيث النوع وتصنيفه وتسجيله ووفقاً لتعليماتها الداخلية، وإعداد البرامج والدراسات التي تعمل على تطوير الصناعة وزيادة قدرتها التنافسية. كذلك تأخذ الوزارة على عاتقها تنظيم حركة التجارة الداخلية والخارجية، وإعداد الدراسات والاتفاقيات التي تحمي مصلحة الوطن والمواطن على حدٍ سواءٍ (الموقع الإلكتروني لوزارة الاقتصاد الوطني).

3- وزارة العمل:

تأسست وزارة العمل الفلسطينية في العام 1994م مع انشاء السلطة الوطنية الفلسطينية لكي تكون المؤسسة الحكومية الرئيسية التي تُعنى بمسائل العمل، حيث أنشئ لها مقران في كل من مدينتي أريحا وغزة. وفي العام 1996م تم نقل مقر الوزارة الرئيسي من مدينة أريحا إلى مدينة رام الله. وتعدّ الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم سوق العمل الفلسطيني، وتهتم بتطوير سوق

العمل وتنظيمه في جميع مجالات عمل قطاع العمل (الموقع الإلكتروني الرسمي لمجلس الوزراء الفلسطيني)

4- وزارة الحكم المحلي:

تأسست وزارة الحكم المحلي بتاريخ (1994/05/25م)، وهي وزارة مسؤولة ومرجعية للهيئات المحلية في دولة فلسطين، تراقب على أعمالها، وموازناتها، وتعمل على تطوير قدراتها وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد (التقرير السنوي لوزارة الحكم المحلي، 2013).

5- وزارة التربية والتعليم:

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام 1994م، وفي عام 1996م انيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزارتي على الحكومة الفلسطينية عام 2002م تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم (وزارة التربية والتعليم العالي).

وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى إلى توفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية التعليم والتعلم وجودته للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار (الموقع الإلكتروني الرسمي لمجلس الوزراء الفلسطيني).

خاتمة:

لقد مرت فلسطين بعدة عصور، تعددت فيها أنظمة الحكم وتنوعت، وقد تم تخصيص هذا الفصل ليتناول الإدارة العامة الفلسطينية، نظراً لأهميتها، ولأنها جاءت كنتاج للإدارات العامة التي تولت زمام إدارة الحكم في البلاد عبر العصور المتعاقبة، حيث استمدت الإدارة العامة الفلسطينية في العصر الحالي (عهد السلطة الوطنية الفلسطينية) طابعها من تلك الإدارات المتتالية، فقد أخذت بعض الأنظمة المتبعة في الحكم المحلي الحالي من نظام الحكم العثماني. كما أن غالبية مواد القانون الأساسي المتبع حالياً في الضفة الغربية مأخوذة من الدستور الأردني، وفي قطاع غزة مأخوذة في غالبيتها من الدستور المصري.

الفصل الخامس

طريقة إجراءات الدراسة

- مقدمة
 - منهج الدراسة
 - مجتمع الدراسة
 - عينة الدراسة
 - أداة الدراسة
 - صدق أداة الدراسة
 - ثبات أداة الدراسة
 - المعالجة الإحصائية
-

الفصل الخامس

طريقة إجراءات الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، ويشتمل على وصف لكل من منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، خطوات بناء أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، خطوات تطبيق الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعدّ أكثر المناهج ملاءمةً لمثل هذه الدراسة، حيث يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، كما هي في الواقع للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، وكذلك استخلاص النتائج من خلال جمع البيانات الناتجة عن استجابة أفراد العينة ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة التي تمحورت حول القضية ذاتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظّفين العاملين في مؤسسات الإدارة العامّة الفلسطينية التي تتضمن كلاً من (وزارة الاقتصاد، وزارة العمل، وزارة الحكم المحليّ، ديوان الموظّفين العام، ووزارة التربية والتعليم) بمختلف المستويات التنظيميّة لديهم، خلال العام 2020م.

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، حيث تم اختيار خمسة وزارات بطريقة عشوائية من بين وزارات الإدارة العامة الفلسطينية، ثم تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية من كل وزارة على حدة، حيث تكونت عينة الدراسة من (213) موظفاً وموظفةً من العاملين في مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية التي تم اختيارها وهي: (ديوان الموظفين العام، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة العمل، وزارة الحكم المحلي، ووزارة التربية والتعليم)، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (3) :

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ومكان العمل)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	18	8.5
	بكالوريوس	148	69.5
	ماجستير	41	19.2
	دكتوراه فأعلى	6	2.8
	المجموع	213	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	8.0
	من 5 - 15 سنة	85	39.9
	من 16 - 25 سنة	101	47.4
	أكثر من 25 سنة	10	4.7
	المجموع	213	100.0
طبيعة العمل	مدير عام	8	3.8
	رئيس قسم	82	38.5
	مدير مكتب	50	23.5
	موظف إداري	30	14.1
	موظف تنفيذي	26	12.2
	غير ذلك	17	8.0
	المجموع	213	100.0
مكان العمل	ديوان الموظفين العام	40	18.8
	وزارة الاقتصاد الوطني	45	21.1
	وزارة العمل	42	19.7
	وزارة الحكم المحلي	43	20.2
	وزارة التربية والتعليم	43	20.2
	المجموع	213	100.0

أداة الدراسة:

لقد استخدمت الباحثة أداتين للدراسة، على النحو الآتي:

1- الأولى (الاستبانة): تم بناؤها للتعرف على عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تكونت أداة الدراسة من مجالين هما: المجال الأول: يتناول (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية)، وينقسم إلى أربعة أبعاد، هي: (البُعد الأول: مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية/ ويتضمن (15) فقرة، والبُعد الثاني: مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين/ ويقع في (9) فقرة، والبُعد الثالث: مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار/ ويتكون من (13) فقرة، والبُعد الرابع: درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطيني/ ويقع في (12) فقرة). والمجال الثاني: يتناول (كفاءة الموظفين)، وينقسم إلى ثلاثة أبعاد، هي: (البُعد الأول: المهارات العلمية، ويقع في (10) فقرات، والبُعد الثاني: المهارات العملية، ويتكون من (11) فقرة، والبُعد الثالث: المهارات السلوكية، ويتضمن (9) فقرات).

2- الثانية (المقابلة): وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة تم اقتراحها لطرحتها على بعض المختصين، من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم، من أجل الاستدلال بوجهات نظرهم حول القضية والحلول المقترحة لها.

وفيما يتعلق بالمقابلة، فقد بذلت الباحثة قصارى جهدها من أجل إجراء المقابلات، اللازمة وكانت تنوي أن تجري المقابلة مع (3) أشخاص على الأقل من كل مؤسسة، لكن الظروف السيئة نتيجة انتشار وباء (كورونا-Covid-19) حالت دون إتمام الأمر، مما أجبر الباحثة على الاكتفاء بالمقابلات التي أجرتها والتي اقتصر على (3) أشخاص يعملون في وزارة العمل ووزارة الحكم المحلي.

وقد تم عرض أداتي الدراسة بصورتيهما الأولىين على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أجل الاستفادة من خبرتهم، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة، تم إخراجها بصورتيهما النهائيين.

صدق أداة الدراسة

بعد أن تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، تحققت الباحثة من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً، وذلك من خلال حساب

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لها في المجال، كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (4)/(A)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد المجال الأول: (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية) مع الدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية			
1	تستشيرني إدارة المؤسسة في تحديد المهام التي ستوكل إلي.	0.647**	0.000
2	أسهم في وضع الحلول والبدائل المناسبة لحل المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل.	0.620**	0.000
3	تستشيرني إدارة المؤسسة في العمليات والإجراءات الواجب اتباعها لمواجهة الأزمات.	0.601**	0.000
4	أسهم في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.	0.600**	0.000
5	أشارك في اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعمل.	0.711**	0.000
6	أسهم في وضع الخطط المناسبة لسير العمل.	0.459**	0.000
7	أسهم في توجيه العاملين نحو أداء العمل.	0.472**	0.000
8	أشارك في تحديد طبيعة علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي وتنظيمها.	0.701**	0.000
9	أسهم في صياغة الخطة التطويرية الخاصة بالمؤسسة.	0.418**	0.000
10	يساعدني مدير المؤسسة في علاج مشاكل تواجهني أثناء القيام بالعمل.	0.685**	0.000
11	أشارك في اختيار الآليات المناسبة للعمل.	0.669**	0.000
12	تشجعتني إدارة المؤسسة على إبداء روح المبادرة في العمل.	0.639**	0.000
13	تهتم إدارة المؤسسة بالمقترحات والرؤى التي أقدمها.	0.768**	0.000
14	تسعى إدارة المؤسسة إلى تفعيل دور العاملين في صنع القرارات.	0.761**	0.000
15	تعزز إدارة المؤسسة المشاركة البناءة للعاملين في صياغة الخطط والمقترحات.	0.730**	0.000
البعد الثاني: مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين			
1	تمنح إدارة المؤسسة للعاملين صلاحيات كاملة في مجال صنع القرار.	0.601**	0.000
2	تعطي إدارة المؤسسة التفويضات وفق دراسة موضوعية.	0.751**	0.000
3	تدرك المؤسسة أهمية تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.	0.746**	0.000
4	يمنح المفوض إليه صلاحيات كاملة لإنجاز المهمة.	0.679**	0.000
5	يكون التفويض بأمر مكتوب (رسمي).	0.669**	0.000
6	يلتزم المدير بالتفويض بأنظمة المؤسسة وقوانينها.	0.660**	0.000
7	يتم تفويض عدد محدد من المهام إلى أحد المرؤوسين.	0.752**	0.000
8	تمارس الإدارة العليا متابعة مباشرة على الموظفين أثناء عملية التفويض.	0.689**	0.000
9	يتم منح الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.	0.747**	0.000

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
البعد الثالث: مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار			
1	توفر الإدارة معلومات كافية حول القضايا والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة.	0.663**	0.000
2	المعلومات والتقارير التي توفرها المؤسسة دقيقة	0.641**	0.000
3	تقدم المؤسسة معلومات مطابقة لمتطلبات صناعة القرار "المنفعة الشكلية"	0.554**	0.000
4	توفر المؤسسة المعلومات في الوقت المناسب "المنفعة الزمنية"	0.590**	0.000
5	المعلومات التي تقدمها إدارة المؤسسة كافية لتقييم نتائج تنفيذ القرارات "المنفعة التقييمية"	0.596**	0.000
6	المعلومات التي تقدمها الإدارة ذات فاعلية عالية في تحقيق أهداف صانع القرار	0.716**	0.000
7	المعلومات التي تقدمها الإدارة تساعد على تنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل	0.680**	0.000
8	المعلومات التي تجمعها الإدارة تتم بأقل تكاليف ممكنة	0.745**	0.000
9	يتم الحصول على المعلومات اللازمة لصنع قرار إداري معين من مصادر موثوقة وبناء على أسس علمية.	0.638**	0.000
10	توفر الإدارة المعلومات المطلوبة لموظفيها لمنحهم حق المشاركة في صنع القرار	0.752**	0.000
11	تقوم الإدارة بنشر التعميمات والتعليمات الصادرة عنها	0.613**	0.000
12	تطلع الإدارة موظفيها على الخطط والسياسات العامة التي تتبعها	0.674**	0.000
13	توفر الإدارة معلومات حول علاقاتها بالمؤسسات الأخرى	0.738**	0.000
البعد الرابع: درجة الثقة بين القيادة والمؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية			
1	أثق بالقيادة الإدارية للمؤسسة	0.742**	0.000
2	لدي ثقة بنزاهة السياسات المتبعة من قبل إدارة المؤسسة في مجال تفويض الصلاحيات	0.737**	0.000
3	أعتقد أن إدارة المؤسسة تتعامل بروح الفريق الواحد في تعاملها مع موظفيها	0.640**	0.000
4	أثق بعدالة الإجراءات التي تنتهجها إدارة المؤسسة في وضع الخطط وتوزيع المهام	0.580**	0.000
5	أرى أن الإدارة تتحرى الدقة والموضوعية في تقييم أداء الموظفين	0.724**	0.000
6	أثق بقدرة الإدارة على التعامل مع الأزمات وتخطي الصعوبات التي تواجه المؤسسة	0.598**	0.000
7	تثق الإدارة بقدرة الموظفين على أداء مهامهم على أكمل وجه	0.676**	0.000
8	تعتمد الإدارة على الموظفين في مواجهة التحديات التي تعيق عمل المؤسسة من منطلق ثقتها بهم.	0.561**	0.000
9	تهتم الإدارة بالمقترحات التي يقدمها الموظفون وتثق بقدرتهم على المبادرة في صنع القرار	0.686**	0.000
10	لدى الإدارة ثقة بالكفايات التي يمتلكها الموظفون.	0.671**	0.000
11	تعتمد الإدارة على نتائج التقييمات الذاتية لأداء موظفيها	0.639**	0.000
12	لدى الإدارة العليا ثقة كاملة بالتقارير والبيانات التي يقدمها المؤوسون حول تطورات العمل.	0.649**	0.000

* تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ** تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)

ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد المجال الثاني: (كفاءة الموظفين) مع الدرجة الكلية لها، كما يلي:

جدول (4)/(B)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد المجال الثاني: (كفاءة الموظفين) مع الدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المهارات العلمية			
1	أهتم بالأخبار والتقارير العلمية التي تساعدني في إنجاز عملي بشكل دقيق.	0.718**	0.000
2	لدي إلمام بالمعلومات اللازمة لوضع الخطط وصياغة الأهداف	0.693**	0.000
3	أستطيع تصنيف وفرز المعلومات بشكل يتناسب مع متطلبات قراراتي	0.691**	0.000
4	أرى أن باستطاعتي توظيف المعلومات التي أمتلكها في مكانها المناسب	0.715**	0.000
5	أولكب الحدائة والتطور التكنولوجي لدعم معرفتي في مجال عملي	0.693**	0.000
6	امتلك خلفية علمية تمكنني من صياغة البدائل واقتراح الحلول الممكنة	0.580**	0.000
7	أجمع معلومات كثيرة حول الفكرة التي يتوجب صنع القرار بشأنها	0.658**	0.000
8	أمتلك معلومات تساعدني في الموازنة بين مجموعة من البدائل الممكنة	0.633**	0.000
9	أستند في تحديد الطرق والاستراتيجيات المناسبة للعمل على أسس علمية مدروسة	0.703**	0.000
10	أعتمد على معلومات دقيقة عند مشاركتي في طرح الحلول والمقترحات	0.715**	0.000
البعد الثاني: المهارات العملية			
1	أتحرى الدقة في إنجاز المهام	0.722**	0.000
2	لدي القدرة على إنهاء المهام في وقتها المحدد	0.652**	0.000
3	أتدبر خطوات التنفيذ مما يمكنني من القيام بدوري بشكل يتناسب مع الهدف	0.735**	0.000
4	أختار الأساليب التي تسهم في توفير الجهد وبناتج مضمون	0.635**	0.000
5	أتمتع بقدرة على الإقناع بوجهة نظري حول القضايا التي يتم مناقشتها	0.662**	0.000
6	أعمل على تطوير المهارات التي أمتلكها من أجل تنمية الطاقة الإنتاجية لدي	0.706**	0.000
7	أعتمد على الحدس بعيدا عن العاطفة عند اتخاذي القرار الأمثل	0.577**	0.000
8	أراعي التكاليف المادية عند تنفيذ أنشطة تم تفويضي للقيام بها	0.733**	0.000
9	أستشير ذوي الاختصاص قبل المباشرة في عملية صنع القرار المهم (الصعب)	0.647**	0.000
10	أتجنب القرارات المبنية على العاطفة	0.674**	0.000
11	بشكل عام اعتقد ان لدي القدرات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب بنجاح	0.736**	0.000

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
البعد الثالث: المهارات السلوكية			
1	أسيطر على انفعالاتي السلبية أثناء العمل	0.737**	0.000
2	أتعامل مع الصراع واختلاف الآراء بطريقة عقلانية هادئة	0.628**	0.000
3	أهتم بخلق جو من الطاقة الإيجابية في مكان العمل	0.700**	0.000
4	أراعي القيم والأخلاق والمبادئ في إنجاز المهام	0.608**	0.000
5	أستمع إلى آراء الآخرين وأهتم بها	0.629**	0.000
6	أحرص على حل الصراع مع الآخرين بطريقة لا تجعل أيًا من الأطراف يشعر بأنه هزم	0.711**	0.000
7	أحرص على بناء علاقات طيبة مع زملائي وأعزز لديهم الثقة بالنفس	0.734**	0.000
8	لدي إلمام بلغة الجسد والإشارات والحركات العفوية والإيماءات التي تصدر عن الآخرين	0.681**	0.000
9	أتعامل مع الأزمات بشكل هادئ ومنتز	0.652**	0.000

* تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ** تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)

يتضح لنا من الجداول السابقة أن جميع فقرات الدراسة تحظى بدرجات ذات دلالة إحصائية من الارتباط بالدرجة الكلية لها في كل بعد من أبعاد كلا المجالين الأول والثاني، مما يشير إلى أن فقرات الدراسة في هذين المجالين تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الصدق.

ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد كلا المجالين مع الدرجة الكلية العامة لها في المجال، كما يلي:

جدول (4)/(C)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد كلا المجالين مع الدرجة الكلية العامة لها في المجال

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط (ر)	البعد	المجال
0.000	0.964**	مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار	المجال الأول عملية صنع القرار
0.000	0.955**	مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين	
0.000	0.964**	مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار	
0.000	0.963**	درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين	
0.000	0.941**	البعد الأول: المهارات العلمية	المجال الثاني: كفاءة الموظفين
0.000	0.953**	البعد الثاني: المهارات العملية	
0.000	0.933**	البعد الثالث: المهارات السلوكية	

* تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ** تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)

يتضح لنا من الجداول السابقة أن جميع القيم في مصفوفة الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية. مما يجعلنا نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الصدق من الناحية الإحصائية، وأن هذه الأداة بمكوناتها وعناصرها صالحة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تم حساب قيمة (ألفا) بين فقرات الدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (5)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) بين فقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد كلا المجالين وبين جميع الفقرات مجتمعة في المجال الواحد

المجال	البعد	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	عدد الفقرات
المجال الأول: عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية	مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع	0.894	15
	مدى تفويض الصلاحيات الإدارية	0.863	9
	مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار	0.890	13
	درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين	0.874	12
	الدرجة الكلية	0.968	49
المجال الثاني: كفاءة الموظفين	البعد الأول: المهارات العلمية	0.870	10
	البعد الثاني: المهارات العملية	0.882	11
	البعد الثالث: المهارات السلوكية	0.850	9
	الدرجة الكلية	0.950	30

أما فيما يتعلق بالمجال الأول: (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية):

فيتضح لنا من الجدول السابق أن قيمة ((ألفا)) المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية) قد بلغت (89.4%)، وأن قيمة ((ألفا)) المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين) قد بلغت (86.3%)، وأن قيمة (ألفا) المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار) قد بلغت (89%)، كما أن قيمة (ألفا) المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) قد بلغت (87.4%)، وأن قيمة (ألفا) المحسوبة بين جميع الفقرات في هذا المجال قد بلغت (96.8%)، وهذا يعني أن قيم (ألفا) كانت جميعها مرتفعة.

وفيما يتعلق بالمجال الثاني: (كفاءة الموظفين):

يظهر لنا من الجدول السابق أن قيمة (ألفا) المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (المهارات العلمية) قد بلغت (87%)، وأن قيمة (ألفا) المحسوبة بين الفقرات التي تتناول (المهارات العملية) قد بلغت (88.2%)، كما أن قيمة (ألفا) المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول

(المهارات السلوكية) قد بلغت (85%)، كما أن قيمة (ألفا) المحسوبة بين جميع الفقرات في هذا المجال قد بلغت (95%)، وهذا يعني أن قيم (ألفا) كانت جميعها مرتفعة. تبين النتائج السابقة لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات المطلوب لاعتمادها أداة لتحقيق أهداف الدراسة وتنفيذ إجراءاتها.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى لحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة زادت أهمية المقياس، وزادت درجة القبول والموافقة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6)

تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الإجابة اللفظية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الإجابة بالأرقام	5	4	3	2	1

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار ت (t-test)، اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، ومعادلة الثبات كرونباخ (ألفا)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

تصحيح المقياس

بهدف تقدير درجات الاستجابة وفق مقياس الدراسة، قامت الباحثة باعتماد التدرج التالي الذي يقسم مدى الاستجابة إلى خمس فئات تقديرية، على النحو الآتي:

$$\frac{5-1}{4} = 0.8 = \text{طول الفئة}$$

وبناء عليه، تم تكوين جدول التقديرات الخاصة بدرجات الاستجابة كمفتاح قياسي، بحيث يتم الاعتماد عليه في تقدير درجات الاستجابة، كما يلي:

جدول (7)

مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة

التقدير	الفئة
منخفض جداً	1.799 – 1
منخفض	2.599 – 1.8
متوسط	3.399 – 2.6
مرتفع	4.199 – 3.4
مرتفع جداً	5 – 4.2

الفصل السادس

(نتائج الدراسة)

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع.

الفصل السادس (نتائج الدراسة):

● النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

ما هو واقع عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق، صاغت الباحثة أربعة أسئلة فرعية تتناول أبعاد تلك القضية وتناقشها، على النحو الآتي:

أولاً: ما مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية لبيان أبرزها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	أسهم في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.	3.64	0.904	مرتفعة
2	2	أسهم في وضع الحلول والبدائل المناسبة لحل المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل.	3.57	0.871	مرتفعة
3	5	أشارك في اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعمل.	3.52	0.855	مرتفعة
4	6	أسهم في وضع الخطط المناسبة لسير العمل.	3.42	0.803	مرتفعة
5	3	تستشيرني إدارة المؤسسة في العمليات والإجراءات الواجب اتباعها لمواجهة الأزمات.	3.39	0.821	متوسطة
6	11	أشارك في اختيار الآليات المناسبة للعمل.	3.38	0.906	متوسطة
7	1	تستشيرني إدارة المؤسسة في تحديد المهام التي ستوكل إلي.	3.36	0.845	متوسطة
8	10	يساعدني مدير المؤسسة في علاج مشاكل تواجهني أثناء القيام بالعمل.	3.34	1.074	متوسطة
9	13	تهتم إدارة المؤسسة بالمقترحات والرؤى التي أقدمها.	3.34	0.956	متوسطة
10	7	أسهم في توجيه العاملين نحو أداء العمل.	3.25	0.734	متوسطة
11	12	تشجعني إدارة المؤسسة على إبداء روح المبادرة في العمل.	3.18	0.728	متوسطة
12	14	تسعى إدارة المؤسسة إلى تفعيل دور العاملين في صنع القرارات.	3.15	0.756	متوسطة
13	15	تقوم إدارة المؤسسة بتعزيز المشاركة البناءة للعاملين في صياغة الخطط والمقترحات.	3.12	0.708	متوسطة
14	9	أسهم في صياغة الخطة التطويرية الخاصة بالمؤسسة.	2.88	0.847	متوسطة
15	8	أشارك في تحديد طبيعة علاقة المؤسسة وتنظيمها بالمجتمع المحلي.	2.87	0.745	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.30	0.530	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجات استجابة أفراد العينة حول مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية كانت غالبيتها متوسطة. وقد بلغت الدرجة الكلية لها (3.30) وهي متوسطة وفق مقياس الدراسة، مع انحراف معياري (0.530).

ويتبين من الجدول السابق أن أهم وأبرز مؤشرات مشاركة الموظفين وأبرزها في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية هو ما ورد في الفقرة رقم (4) التي حظيت بأعلى درجات الاستجابة وهو (الإسهام في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل)، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.904). يليها ما ورد في الفقرة رقم (2) وهو (الإسهام في وضع الحلول والبدائل المناسبة لحل المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل)، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.871). يليها ما ورد في الفقرة رقم (5) وهو (المشاركة في اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعمل)، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.855)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (6) وهو (الإسهام في وضع الخطط المناسبة لسير العمل)، بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.803). وقد كانت أدنى درجات الاستجابة لدى أفراد العينة على الفقرة رقم (8) وهو (مشاركة العاملين في تحديد طبيعة علاقة المؤسسة وتنظيمها بالمجتمع المحلي)، بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.745).

ثانياً: ما مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية لبيان أبرزها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	تمارس الإدارة العليا متابعة مباشرة على الموظفين أثناء عملية التفويض.	3.69	0.844	مرتفعة
2	5	يكون التفويض بأمر مكتوب (رسمي).	3.63	0.874	مرتفعة
3	6	يلتزم المدير بالتفويض بأنظمة المؤسسة وقوانينها.	3.48	0.877	مرتفعة
4	7	يتم تفويض عدد محدد من المهام لأحد المرؤوسين.	3.42	0.829	مرتفعة
5	9	يتم منح الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.	3.39	0.832	متوسطة
6	4	يمنح المفوض إليه صلاحيات كاملة لإنجاز المهمة.	3.30	0.662	متوسطة
7	3	تدرك المؤسسة أهمية تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.	3.26	0.657	متوسطة
8	2	تعطي إدارة المؤسسة التفويضات وفق دراسة موضوعية.	3.11	0.584	متوسطة
9	1	تمنح إدارة المؤسسة للعاملين صلاحيات كاملة في مجال صنع القرار.	3.03	0.590	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.37	0.526	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجات استجابة أفراد العينة حول مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية كانت غالبيتها متوسطة. وقد بلغت الدرجة الكلية لها (3.37) وهي متوسطة وفق مقياس الدراسة، مع انحراف معياري (0.526).

ويتبين من الجدول السابق أن أهم مجالات تفويض الصلاحيات الإدارية وأبرزها للمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية هو ما ورد في الفقرة رقم (8) وهو أنه (تمارس الإدارة العليا متابعة مباشرة على الموظفين أثناء عملية التفويض)، بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.844)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (5) وهو أنه (يكون التفويض بأمر مكتوب (رسمي))، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.874)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (6) وهو أنه (يلتزم المدير بالتفويض بأنظمة المؤسسة وقوانينها)، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.877)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (7) وهو أنه (يتم تفويض عدد محدد من المهام إلى أحد المرؤوسين)، بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.829).

أما أدنى درجات الاستجابة فكانت على الفقرة رقم (1) وهو أنه (تمنح إدارة المؤسسة للعاملين صلاحيات كاملة في مجال صنع القرار)، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.590).

ثالثاً: ما مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الدراسة حول مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية لبيان أبرزها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتية:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار
الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	تقوم الإدارة بنشر التعميمات والتعليمات الصادرة عنها	4.04	0.892	مرتفعة
2	1	توفر الإدارة معلومات كافية حول القضايا والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة.	3.48	0.853	مرتفعة
3	12	تطلع الإدارة موظفيها على الخطط والسياسات العامة التي تتبعها	3.46	0.866	مرتفعة
4	2	المعلومات والتقارير التي توفرها المؤسسة دقيقة	3.43	1.017	مرتفعة
5	13	توفر الإدارة معلومات حول علاقاتها بالمؤسسات الأخرى	3.40	1.076	مرتفعة
6	3	تقدم المؤسسة معلومات مطابقة لمتطلبات صناعة القرار "المنفعة الشكلية"	3.38	0.836	متوسطة
7	6	المعلومات التي تقدمها الإدارة ذات فاعلية عالية في تحقيق أهداف صانع القرار	3.38	0.948	متوسطة
8	4	توفر المؤسسة المعلومات في الوقت المناسب "المنفعة الزمنية"	3.31	0.810	متوسطة
9	5	المعلومات التي تقدمها إدارة المؤسسة كافية لتقييم نتائج تنفيذ القرارات "المنفعة التقييمية"	3.26	0.627	متوسطة
10	10	توفر الإدارة المعلومات المطلوبة لموظفيها لمنحهم حق المشاركة في صنع القرار	3.20	0.609	متوسطة
11	9	يتم الحصول على المعلومات اللازمة لصنع قرار إداري معين من مصادر موثوقة وبناء على أسس علمية.	3.17	0.598	متوسطة
12	7	المعلومات التي تقدمها الإدارة تساعد على تنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل	3.15	0.888	متوسطة
13	8	المعلومات التي تجمعها الإدارة تتم بأقل تكاليف ممكنة	3.07	0.822	متوسطة
الدرجة الكلية			3.36	0.553	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجات استجابة أفراد العينة حول مدى توفر المعلومات اللازمة وأبرزها لصنع القرار الإدارة العامة الفلسطينية كانت غالبيتها متوسطة. وقد بلغت الدرجة الكلية لها (3.36) وهي متوسطة وفق مقياس الدراسة، مع انحراف معياري (0.553). ويتبين من الجدول السابق أن أهم وأبرز ما يدل على توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار هو ما ورد في الفقرة رقم (11) وهو أنه (تقوم الإدارة بنشر التعميمات والتعليمات الصادرة عنها)، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.892)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (1) وهو أنه (توفر الإدارة معلومات كافية حول القضايا والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة)، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.853)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (12) وهو أنه (تطلع الإدارة موظفيها على الخطط والسياسات العامة التي تتبعها)، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.866)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (2) وهو أن (المعلومات والتقارير التي توفرها المؤسسة دقيقة)، بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.017)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (13) وهو أنه (توفر الإدارة معلومات حول علاقاتها بالمؤسسات الأخرى)، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.076)، أما الفقرة رقم (8) فقد حظيت بأدنى درجات الاستجابة وهو أن (المعلومات التي تجمعها الإدارة تتم بأقل تكاليف ممكنة)، بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.822).

رابعاً: ما درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية لبيان أبرزها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	تعتمد الإدارة على الموظفين في مواجهة التحديات التي تعيق عمل المؤسسة من منطلق ثقافتها بهم.	3.60	0.881	مرتفعة
2	12	لدى الإدارة العليا ثقة كاملة بالتقارير والبيانات التي يقدمها المرؤوسون حول تطورات العمل.	3.55	0.955	مرتفعة
3	7	تثق الإدارة بقدرة الموظفين على أداء مهامهم على أكمل وجه	3.51	0.945	مرتفعة
4	10	لدى الإدارة ثقة بالكفايات التي يمتلكها الموظفون.	3.45	1.045	مرتفعة
5	11	تعتمد الإدارة على نتائج التقييمات الذاتية لأداء موظفيها	3.41	0.926	مرتفعة
6	9	تهتم الإدارة بالمقترحات التي يقدمها الموظفون وتثق بقدرتهم على المبادرة في صنع القرار	3.33	1.060	متوسطة
7	6	أثق بقدرة الإدارة على التعامل مع الأزمات وتخطي الصعوبات التي تواجه المؤسسة	3.29	0.765	متوسطة
8	2	لدي ثقة بنزاهة السياسات المتبعة من قبل إدارة المؤسسة في مجال تفويض الصلاحيات	3.22	0.625	متوسطة
9	4	أثق بعدالة الإجراءات التي تنتهجها إدارة المؤسسة في وضع الخطط وتوزيع المهام	3.22	0.673	متوسطة
10	1	أثق بالقيادة الإدارية للمؤسسة	3.12	0.629	متوسطة
11	3	أعتقد أن إدارة المؤسسة تتعامل بروح الفريق الواحد في تعاملها مع موظفيها	3.12	0.633	متوسطة
12	5	أرى أن الإدارة تتحرى الدقة والموضوعية في تقييم أداء الموظفين	3.11	0.604	متوسطة
الدرجة الكلية			3.33	0.533	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجات استجابة أفراد العينة حول درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية كانت غالبيتها متوسطة. وقد بلغت الدرجة الكلية لها (3.33) وهي متوسطة وفق مقياس الدراسة، مع انحراف معياري (0.533).

ويتبين من الجدول السابق أن أهم وأبرز مؤشرات الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية هو ما ورد في الفقرة رقم (8) وهو أنه (تعتمد الإدارة على الموظفين في مواجهة التحديات التي تعيق عمل المؤسسة من منطلق ثقافتها بهم)، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.881)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (12) وهو أنه (لدى الإدارة العليا ثقة كاملة بالتقارير والبيانات التي يقدمها المرؤوسين حول تطورات العمل)، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.955)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (7) وهو أنه (تثق الإدارة بقدرة الموظفين على أداء مهامهم على أكمل وجه)، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.945)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (10) وهو أنه (لدى الإدارة ثقة بالكفايات التي يمتلكها الموظفون)، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.045)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (11) وهو أنه (تعتمد الإدارة على نتائج

التقييمات الذاتية لأداء موظفيها)، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.926). وقد كانت أدنى درجات الاستجابة لدى أفراد العينة على الفقرة رقم (5) وهو (ما يراه العاملون بأن الإدارة تتحرى الدقة والموضوعية في تقييم أداء الموظفين)، بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.604).

● النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

ما مستوى كفاءة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابق، صاغت الباحثة ثلاثة أسئلة فرعية تناقش مستوى كفاءة العاملين من حيث كلاً من (المهارات العلمية (النظرية)، المهارات العملية (المهارات)، وكذلك المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام))، على النحو الآتي:

أولاً: ما مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العلمية (النظرية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العلمية (النظرية) في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية لبيان أبرزها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتية:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العلمية (النظرية) في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	أستطيع تصنيف وفرز المعلومات بشكل يتناسب مع متطلبات قراراتي	4.07	0.789	مرتفعة
2	1	أهتم بالأخبار والتقارير العلمية التي تساعدني في إنجاز عملي بشكل دقيق.	3.96	0.868	مرتفعة
3	6	أمتلك خلفية علمية تمكنني من صياغة البدائل واقتراح الحلول الممكنة	3.92	0.943	مرتفعة
4	4	أرى أن باستطاعتي توظيف المعلومات التي أمتلكها في مكانها المناسب	3.89	0.791	مرتفعة
5	5	أواكب الحداثة والتطور التكنولوجي لدعم معرفتي في مجال عملي	3.88	0.819	مرتفعة
6	10	أعتمد على معلومات دقيقة عند مشاركتي في طرح الحلول والمقترحات	3.86	0.786	مرتفعة
7	9	أستند في تحديد الطرق والاستراتيجيات المناسبة للعمل على أسس علمية مدروسة	3.83	0.735	مرتفعة
8	2	لدي إلمام بالمعلومات اللازمة لوضع الخطط وصياغة الأهداف	3.82	0.822	مرتفعة
9	8	أمتلك معلومات تساعدني في الموازنة بين مجموعة من البدائل الممكنة	3.75	0.862	مرتفعة
10	7	أجمع معلومات كثيرة حول الفكرة التي يتوجب صنع القرار بشأنها	3.72	0.981	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.87	0.568	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن درجات استجابة أفراد العينة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العلمية (النظرية) في الإدارة العامة الفلسطينية كانت جميعها مرتفعة. وقد بلغت الدرجة الكلية لها (3.87) وهي مرتفعة وفق مقياس الدراسة، مع انحراف معياري (0.568).

ويتبين من الجدول السابق أن أهم وأبرز المهارات العلمية (النظرية) التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية هو ما ورد في الفقرة رقم (3) التي حظيت بأعلى درجات الاستجابة وهو (استطاعة العامل تصنيف وفرز المعلومات بشكل يتناسب مع متطلبات قراراته)، بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.789)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (1) وهو (اهتمام العامل بالأخبار والتقارير العلمية التي تساعده في إنجاز عمله بشكل دقيق)، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.868)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (6) وهو (امتلاك العامل خلفية علمية تمكنه من صياغة البدائل واقتراح الحلول الممكنة)، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.943)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (4) وهو (قناعة العامل بأن باستطاعته توظيف المعلومات التي يمتلكها في مكانها المناسب)، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.791)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (5) وهو (مواكبة العامل للحدثة والتطور التكنولوجي لدعم معرفته في مجال عمله)، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.819).

وكانت أدنى درجات الاستجابة على الفقرة رقم (7) التي تفيد بأنه (يقوم العامل بجمع معلومات كثيرة حول الفكرة التي يتوجب صنع القرار بشأنها)، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.981).

ثانياً: ما مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العملية (المهارات) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الدراسة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العملية (المهارات) في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية لبيان أبرزها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العملية (المهارات) في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أتحرى الدقة في إنجاز المهام	4.26	0.683	مرتفعة
2	10	أتجنب القرارات المبنية على العاطفة	4.24	0.845	مرتفعة
3	9	أستشير ذوي الاختصاص قبل المباشرة في عملية صنع القرار المهم (الصعب)	4.18	0.896	مرتفعة
4	6	أعمل على تطوير المهارات التي أمتلكها من أجل تنمية الطاقة الإنتاجية لدي	4.08	0.923	مرتفعة
5	3	أندبر خطوات التنفيذ مما يمكنني من القيام بدوري بشكل يتناسب مع الهدف	4.05	0.847	مرتفعة
6	11	بشكل عام اعتقد ان لدي القدرات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب بنجاح	4.03	0.860	مرتفعة
7	8	أراعي التكاليف المادية عند تنفيذ أنشطة تم تفويضي للقيام بها	4.02	0.758	مرتفعة
8	2	لدي القدرة على إنهاء المهام في وقتها المحدد	3.99	0.879	مرتفعة
9	5	أتمتع بقدرة على الإقناع بوجهة نظري حول القضايا التي يتم مناقشتها	3.98	0.860	مرتفعة
10	7	أعتمد على الحدس بعيدا عن العاطفة عند اتخاذي القرار الأمثل	3.96	0.812	مرتفعة
11	4	أختار الأساليب التي تسهم في توفير الجهد وبناتج مضمون	3.95	0.897	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.07	0.568	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن درجات استجابة أفراد العينة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العملية (المهارات) في الإدارة العامة الفلسطينية كانت جميعها مرتفعة. وقد بلغت الدرجة الكلية لها (4.07) وهي مرتفعة وفق مقياس الدراسة، مع انحراف معياري (0.568).

ويتبين من الجدول السابق أن أهم وأبرز المهارات العملية (المهارات) التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية هو ما ورد في الفقرة رقم (1) وهو أنه (يتحرى العاملون الدقة في إنجاز المهام)، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.683)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (10) وهو (تجنب القرارات المبنية على العاطفة)، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.845)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (9) وهو (استشارة العاملين لذوي الاختصاص قبل المباشرة في عملية صنع القرار المهم (الصعب))، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.896)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (6) وهو (العمل على تطوير المهارات التي يمتلكها العاملون من أجل تنمية الطاقة الإنتاجية لديهم)، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.923)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (3) وهو أنه (يتدبر العاملون خطوات التنفيذ مما يمكنهم من القيام بدورهم بشكل يتناسب مع الهدف)، بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.847).

أما الفقرة فقد حظيت بأدنى درجات الاستجابة، حيث تغيد بأنه (يختار العاملون الأساليب التي تسهم في توفير الجهد وبناتج مضمون)، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.897).

ثالثاً: ما مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام) في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية لبيان أبرزها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام) في الإدارة العامة الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	أحرص على بناء علاقات طيبة مع زملائي وأعزز لديهم الثقة بالنفس	4.28	0.750	مرتفعة
2	6	أحرص على حل الصراع مع الآخرين بطريقة لا تجعل أيًا من الاطراف يشعر بأنه هزم	4.25	0.808	مرتفعة
3	8	لدي إلمام بلغة الجسد والإشارات والحركات العفوية والإيماءات التي تصدر عن الآخرين	4.15	0.746	مرتفعة
4	9	أتعامل مع الازمات بشكل هادئ ومنتزن	4.15	0.796	مرتفعة
5	4	أراعي القيم والأخلاق والمبادئ في إنجاز المهام	4.13	0.780	مرتفعة
6	3	أهتم بخلق جو من الطاقة الإيجابية في مكان العمل	4.08	0.728	مرتفعة
7	5	أستمع إلى آراء الآخرين وأهتم بها	4.08	0.719	مرتفعة
8	2	أتعامل مع الصراع واختلاف الآراء بطريقة عقلانية هادئة	4.04	0.837	مرتفعة
9	1	أسيطر على انفعالاتي السلبية أثناء العمل	3.87	0.796	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.12	0.523	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن درجات استجابة أفراد العينة حول مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام) في الإدارة العامة الفلسطينية كانت جميعها مرتفعة. وقد بلغت الدرجة الكلية لها (4.12) وهي مرتفعة وفق مقياس الدراسة، مع انحراف معياري (0.523).

ويتبين من الجدول السابق أن أهم وأبرز المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام) التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية هو ما ورد في الفقرة رقم (7) وهو (حرص العاملين على بناء علاقات طيبة مع زملائهم وتعزيزهم لدرجة الثقة بالنفس لديهم)، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.750)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (6) وهو (حرص العاملين على حل الصراع مع الآخرين بطريقة لا تجعل أيًا من الاطراف يشعر بأنه هزم)، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.808)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (8) وهو (إلمام العاملين بلغة الجسد والإشارات والحركات العفوية والإيماءات التي تصدر من الآخرين)، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.746)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (9) وهو (التعامل مع الازمات بشكل هادئ ومنتزن)، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.796)، يليها ما ورد في الفقرة رقم (4) وهو (مراعاة القيم والأخلاق والمبادئ في إنجاز المهام)، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.780).

وكانت أدنى درجات الاستجابة لدى أفراد العينة على الفقرة رقم (1) التي تفيد بأنه (يسيطر العاملون على انفعالاتهم السلبية أثناء العمل)، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.796).

● النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

ما العلاقة بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق صاغت الباحثة الفرضية الآتية تمهيداً لاختبارها:

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطيني) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

لاختبار الفرضية السابقة حسبت الباحثة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية، على النحو الآتي:

جدول (15)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطيني) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية.

كفاءة العاملين								المقياس
الدرجة الكلية		المهارات السلوكية		المهارات العملية		المهارات العلمية		
معامل الارتباط بيرسون (r)	الدلالة الإحصائية							
0.000	0.794**	0.000	0.747**	0.000	0.722**	0.000	0.776**	مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار
0.000	0.795**	0.000	0.753**	0.000	0.737**	0.000	0.759**	مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين
0.000	0.825**	0.000	0.744**	0.000	0.768**	0.000	0.818**	مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار
0.000	0.810**	0.000	0.750**	0.000	0.742**	0.000	0.796**	درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين
0.000	0.838**	0.000	0.778**	0.000	0.772**	0.000	0.819**	الدرجة الكلية لعملية صنع القرار

* تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ** تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)

يتضح لنا من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية كانت جميعها قيمة موجبة وأنها ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لها في مصفوفة الارتباط التي كانت جميعها أقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وهذه النتيجة تعني أنه (كلما زادت الجودة في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من خلال رفع مستوى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وزيادة تفويض الصلاحيات الإدارية

للمرؤوسين، ورفع مستوى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وتحسين درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين زاد مستوى كفاءة العاملين فيها).

وترى الباحثة أن كفاءة العاملين تتأثر وبدرجة كبيرة بمدى إشراكهم بالأعمال والأنشطة الإدارية، ويأتي ذلك انطلاقاً من حرصهم على تحمل المسؤولية التي أنيطت بهم، وسعيهم للحفاظ على الثقة التي منحت لهم من قبل رؤسائهم.

● النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

هل تختلف وجهات النظر لدى العاملين حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) تُعزى إلى متغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل)؟

للإجابة عن السؤال السابق صاغت الباحثة الفرضيات الآتية والتحقق منها على النحو الآتي:

1- فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية السابقة، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تبعاً للتغير في المؤهل العلمي، كما في الجدول الآتي:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعدها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المقياس
0.557	3.259	18	دبلوم	مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية
0.518	3.267	148	بكالوريوس	
0.571	3.409	41	ماجستير	
0.486	3.333	6	دكتوراه فأعلى	
0.530	3.295	213	المجموع	
0.539	3.351	18	دبلوم	مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين
0.529	3.346	148	بكالوريوس	
0.519	3.472	41	ماجستير	
0.520	3.370	6	دكتوراه فأعلى	
0.526	3.372	213	المجموع	
0.524	3.385	18	دبلوم	مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار
0.553	3.325	148	بكالوريوس	
0.585	3.465	41	ماجستير	
0.363	3.577	6	دكتوراه فأعلى	
0.553	3.364	213	المجموع	
0.472	3.343	18	دبلوم	درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية
0.539	3.304	148	بكالوريوس	
0.534	3.431	41	ماجستير	
0.556	3.181	6	دكتوراه فأعلى	
0.533	3.328	213	المجموع	
0.507	3.334	18	دبلوم	الدرجة الكلية
0.514	3.311	148	بكالوريوس	
0.536	3.444	41	ماجستير	
0.434	3.365	6	دكتوراه فأعلى	
0.515	3.340	213	المجموع	

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعدها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تبعاً للتغير في المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (17)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.683 58.950 59.633	3 209 212	0.228 0.282	0.807	0.491
مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.511 58.221 58.732	3 209 212	0.170 0.279	0.611	0.609
مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.918 63.954 64.872	3 209 212	0.306 0.306	1.000	0.394
درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.653 59.479 60.132	3 209 212	0.218 0.285	0.765	0.515
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.576 55.647 56.223	3 209 212	0.192 0.266	0.721	0.540

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) بالإضافة إلى الدرجة الكلية لها قد بلغت (0.491)، (0.609)، (0.394)، (0.515)، (0.540)، على الترتيب، وجميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. مما يبين أن التغير في المؤهل العلمي لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية لا يجعلهم يختلفون في وجهات نظرهم حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بكافة أبعادها.

2- فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية السابقة، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تبعاً للتغير في سنوات الخبرة، كما في الجدول الآتي:

جدول (18)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المقياس
0.391	3.385	17	أقل من 5 سنوات	مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية
0.594	3.276	85	من 5 - 15 سنة	
0.508	3.276	101	من 15 - 25 سنة	
0.361	3.497	10	أكثر من 25 سنة	
0.530	3.295	213	المجموع	
0.426	3.549	17	أقل من 5 سنوات	مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين
0.583	3.339	85	من 5 - 15 سنة	
0.496	3.352	101	من 15 - 25 سنة	
0.440	3.544	10	أكثر من 25 سنة	
0.526	3.372	213	المجموع	
0.473	3.518	17	أقل من 5 سنوات	مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار
0.605	3.355	85	من 5 - 15 سنة	
0.530	3.323	101	من 15 - 25 سنة	
0.379	3.592	10	أكثر من 25 سنة	
0.553	3.364	213	المجموع	
0.437	3.402	17	أقل من 5 سنوات	درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية
0.581	3.313	85	من 5 - 15 سنة	
0.519	3.318	101	من 15 - 25 سنة	
0.408	3.442	10	أكثر من 25 سنة	
0.533	3.328	213	المجموع	
0.413	3.463	17	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.575	3.321	85	من 5 - 15 سنة	
0.487	3.317	101	من 15 - 25 سنة	
0.380	3.519	10	أكثر من 25 سنة	
0.515	3.340	213	المجموع	

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار الفروق في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر

المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تبعاً للتغير في سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.612 59.021 59.633	3 209 212	0.204 0.282	0.722	0.540
مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.962 57.770 58.732	3 209 212	0.321 0.276	1.160	0.326
مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.093 63.780 64.872	3 209 212	0.364 0.305	1.194	0.313
درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.252 59.880 60.132	3 209 212	0.084 0.287	0.293	0.830
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.661 55.562 56.223	3 209 212	0.220 0.266	0.829	0.479

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) بالإضافة إلى الدرجة الكلية لها قد بلغت (0.540)، (0.326)، (0.313)، (0.830)، (0.479)، على الترتيب، وجميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. مما يبين أن الاختلاف في سنوات الخبرة لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافاً في وجهات نظرهم حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بكافة أبعادها.

3- فيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

لاختبار الفرضية السابقة، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تبعاً للتغير في طبيعة العمل، كما في الجدول الآتي:

جدول (20) / (A)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار) تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	المقياس
0.545	3.699	8	مدير عام	مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية
0.575	3.201	82	رئيس قسم	
0.469	3.452	50	مدير مكتب	
0.517	3.237	30	موظف إداري	
0.470	3.237	26	موظف تنفيذي	
0.454	3.288	17	غير ذلك	
0.530	3.295	213	المجموع	
0.531	3.556	8	مدير عام	مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين
0.555	3.283	82	رئيس قسم	
0.477	3.541	50	مدير مكتب	
0.535	3.300	30	موظف إداري	
0.473	3.299	26	موظف تنفيذي	
0.502	3.451	17	غير ذلك	
0.526	3.372	213	المجموع	
0.457	3.529	8	مدير عام	مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار
0.628	3.287	82	رئيس قسم	
0.469	3.513	50	مدير مكتب	
0.511	3.326	30	موظف إداري	
0.518	3.352	26	موظف تنفيذي	
0.527	3.308	17	غير ذلك	
0.553	3.364	213	المجموع	

جدول (20) / (B)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من حيث (درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) وكذلك الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	المقياس
0.609	3.365	8	مدير عام	درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية
0.596	3.244	82	رئيس قسم	
0.469	3.517	50	مدير مكتب	
0.506	3.332	30	موظف إداري	
0.400	3.253	26	موظف تنفيذي	
0.499	3.275	17	غير ذلك	
0.533	3.328	213	المجموع	
0.475	3.537	8	مدير عام	الدرجة الكلية
0.573	3.254	82	رئيس قسم	
0.448	3.506	50	مدير مكتب	
0.495	3.299	30	موظف إداري	
0.452	3.286	26	موظف تنفيذي	
0.471	3.330	17	غير ذلك	
0.515	3.340	213	المجموع	

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تبعاً للتغير في طبيعة العمل، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (21) / (A)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار) تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية	بين المجموعات	3.444	5	0.689	2.538	0.030
	داخل المجموعات	56.188	207	0.271		
	المجموع	59.633	212			
مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين	بين المجموعات	2.748	5	0.550	2.032	0.076
	داخل المجموعات	55.984	207	0.270		
	المجموع	58.732	212			
مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار	بين المجموعات	1.913	5	0.383	1.258	0.283
	داخل المجموعات	62.959	207	0.304		
	المجموع	64.872	212			

جدول (21) / (B)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من حيث (درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) وكذلك الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية	بين المجموعات	2.566	5	0.513	1.846	0.105
	داخل المجموعات	57.566	207	0.278		
	المجموع	60.132	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.422	5	0.484	1.864	0.102
	داخل المجموعات	53.801	207	0.260		
	المجموع	56.223	212			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) بالإضافة إلى الدرجة الكلية لها قد بلغت (0.076)، (0.283)، (0.105)، (0.102)، على الترتيب، وجميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل. مما يظهر أنه مهما اختلفت طبيعة العمل لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية إلا أنهم لا يختلفون في وجهات نظرهم حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها الثلاثة (مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين).

أما فيما يتعلق بـ(مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية)، فقد تبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لها قد بلغت (0.030)، وهي أقل من (0.05)، وهذه النتيجة تعني رفض الفرضية في هذا البعد، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من حيث (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل. وهذه النتيجة تفيد بأن درجة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تتفاوت بينهم باختلاف طبيعة العمل لديهم. وبالرجوع إلى الجدول رقم (22)، يتضح لنا أن هذه الفروق كانت لصالح فئة (مدير عام) ثم لصالح (مدير مكتب). مما يعني أن المدراء العاملين ومدراء المكاتب لديهم قناعة أكثر من غيرهم بأن الإدارة العامة الفلسطينية تقوم بمشاركة موظفيها والعاملين فيها في عملية صنع القرار.

4- فيما يتعلق بمتغير مكان العمل:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير مكان العمل.

لاختبار الفرضية السابقة، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تبعاً للتغير في مكان العمل، كما في الجدول الآتي:

جدول (22) / (A)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين، وكذلك الدرجة الكلية) تعزى إلى متغير مكان العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	المقياس
0.586	3.242	40	ديوان الموظفين العام	مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية
0.729	3.289	45	وزارة الاقتصاد الوطني	
0.404	3.215	42	وزارة العمل	
0.477	3.304	43	وزارة الحكم المحلي	
0.363	3.421	43	وزارة التربية والتعليم	
0.530	3.295	213	المجموع	
0.554	3.317	40	ديوان الموظفين العام	مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين
0.679	3.402	45	وزارة الاقتصاد الوطني	
0.460	3.282	42	وزارة العمل	
0.497	3.356	43	وزارة الحكم المحلي	
0.387	3.494	43	وزارة التربية والتعليم	
0.526	3.372	213	المجموع	
0.634	3.367	40	ديوان الموظفين العام	مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار
0.697	3.332	45	وزارة الاقتصاد الوطني	
0.536	3.257	42	وزارة العمل	
0.466	3.327	43	وزارة الحكم المحلي	
0.346	3.537	43	وزارة التربية والتعليم	
0.553	3.364	213	المجموع	
0.568	3.316	40	ديوان الموظفين العام	درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية
0.699	3.320	45	وزارة الاقتصاد الوطني	
0.488	3.252	42	وزارة العمل	
0.497	3.276	43	وزارة الحكم المحلي	
0.332	3.476	43	وزارة التربية والتعليم	
0.533	3.328	213	المجموع	

جدول (22) / (B)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، للدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعدها تعزى إلى متغير مكان العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	المقياس
0.577	3.311	40	ديوان الموظفين العام	الدرجة الكلية
0.669	3.336	45	وزارة الاقتصاد الوطني	
0.456	3.251	42	وزارة العمل	
0.476	3.316	43	وزارة الحكم المحلي	
0.320	3.482	43	وزارة التربية والتعليم	
0.515	3.340	213	المجموع	

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعدها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تبعاً للتغير في مكان العمل، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعدها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) تعزى إلى متغير مكان العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المقياس
0.439	0.946	0.266 0.282	4 208 212	1.065 58.568 59.633	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية
0.388	1.038	0.287 0.277	4 208 212	1.150 57.582 58.732	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين
0.192	1.539	0.466 0.303	4 208 212	1.864 63.008 64.872	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار
0.331	1.157	0.327 0.283	4 208 212	1.309 58.823 60.132	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية
0.319	1.185	0.313 0.264	4 208 212	1.252 54.971 56.223	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعدها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة

الثقة بين القيادة والمرؤوسين) بالإضافة إلى الدرجة الكلية لها قد بلغت (0.439)، (0.388)، (0.192)، (0.331)، (0.319)، على الترتيب، وجميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير مكان العمل، يدلّ ويؤكد لنا أنّ العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية بمختلف أماكن عملهم ومؤسساتهم لا يختلفون في وجهات نظرهم حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بكافة أبعادها.

● النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

هل تختلف وجهات النظر لدى العاملين حول كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل)؟

للإجابة عن السؤال السابق صاغت الباحثة الفرضيات الآتية والتحقق منها على النحو الآتي:

1- حسب متغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية السابقة، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة حول كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تبعاً للتغير في المؤهل العلمي، كما في الجدول الآتي:

جدول (24) / (A)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم من حيث (المهارات العلمية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المقياس
0.466	3.922	18	دبلوم	المهارات العلمية
0.591	3.848	148	بكالوريوس	
0.565	3.922	41	ماجستير	
0.243	3.950	6	دكتوراه فأعلى	
0.568	3.872	213	المجموع	

جدول (24) / (B)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المقياس
0.591	4.147	18	دبلوم	المهارات العملية
0.567	4.026	148	بكالوريوس	
0.595	4.149	41	ماجستير	
0.469	4.242	6	دكتوراه فأعلى	
0.571	4.066	213	المجموع	
0.414	4.253	18	دبلوم	المهارات السلوكية
0.542	4.074	148	بكالوريوس	
0.506	4.198	41	ماجستير	
0.389	4.148	6	دكتوراه فأعلى	
0.523	4.115	213	المجموع	
0.453	4.107	18	دبلوم	الدرجة الكلية
0.534	3.983	148	بكالوريوس	
0.528	4.090	41	ماجستير	
0.360	4.114	6	دكتوراه فأعلى	
0.522	4.018	213	المجموع	

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تبعاً للتغير في المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المقياس
0.845	0.273	0.089	3	0.267	بين المجموعات	المهارات العلمية
		0.326	209	68.139	داخل المجموعات	
			212	68.406	المجموع	
0.473	0.840	0.275	3	0.825	بين المجموعات	المهارات العملية
		0.327	209	68.399	داخل المجموعات	
			212	69.224	المجموع	
0.363	1.069	0.292	3	0.876	بين المجموعات	المهارات السلوكية
		0.273	209	57.071	داخل المجموعات	
			212	57.947	المجموع	
0.541	0.720	0.197	3	0.592	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.274	209	57.230	داخل المجموعات	
			212	57.822	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية والدرجة الكلية لها قد بلغت (0.845)، (0.473)، (0.363)، (0.541) على الترتيب، وجميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. مما يدل على أن الاختلاف في المؤهل العلمي لدى العاملين لا ينتج عنه اختلاف في مستوى الكفاءة لديهم بأبعدها في الإدارة العامة الفلسطينية.

2- حسب متغير سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية السابقة، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة حول كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية تبعاً للتغير في سنوات الخبرة، كما في الجدول الآتي:

جدول (26) / (A)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المقياس
0.556	4.005	17	أقل من 5 سنوات	المهارات العلمية
0.565	3.879	85	من 5 - 15 سنة	
0.588	3.826	101	من 15 - 25 سنة	
0.369	4.050	10	أكثر من 25 سنة	
0.568	3.872	213	المجموع	
0.578	4.193	17	أقل من 5 سنوات	المهارات العملية
0.559	4.054	85	من 5 - 15 سنة	
0.598	4.033	101	من 15 - 25 سنة	
0.317	4.291	10	أكثر من 25 سنة	
0.571	4.066	213	المجموع	

جدول (26) / (B)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم من حيث (المهارات السلوكية) وكذلك الدرجة الكلية في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المقياس
0.464	4.248	17	أقل من 5 سنوات	المهارات السلوكية
0.568	4.088	85	من 5 - 15 سنة	
0.506	4.102	101	من 15 - 25 سنة	
0.371	4.256	10	أكثر من 25 سنة	
0.523	4.115	213	المجموع	
0.489	4.149	17	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.533	4.007	85	من 5 - 15 سنة	
0.534	3.987	101	من 15 - 25 سنة	
0.317	4.199	10	أكثر من 25 سنة	
0.522	4.018	213	المجموع	

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تبعاً للتغير في سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (27)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المهارات العلمية	بين المجموعات	0.841	3	0.280	0.867	0.459
	داخل المجموعات	67.565	209	0.323		
	المجموع	68.406	212			
المهارات العملية	بين المجموعات	0.902	3	0.301	0.920	0.432
	داخل المجموعات	68.322	209	0.327		
	المجموع	69.224	212			
المهارات السلوكية	بين المجموعات	0.580	3	0.193	0.704	0.550
	داخل المجموعات	57.367	209	0.274		
	المجموع	57.947	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.726	3	0.242	0.886	0.449
	داخل المجموعات	57.095	209	0.273		
	المجموع	57.822	212			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية والدرجة الكلية لها قد بلغت (0.459)، (0.432)، (0.550)، (0.449) على الترتيب، وجميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن الاختلاف في سنوات الخبرة لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية لا يؤدي إلى وجود اختلاف في مستوى الكفاءة لديهم.

3- حسب متغير طبيعة العمل:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

لاختبار الفرضية السابقة، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة حول كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية تبعاً للتغير في طبيعة العمل، كما في الجدول الآتي:

جدول (28) / (A)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	المقياس
0.474	3.989	8	مدير عام	المهارات العلمية
0.640	3.804	82	رئيس قسم	
0.457	4.032	50	مدير مكتب	
0.642	3.770	30	موظف إداري	
0.410	3.892	26	موظف تنفيذي	
0.567	3.817	17	غير ذلك	
0.568	3.872	213	المجموع	
0.634	4.273	8	مدير عام	المهارات العملية
0.604	4.020	82	رئيس قسم	
0.488	4.233	50	مدير مكتب	
0.633	3.918	30	موظف إداري	
0.466	4.018	26	موظف تنفيذي	
0.586	4.032	17	غير ذلك	
0.571	4.066	213	المجموع	

جدول (28) / (B)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم من حيث (المهارات السلوكية) وكذلك الدرجة الكلية في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	المقياس
0.462	4.208	8	مدير عام	المهارات السلوكية
0.560	4.045	82	رئيس قسم	
0.419	4.271	50	مدير مكتب	
0.699	4.033	30	موظف إداري	
0.352	4.060	26	موظف تنفيذي	
0.443	4.183	17	غير ذلك	
0.523	4.115	213	المجموع	
0.498	4.157	8	مدير عام	الدرجة الكلية
0.567	3.956	82	رئيس قسم	
0.424	4.179	50	مدير مكتب	
0.629	3.907	30	موظف إداري	
0.371	3.990	26	موظف تنفيذي	
0.508	4.011	17	غير ذلك	
0.522	4.018	213	المجموع	

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار الفروق في كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تبعاً للتغير في طبيعة العمل، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (29)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المهارات العلمية	بين المجموعات	2.139	5	0.428	1.336	0.250
	داخل المجموعات	66.267	207	0.320		
	المجموع	68.406	212			
المهارات العملية	بين المجموعات	2.643	5	0.529	1.643	0.150
	داخل المجموعات	66.581	207	0.322		
	المجموع	69.224	212			
المهارات السلوكية	بين المجموعات	2.051	5	0.410	1.519	0.185
	داخل المجموعات	55.896	207	0.270		
	المجموع	57.947	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.145	5	0.429	1.595	0.163
	داخل المجموعات	55.676	207	0.269		
	المجموع	57.822	212			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية والدرجة الكلية لها قد بلغت (0.250)، (0.150)، (0.185)، (0.163) على الترتيب، وجميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير طبيعة العمل، مما يؤكد أنه وبالرغم من الاختلاف في طبيعة العمل لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية إلا أنهم لا يختلفون في درجة امتلاكهم للكفاءة بكافة أبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية).

4- حسب متغير مكان العمل:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير مكان العمل.

لاختبار الفرضية السابقة، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة حول كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية تبعاً للتغير في مكان العمل، كما في الجدول الآتي:

جدول (30) / (A)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير مكان العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	المقياس
0.685	3.889	40	ديوان الموظفين العام	المهارات العلمية
0.676	3.824	45	وزارة الاقتصاد الوطني	
0.597	3.805	42	وزارة العمل	
0.492	3.777	43	وزارة الحكم المحلي	
0.263	4.064	43	وزارة التربية والتعليم	
0.568	3.872	213	المجموع	
0.717	4.037	40	ديوان الموظفين العام	المهارات العملية
0.666	4.046	45	وزارة الاقتصاد الوطني	
0.592	3.935	42	وزارة العمل	
0.404	4.038	43	وزارة الحكم المحلي	
0.373	4.269	43	وزارة التربية والتعليم	
0.571	4.066	213	المجموع	

جدول (30) / (B)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابة العاملين حول مستوى الكفاءة لديهم من حيث (المهارات السلوكية) وكذلك الدرجة الكلية في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير مكان العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	المقياس
0.677	4.108	40	ديوان الموظفين العام	المهارات السلوكية
0.601	4.106	45	وزارة الاقتصاد الوطني	
0.572	4.011	42	وزارة العمل	
0.380	4.124	43	وزارة الحكم المحلي	
0.297	4.225	43	وزارة التربية والتعليم	
0.523	4.115	213	المجموع	
0.680	4.012	40	ديوان الموظفين العام	الدرجة الكلية
0.594	3.992	45	وزارة الاقتصاد الوطني	
0.568	3.917	42	وزارة العمل	
0.388	3.980	43	وزارة الحكم المحلي	
0.265	4.186	43	وزارة التربية والتعليم	
0.522	4.018	213	المجموع	

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تبعاً للتغير في مكان العمل، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (31)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير مكان العمل.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المهارات العلمية	بين المجموعات	2.283	4	0.571	1.795	0.131
	داخل المجموعات	66.123	208	0.318		
	المجموع	68.406	212			
المهارات العملية	بين المجموعات	2.582	4	0.645	2.015	0.094
	داخل المجموعات	66.642	208	0.320		
	المجموع	69.224	212			
المهارات السلوكية	بين المجموعات	0.985	4	0.246	0.899	0.465
	داخل المجموعات	56.962	208	0.274		
	المجموع	57.947	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.740	4	0.435	1.613	0.172
	داخل المجموعات	56.082	208	0.270		
	المجموع	57.822	212			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية والدرجة الكلية لها قد بلغت (0.130)، (0.094)، (0.465)، (0.172) على الترتيب، وجميعها

أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير مكان العمل. وهذه النتيجة تفيد بأن العاملين في مختلف مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية لا يختلفون في درجة امتلاكهم للكفاءة اللازمة بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية).

● النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس

ما هو واقع عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من خلال مناقشة المسؤولين فيها (بالمقابلة)؟

للإجابة عن السؤال السابق، أجرت الباحثة مجموعة من المقابلات التي تتضمن حواراً يتناول واقع عملية صنع القرار من حيث أبعاده، وقد كانت الإجابات على النحو الآتي:

البعد الأول: مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية

أولاً: من وجهة نظرك، ما مدى مشاركة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية في عملية صنع القرار؟

رصدت الباحثة عدد الإجابات على كل مقياس، حيث كانت الإجابات على النحو الآتي:

جدول (32)

نتائج الإجابات في المقابلة حول مدى مشاركة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية في عملية صنع القرار.

الدرجة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط الحسابي
عدد الإجابات	0	1	2	0	0	3.33

نستنتج مما سبق أن درجات الاستجابة حول مدى مشاركة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية في عملية صنع القرار كانت متقاربة وتميل إلى المتوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لها (3.33).

ثانياً: كيف تكون مشاركة العاملين في عملية صنع القرار (طبيعة المشاركة)؟

قامت الباحثة بتفريغ إجابات أفراد العينة وفق النموذج الآتي:

جدول (33)

الإجابات في المقابلة حول طبيعة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية

الإجابة	الاسم
من خلال الاجتماعات الدورية وورشات العمل، ولجان المتابعة	جميل الريماوي
من خلال الاجتماعات المغلقة، أو من خلال تداول الأفكار	يزن احمد خليل البو
ليس هناك برنامج أو أجندة واضحة	احمد سميح قلالوة

يتضح مما سبق أن غالبية الإجابات تبين المشاركة في صنع القرار تتم بطرق متعددة ومتنوعة، وليس مقيدة ببرامج واجندات واضحة، ويعد ذلك مؤشراً إلى اتباع المنهج العفوي في مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، مما يدخل الأمر في إطار فوضوية يغلب عليها المركزية.

الشمولية واللامركزية:

(a) ما هي أبرز مراحل صنع القرار التي يتم مشاركة العاملين فيها؟

قامت الباحثة بتفريغ إجابات المقابلة حول أبرز مراحل صنع القرار التي يتم مشاركة العاملين فيها في الإدارة العامة الفلسطينية وفق النموذج الآتي:

جدول (34)

إجابات المقابلة حول أبرز مراحل صنع القرار التي يتم مشاركة العاملين فيها في الإدارة العامة الفلسطينية

الإجابة	الاسم
تتم المشاركة حسب المستوى الإداري، وكل عامل يشارك بناء على الوحدة التي ينتمي إليها	جميل الريماوي
أعتقد أن المشاركة تتم أثناء مرحلة التنفيذ فقط	يزن احمد خليل ابو
تتم المشاركة في عملية صنع القرار خلال مرحلة اقتراح الحلول والبدائل، وغالباً ما تتم المشاركة من خلال التنفيذ	احمد سميح قلالوة

يتبين لنا من الإجابات السابقة، أن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار لا تشمل جميع المراحل، بل إنها تعتمد على المستوى الإداري من جهة، وعلى مكانة الفرد في الوحدة التي يعمل بها من جهة أخرى، كما تبين أن المشاركة في عملية صنع القرار غالباً ما تتركز على مرحلة التنفيذ.

(b) برأيك، ما مدى ممارسة اللامركزية في عملية صنع القرار من قبل القيادة؟

تركزت الإجابة على خيار واحد لدى الجميع وهو (بدرجة متوسطة)، أي أن القيادة في الإدارة العامة الفلسطينية تبعد عن ممارسة اللامركزية في عملية صنع القرار، وتنتهج مبدأ التحيز إلى السلطة العليا وعدم النزاهة والشفافية في عملية صنع القرار.

البعد الثاني: تفويض الصلاحيات

إلى أي مدى يتم استخدام مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة؟

تركزت إجابات المسؤولين على خيار واحد لدى الجميع وهو (بدرجة متوسطة)، أي أن القيادة في الإدارة العامة الفلسطينية تقلل من أهمية تفويض الصلاحيات للعاملين، وهذه النتيجة إنما تشير إلى أن هناك فجوة كبيرة بين المستويات العليا والدنيا في الإدارة العامة الفلسطينية.

البعد الرابع: درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية

A. باعتقادك، ما هي درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية؟

قامت الباحثة برصد عدد الإجابات حول درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية، حيث كانت الإجابات على النحو الآتي:

جدول (35)

نتائج الإجابات في المقابلة حول درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية.

الدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المتوسط الحسابي
عدد الإجابات	0	2	1	0	0	3.67

نستنتج مما سبق أن درجات الاستجابة حول درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية كانت متفاوتة وتميل إلى المرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية لها (3.67). مما يؤكد أن مستوى الثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين يتسم بالإيجابية ويشير إلى بيئة العمل المبنية على العلاقات الطيبة.

● النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع

ما مستوى الكفاءة لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية من خلال مناقشة المسؤولين فيها؟ وما هي الأسس المتبعة في تقييم الكفاءات (بالمقابلة)؟

1- هل ترى أن المهارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة كافية للاعتماد عليهم في عملهم؟

كانت جميع الإجابات حول السؤال السابق بـ(نعم)، مما يؤكد أن المهارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة كافية للاعتماد عليهم في عملهم، وأنهم جديرون بالمهام التي تناط بهم، وقادرون على أدائها على أكمل وجه.

2- ما درجة رضا القيادة عن كفاءة العاملين في المؤسسة؟

رصدت الباحثة عدد الإجابات حول درجة رضا القيادة عن كفاءة العاملين في المؤسسة في الإدارة العامة الفلسطينية، حيث كانت الإجابات على النحو الآتي:

جدول (36)

نتائج الإجابات في المقابلة حول درجة رضا القيادة عن كفاءة العاملين في المؤسسة في الإدارة العامة الفلسطينية.

الدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المتوسط الحسابي
عدد الإجابات	1	2	0	0	0	4.33

نستنتج مما سبق أن درجات الاستجابة حول رضا القيادة عن كفاءة العاملين في المؤسسة في الإدارة العامة الفلسطينية كانت متقاربة وتميل إلى المرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية لها (4.33). مما يدل على أنّ هناك درجة كبيرة من الرضا لدى القيادة عن كفاءة العاملين في المؤسسة. وذلك

يعطي إشارة إيجابية بأن العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية يهتمون بدرجة رضا قياداتهم عن مستوى الكفاءة التي يمتلكونها، ولا يابهنون بعدم إشراكهم في عملية صنع القرار وما يحيط بها من عوامل تنظيمية أخرى.

3- إلى أي مدى تتبع القيادة أساليب علمية سليمة في تقييم كفاءة العاملين؟

رصدت الباحثة عدد الإجابات حول مدى تتبع القيادة أساليب علمية سليمة في تقييم كفاءة العاملين، حيث كانت الإجابات على النحو الآتي:

جدول (37)

نتائج الإجابات في المقابلة حول مدى اتباع القيادة أساليب علمية سليمة في تقييم كفاءة العاملين.

الدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المتوسط الحسابي
عدد الإجابات	1	0	2	0	0	3.67

نستنتج مما سبق أن درجات الاستجابة حول مدى اتباع القيادة أساليب علمية سليمة في تقييم كفاءة العاملين كانت متفاوتة إلى المرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية لها (3.67). مما يدل على أنّ القيادة في الإدارة العامة الفلسطينية تتبع في الغالب أساليب علمية سليمة في تقييم كفاءة العاملين فيها، وذلك يفيد بأن الإدارة العامة الفلسطينية تهتم بتطوير الأنظمة اللازمة لتقييم كفاءة العاملين فيها.

4- ما هي أبرز أسس التقييم التي تتبعها القيادة لتقييم مستوى كفاءة العاملين لديها في الإدارة

العامة الفلسطينية؟

قامت الباحثة بتفريغ إجابات المقابلة حول أبرز أسس التقييم التي تتبعها القيادة لتقييم مستوى كفاءة العاملين لديها في الإدارة العامة الفلسطينية وفق النموذج الآتي:

جدول (38)

إجابات المقابلة حول أبرز أسس التقييم التي تتبعها القيادة لتقييم مستوى كفاءة العاملين لديها في الإدارة العامة الفلسطينية

الاسم	كفاءة العاملين		
	من الناحية العلمية	من الناحية العملية	من الناحية السلوكية
جميل الريماوي	وضع معايير لقياس المستوى المعرفي لدى العامل	وضع برامج عمل وتقييم العامل على انجازاته	قياس مدى الالتزام وفق مدونة السلوك
يزن احمد خليل البو	استخدام مقاييس كمية لتقييم مستوى الخلفية العلمية	بواسطة ورشات العمل وقياس مستوى الانجاز	من خلال مقاييس الالتزام والتعامل مع الآخرين
احمد سميح قلالوة	من خلال الخبرات والمؤهلات العلمية والأكاديمية	معايير لقياس مستوى القدرة على إنجاز المهام	تفعيل دور مدونة السلوك التنظيمي والمهني

- يتضح لنا مما سبق أن المسؤولين في الإدارة العامة الفلسطينية يرون أن أبرز الأسس التي تتبعها القيادة لتقييم مستوى كفاءة العاملين فيها من الناحية العلمية تتمثل في وضع معايير لقياس المستوى المعرفي لدى العامل من خلال استخدام مقاييس كمية تصف الخلفية العلمية لدى العاملين، ومن خلال رصد الخبرات والمؤهلات العلمية والأكاديمية لديهم.
- ومن الناحية العملية، يرى المسؤولون أن أبرز الأسس المتبعة في تقييم كفاءة العاملين تتركز على وضع برامج وورشات عمل وتقييم العامل على إنجازاته، ومن خلال وضع معايير لقياس مستوى القدرة على إنجاز المهام.
- ومن الناحية السلوكية، يرى المسؤولون أن الأسس التي تتبعها الإدارة العامة الفلسطينية في تقييم العاملين تعتمد على قياس مدى الالتزام السلوكي والتنظيمي والقدرة على التعامل مع الآخرين، ويتم ذلك من خلال المقاييس المتعارف عليها في مدونة السلوك.

الفصل السّابع

مناقشة النتائج والتّوصيات

الفصل السابع

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، كما يتم مناقشتها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه:

ما هو واقع عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تمت الإجابة عن السؤال السابق من خلال، تفرعه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، على النحو الآتي:

أولاً: ما مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

كانت نتائج الدراسة تشير إلى أنّ الدرجة الكلية للاستجابة حول مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية كانت متوسطة.

وأن أبرز جوانب مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية تتمثل في:

- 1- الإسهام في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.
- 2- الإسهام في وضع الحلول والبدائل المناسبة لحل المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل.
- 3- المشاركة في اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعمل.
- 4- الإسهام في وضع الخطط المناسبة لسير العمل

وبالنظر إلى نتائج إجابات المسؤولين في المقابلات، فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

بينت النتائج أن درجات الاستجابة حول مدى مشاركة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية في عملية صنع القرار كانت مقاربة وتميل إلى المتوسطة كما اتضح أن غالبية الإجابات تبين أن المشاركة في صنع القرار تتم بطرق متعددة ومتنوعة، وليس مقيدة ببرامج وأجندات واضحة.

وتبين أيضاً، أن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار لا تشمل جميع المراحل، بل إنها تعتمد على المستوى الإداري من جهة، وعلى مكانة الفرد في الوحدة التي يعمل بها من جهة أخرى، كما تبين أن المشاركة في عملية صنع القرار غالباً ما تتركز على مرحلة التنفيذ. وأظهرت نتائج الإجابات أن القيادة

في الإدارة العامة الفلسطينية تبتعد عن ممارسة اللامركزية في عملية صنع القرار، وتنتهج مبدأ التحيز إلى السلطة العليا وعدم النزاهة والشفافية في عملية صنع القرار.

وترى الباحثة أن نتائج الإجابات عن أسئلة المقابلة في هذا الشأن تأتي متوافقة مع النتائج التي حصلت عليها من الاستجابة عن فقرات الاستبانة. مما يعزز قيمة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومصداقيتها.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية إلى حد ما مع نتائج دراسة (حماد، 2016) التي بينت في نتائجها أن واقع المشاركة في الإدارة وعملية صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة كان (كبيراً)، ودراسة (شلايل، 2012)، وكذلك دراسة (Ibrahim & Bahyaye, 2019) التي بينت أن استخدام الإدارة التشاركية يسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار.

وتعزو الباحثة ضعف المشاركة في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعدم التوافق الكلي بين نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة ولا سيما دراسة (حماد، 2016) إلى الواقع السائد للمشاركة في صنع القرار في مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية، والذي يتسم بالمركزية النابعة من النهج السلطوي المتبع فيها إلى حد ما، حيث يسود فيها حالة تنظيمية يغلب عليها الطابع الحزبي من جهة، ومجموعة من التعقيدات القائمة والتشدد في الأنظمة الإدارية من جهة أخرى.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية وبالتوافق مع نتائج الدراسات السابقة بأن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية تكمن في عدة أنشطة، لعل أبرزها يتمثل في الإسهام في تحديد البدائل الاستراتيجية ووضع الحلول المناسبة لحل المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل للعمل، من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في اختيار الطريقة والأسلوب واختيار الآليات المناسبة للعمل، وكذلك الإسهام في وضع الخطط المناسبة لسير العمل، جنباً إلى جنب مع استشارة إدارة المؤسسة للعاملين فيها في العمليات والإجراءات الواجب اتباعها لمواجهة الأزمات.

ثانياً: ما مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للاستجابة حول مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية كانت متوسطة.

كما أن أهم وأبرز ممارسات تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين وأبرزها في الإدارة العامة الفلسطينية هي:

- 1- قيام الإدارة العليا بمتابعة مباشرة على الموظفين أثناء عملية التفويض.
- 2- يكون التفويض بأمر مكتوب رسمياً.
- 3- يلتزم المدير بالتفويض بأنظمة وقوانين المؤسسة.
- 4- يتم تفويض عدد محدد من المهام لأحد المرؤوسين.

وبالنظر إلى نتائج إجابات المسؤولين في المقابلات، فقد كانت إجابات المسؤولين حول مدى تفويض الصلاحيات بدرجة متوسطة، أي أن القيادة في الإدارة العامة الفلسطينية تقلل من أهمية تفويض الصلاحيات للعاملين، وهذه النتيجة إنما تشير إلى أن هناك فجوة كبيرة بين المستويات العليا والدنيا في الإدارة العامة الفلسطينية. ولعل تلك النتيجة تتسجم مع النتائج التي جاءت بها الاستبانة، وهي نتيجة تؤكد حقيقة ضعف الالتزام بسياسات التفويض في الإدارة العامة الفلسطينية.

وقد انفتحت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (شلايل، 2012) التي توصلت في نتائجها إلى أن محاور الدراسة حصلت على متوسطات حسابية مختلفة تعدى أغلبها درجة الموافقة المتوسطة. وقد أوصت الدراسة بضرورة توظيف أصحاب مؤهلات بتخصصات مختلفة لتسهم في تطوير جهاز الدفاع المدني، وكذلك مع دراسة (Saha & Kumar, 2017).

وترى الباحثة من النتيجة السابقة أنّ واقع تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية يتركز على المتابعة المباشرة التي تمارسها الإدارة العليا على الموظفين أثناء عملية التفويض، حيث يكون التفويض بكتب رسمية ملزمة لكافة الأطراف، وتخضع لأنظمة المؤسسة وقوانينها. وهذا الأمر يعطي وصفاً لطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بتفويض الصلاحيات والتي تتسم بطابعها الرسمي والبعيدة عن صفة المرونة.

ثالثاً: ما مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تبين النتائج أن درجات الاستجابة حول مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية كانت متوسطة.

واتضح أن أهم مميزات توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية هو:

- 1- قيام الإدارة بنشر التعميمات والتعليمات الصادرة عنها.
- 2- توفير الإدارة للمعلومات الكافية حول القضايا والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة.
- 3- إطلاع الإدارة موظفيها على الخطط والسياسات العامة التي تتبعها.
- 4- دقة المعلومات والتقارير التي توفرها المؤسسة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، منها: نتائج دراسة (صلاح الدين، 2018) التي بينت في نتائجها أن مجموعة المهارات والقدرات والمعارف المختلفة والمتنوعة والكثيرة التي تحتاجها عملية صنع القرار تبرز أهمية الكفايات في صانع القرار وخصوصاً لرسمي السياسات من الإدارة العليا.

وترى الباحثة أن المعلومات اللازمة لصنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية تعد من أبرز متطلبات عملية صنع القرار، إذ لا بد من القيام بنشر التعميمات والتعليمات الصادرة عن الإدارة العامة، كما أن المعلومات التي توفرها الإدارة يجب أن تكون كافية حول القضايا والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، من خلال إطلاع الإدارة موظفيها على الخطط والسياسات العامة التي تتبعها، ومن خلال دقة المعلومات والتقارير التي توفرها المؤسسة، وإظهار الإدارة للمعلومات اللازمة حول علاقاتها بالمؤسسات الأخرى، مما يجعل المعلومات التي تقدمها الإدارة ذات فاعلية عالية في تحقيق أهداف صانع القرار. رابعاً: ما درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية للاستجابة حول درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية كانت متوسطة.

وتبين أن أبرز مؤشرات الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية يتجسد في:

- 1- اعتماد الإدارة على الموظفين في مواجهة التحديات التي تعيق عمل المؤسسة من منطلق ثققتها بهم.
- 2- الثقة الكاملة لدى الإدارة العليا بالتقارير والبيانات التي يقدمها المرؤوسون حول تطورات العمل.
- 3- ثقة الإدارة بقدرة الموظفين على أداء مهامهم على أكمل وجه
- 4- ثقة الإدارة بالكفايات التي يمتلكها الموظفون.

وبالنظر إلى نتائج إجابات المسؤولين في المقابلات حول درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية، فقد كانت إجاباتهم تميل إلى المرتفعة، مما يؤكد أن مستوى الثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين يتسم بالإيجابية، ويشير إلى بيئة العمل المبنية على العلاقات الطيبة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (صلاح الدين، 2018)، ودراسة (أبو شعبان، 2017)، ودراسة (شلايل، 2012)، بالإضافة إلى دراسة (Saha & Kumar, 2017)، ودراسة (Kuyea & Sulaimon, 2011).

وترى الباحثة النتيجة السابقة أنه وبالرغم من أن درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية كانت متوسطة، إلا أنها كانت ملموسة وتظهر من خلال اعتماد الإدارة على الموظفين في مواجهة التحديات التي تعيق عمل المؤسسة، وذلك انطلاقاً من ثقتها الكاملة بالتقارير والبيانات التي يقدمها المرؤوسين حول تطورات العمل، وثقتها بقدرة الموظفين على أداء مهامهم على أكمل وجه، وثقتها بالكفايات التي يمتلكها الموظفون، وبما أن الثقة صفة محببة في المؤسسات التنظيمية، فإنه يتوجب رفع درجة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في تلك المؤسسات، سعياً لتحقيق الأهداف المطلوبة انطلاقاً من مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، ومن خلال تحيية العناصر التي تعيق سير العمل، وتعكر صفاء البيئة التنظيمية ونقاءها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصّه:

ما مستوى كفاءة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

تمت الإجابة عن السؤال السابق، من خلال الإجابة عن ثلاثة أسئلة فرعية تناقش مستوى كفاءة العاملين من حيث كلٌّ من (المهارات العلمية (النظرية)، المهارات العملية (المهارات)، وكذلك المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام))، على النحو الآتي:

أولاً: ما مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العلمية (النظرية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج أنّ مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العلمية (النظرية) في الإدارة العامة الفلسطينية كان بدرجة مرتفعة.

وتبين أيضاً أنّ أبرز المهارات العلمية (النظرية) التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية هو (استطاعة العامل تصنيف المعلومات وفرزها بشكل يتناسب مع متطلبات قراراته)، و(اهتمام العامل بالأخبار والتقارير العلمية التي تساعده في إنجاز عمله بشكل دقيق)، و(امتلاك العامل خلفية علمية تمكنه من صياغة البدائل واقتراح الحلول الممكنة)، و(قناعة العامل بأنّ باستطاعته توظيف المعلومات التي يمتلكها في مكانها المناسب)، و(مواكبة العامل للحدثة والتطور التكنولوجي لدعم معرفته في مجال عمله).

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (صلاح الدين، 2018)، التي أوضحت أنّ القرارات الإدارية في أغلبها غير مبرمجة، لذلك تحتاج الى فطنة وابتكار وحلول إبداعية تحتاج الى مهارات وقدرات ومعارف.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنّ المهارات العلمية (النظرية) التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية تتمثل في استطاعة العامل تصنيف المعلومات وفرزها بشكل يتناسب مع متطلبات قراراته، بالإضافة إلى اهتمامه بالأخبار والتقارير العلمية التي تساعد في إنجاز عمله بشكل دقيق، مما يمنحه خلفية علمية تمكنه من صياغة البدائل واقتراح الحلول الممكنة، ويأتي ذلك انطلاقاً من قناعته بقدرته على توظيف المعلومات التي يمتلكها في مكانها المناسب، وقدرته على مواكبة الحداثة والتطور التكنولوجي لدعم معرفته في مجال عمله.

ثانياً: ما مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العملية (المهارات) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات العملية (المهارات) في الإدارة العامة الفلسطينية كان بدرجة مرتفعة.

وتبين أيضاً أنّ أبرز المهارات العملية (المهارات) التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية هو أنه (يتحرى العاملون الدقة في إنجاز المهام)، و(تجنب القرارات المبنية على العاطفة)، و(استشارة العاملين لذوي الاختصاص قبل المباشرة في عملية صنع القرار المهم)، و(العمل على تطوير المهارات التي يمتلكها العاملون من أجل تنمية الطاقة الإنتاجية لديهم)، و(يتدبر العاملون خطوات التنفيذ مما يمكنهم من القيام بدورهم بشكل يتناسب مع الهدف).

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (صلاح الدين، 2018)، التي أوضحت أن صانع القرار عليه ان يتحلى بالكثير من الكفايات التي تصقل كفاءة الأداء لديه لمواجهة التحديات.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنّ المهارات العملية (المهارات) التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية تتجلى في تحري الدقة من قبل العاملين في إنجاز المهام، نتيجة لتجنبهم القرارات المبنية على العاطفة، ومن خلال استشارتهم لذوي الاختصاص قبل المباشرة في عملية صنع القرار المهم، سعياً منهم لتطوير المهارات التي يمتلكونها من أجل تنمية الطاقة الإنتاجية لديهم، حيث أنهم يتدبرون خطوات التنفيذ مما يمكنهم من القيام بدورهم بشكل يتناسب مع الهدف.

ثالثاً: ما مستوى كفاءة العاملين من حيث المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

تبين من خلال النتائج مستوى كفاءة العاملين من الناحية السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام) في الإدارة العامة الفلسطينية كان بدرجة مرتفعة.

وتبين أن أهم المهارات السلوكية وأبرزها (القدرة على تنفيذ المهام) التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية هو (حرص العاملين على بناء علاقات طيبة مع زملائهم وتعزيزهم لدرجة الثقة بالنفس لديهم)، و(حرص العاملين على حل الصراع مع الآخرين بطريقة لا تجعل أيًا من الأطراف يشعر بأنه هزم)، إضافة إلى (إلمام العاملين بلغة الجسد والاشارات والحركات العفوية والايماء التي تصدر عن الآخرين)، و(التعامل مع الازمات بشكل هادئ ومتمزن)، و(مراعاة القيم والأخلاق والمبادئ في إنجاز المهام).

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (صلاح الدين، 2018)، التي أوضحت أن القرار وصانع القرار له كفايات متنوعة ومتعددة. وأن مجموعة المهارات والقدرات والمعارف المختلفة والمتنوعة والكثيرة التي تحتاجها عملية صنع القرار تبرز أهمية الكفايات الإبداعية التي تحتاج إلى سلوكيات إدارية غير نمطية.

وترى الباحثة أن المهارات السلوكية (القدرة على تنفيذ المهام) التي يمتلكها العاملون في الإدارة العامة الفلسطينية تتجسد في حرص العاملين على بناء علاقات طيبة مع زملائهم من خلال حرصهم على حل الصراع مع الآخرين بطريقة مرضية لجميع الأطراف، معتمدين بذلك على إلمامهم بلغة الجسد والاشارات والحركات العفوية والايماء التي تصدر عن الآخرين، وقدرتهم على التعامل مع الازمات بشكل هادئ ومتمزن، مع مراعاة القيم والأخلاق والمبادئ في إنجاز المهام.

وبالنظر إلى نتائج إجابات المسؤولين عن الأسئلة المطروحة عليهم بالمقابلة حول (كفاءة العاملين)، فقد كانت على النحو الآتي:

كانت جميع الإجابات تشير إلى أنّ المهارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة كافية للاعتماد عليهم في عملهم، وأنهم جديرون بالمهام التي تناط بهم، وقادرون على أدائها بكامل وجه.

وتبين أيضًا أنّ درجة رضا القيادة عن كفاءة العاملين في المؤسسة في الإدارة العامة الفلسطينية كانت مرتفعة. مما يدل أن هناك درجة كبيرة من الرضا لدى القيادة عن كفاءة العاملين في المؤسسة. وذلك يعطي إشارة إيجابية إلى أنّ العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية يهتمون بدرجة رضا قياداتهم عن مستوى الكفاءة التي يمتلكونها، وأنهم لا يابهون بضعف الدور الذي يؤديه في عملية صنع القرار وما يحيط بها من عوامل تنظيمية أخرى.

وقد أظهرت النتائج أيضاً، أن القيادة تتبع أساليب علمية سليمة في تقييم كفاءة العاملين بشكل كبير، وبدرجة مرتفعة. مما يدل على أنّ القيادة في الإدارة العامة الفلسطينية تتبع في الغالب أساليب علمية

سليمةً في تقييم كفاءة العاملين فيها. وذلك يفيد بأن الإدارة العامة الفلسطينية تهتم بتطوير الأنظمة اللازمة لتقييم كفاءة العاملين فيها.

أما فيما يتعلق بأسس التقييم المتبعة من قبل القيادة، فقد كانت كما يلي:

a. اتضح أن أبرز الأسس التي تتبّعها القيادة لتقييم مستوى كفاءة العاملين فيها من الناحية العلمية تتمثل في وضع معايير لقياس المستوى المعرفي لدى العامل من خلال استخدام مقاييس كمية تصف القدرة العلمية لدى العاملين، ومن خلال رصد الخبرات والمؤهلات العلمية والأكاديمية لديهم.

b. تبين من الناحية العلمية أنّ أبرز الأسس المتبعة في تقييم كفاءة العاملين تتركز على وضع برامج وورشات عمل وتقييم العامل على إنجازاته، ومن خلال وضع معايير لقياس مستوى القدرة على إنجاز المهام.

c. تبين من الناحية السلوكية أنّ الأسس التي تتبعها الإدارة العامة الفلسطينية في تقييم العاملين تعتمد على قياس مدى الالتزام السلوكي والتنظيمي، والقدرة على التعامل مع الآخرين، ويتم ذلك من خلال المقاييس المتعارف عليها في مدونة السلوك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه:

ما العلاقة بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أجابت الباحثة عن السؤال السابق من خلال صياغة الفرضية الآتية واختبارها ومناقشتها، على النحو الآتي:

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

تم اختبار الفرضية السابقة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين عملية صنع القرار بأبعادها وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية، وقد بينت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية كانت جميعها قيماً موجبة وأنها ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما أدى إلى رفض الفرضية، بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين عملية صنع القرار بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) وبين كفاءة العاملين بأشكالها في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، منها: دراسة (أبو شعبان، 2017)، ودراسة (الصباغ وآخرين، 2017)، ودراسة (القصراوي، 2016)، ودراسة (جدوالي، 2014)، ودراسة (Saha & Kumar, 2017)، ودراسة (Irawanto, 2015)، وكذلك دراسة (Kuyea & Sulaimon, 2011) التي بينت في مجمل نتائجها أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين عملية صنع القرار وكفاءة العاملين، والنابعة عن مجموعة من إلى متغيرات الوسيطة كالرضا الوظيفي، والالتزام بالعمل والولاء التنظيمي وغيرها.

وترى الباحثة أن كفاءة العاملين تتأثر وبدرجة كبيرة بمدى إشراكهم بالأعمال والأنشطة الإدارية، ويأتي ذلك انطلاقاً من حرصهم على تحمل المسؤولية التي أنيطت بهم، وسعيهم من المحافظة على الثقة التي منحت لهم من قبل رؤسائهم. وأنه (كلما زادت الجودة في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من خلال رفع مستوى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وزيادة تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، ورفع مستوى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وتحسين درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين زاد مستوى كفاءة العاملين فيها)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي نصه:

هل تختلف وجهات النظر لدى العاملين حول عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية) تعزى إلى متغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل)؟

تمت الإجابة عن السؤال السابق من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات، على النحو الآتي:

1- فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

النتيجة:

تم قبول الفرضية، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو شعبان، 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى المؤهل العلمي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنّ التغير في المؤهل العلمي لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية لا يجعلهم يختلفون في مدى اهتمامهم وتفاعلهم مع عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بكافة أبعادها .

2- فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

النتيجة:

تم قبول الفرضية، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو شعبان، 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول صُنع القرار الأمني تعزى إلى سنوات الخدمة ودراسة (الصباغ وآخرون، 2017).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه وبالرغم من أن عملية صُنع القرار عملية تنظيمية تحتاج إلى مستوى متقدم من الذكاء التنظيمي، وأنها تعتمد على مستوى الخبرة لدى الفرد، إلا أن ذلك المعيار لم يكن ملموساً في عملية صُنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، إذ لم يكن هناك اختلافٌ فيها يعزى إلى سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن عملية صُنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية لا تقف عند حد معين من الخبرة لدى الأفراد العاملين فيها .

3- فيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في عملية صُنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صُنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصُنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

النتيجة:

تم قبول الفرضية فيما يتعلق بكل من (مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصُنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين)، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في عملية صُنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصُنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

أما فيما يتعلق بـ(مدى مشاركة الموظفين في عملية صُنع القرار) فقد تم رفض الفرضية، أي أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في عملية صُنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من حيث (مدى مشاركة الموظفين في عملية صُنع القرار) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو شعبان، 2017) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى متغير المسمى الإداري لصالح مسمى (مدير دائرة).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية أنه مهما اختلفت طبيعة العمل لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية، إلا أنهم لا يختلفون في وجهات نظرهم حول عملية صُنع القرار

في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها الثلاثة (مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين)، بينما ترى الباحثة أن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار لم تكن بدرجات متكافئة باختلاف طبيعة العمل لديهم. وبما أن هذه الفروق كانت لصالح فئة (مدير عام) ثم لصالح (مدير مكتب)، مما يظهر أن العاملين ذوي الرتب المرتفعة تنسجم أفكارهم وقناعاتهم بشكل أكبر من غيرهم بمدى مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، ويعود هذا إلى الواقع التنظيمي الذي يسود في مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية الذي يغلب عليه الطابع السلطوي.

4- فيما يتعلق بمتغير مكان العمل

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير مكان العمل.

النتيجة:

تم قبول الفرضية، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية بأبعادها (مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين، مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وكذلك درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين) من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير مكان العمل.

وقد انفتحت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو شعبان، 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى المحافظة (مكان العمل).

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة، بأن مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية وباختلاف مسمياتها، فهي تعمل وفق منظومة ثابتة، ولا تختلف فيما بينها في العديد من الجوانب الإدارية والتنظيمية، بما في ذلك عملية صنع القرار بكافة أبعادها .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، الذي نصه:

هل تختلف وجهات النظر لدى العاملين حول كفاءة العاملين بأبعادها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل)؟

تمت الإجابة عن السؤال السابق من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات، على النحو الآتي:

1- حسب متغير المؤهل العلمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتيجة:

تم قبول الفرضية، بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الاختلاف في المؤهل العلمي لدى العاملين لا ينتج عنه اختلاف في مستوى الكفاءة لديهم بأبعدها في الإدارة العامة الفلسطينية. وترى الباحثة أن الاختلاف في المؤهل العلمي إنما يعد اختلافاً أكاديمياً يسهم في رفع مستوى المعرفة (المهارات العلمية) في مجال الدراسة، وليس في نطاق العمل، وبالتالي فإن المقياس الحقيقي لمعرفة الفروقات في مستوى الكفاءة يكون من خلال العمل وخوض التجارب العملية.

2- حسب متغير سنوات الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتيجة:

تم قبول الفرضية، بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الاختلاف في سنوات الخبرة لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية لا يؤدي إلى وجود اختلاف في مستوى الكفاءة لديهم، وترى الباحثة أن الخبرة في العمل من الدائم الأساسية لرفع مستوى الكفاءة، وبالرغم من ذلك فقد كانت النتيجة بعدم وجود فروق في مستوى الكفاءة تعزى لسنوات الخبرة، مما يشير إلى أن الإدارة العامة الفلسطينية تعمل على تطوير مستوى الكفاءة لدى العاملين فيها (الجدد والقدماء) دون استثناء.

3- حسب متغير طبيعة العمل

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير طبيعة العمل.

النتيجة:

تم قبول الفرضية، بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه وبالرغم من الاختلاف في طبيعة العمل لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية إلا أنهم لا يختلفون في درجة امتلاكهم للكفاءة بكافة أبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية).

4- حسب متغير مكان العمل

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير مكان العمل.

النتيجة:

تم قبول الفرضية، بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في كفاءة العاملين بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية) في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير مكان العمل.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Kuyea & Sulaimon, 2011) التي كشفت عن فرق كبير بين أداء الشركات التي يكون فيها مشاركة الموظفين في صنع القرار بشكل عميق وبين أداء الشركات التي يشارك الموظف فيها في صنع القرار بشكل ضئيل.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة والتوافق المشار إليه أعلاه بأن دراسة (Kuyea & Sulaimon, 2011) قد كشفت عن فرق كبير بين أداء الشركات يعود إلى الفرق في مدى المشاركة في صنع القرار، وفي هذه الدراسة لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مدى المشاركة في صنع القرار بين مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية، مما نتج عنه عدم وجود فروق في درجة امتلاك العاملين فيها للكفاءة اللازمة بأبعدها (المهارات العلمية، المهارات العملية، والمهارات السلوكية). وترى الباحثة أن رفع مستوى الكفاءة لدى الفرد يعد هدفاً يسعى الجميع إلى تحقيقه بشتى الاختلافات الديموغرافية لديهم.

ثانياً: التوصيات:

● التوصيات المقترحة للقيادة ورؤساء العمل في الإدارة في الإدارة العامة الفلسطينية

- 1- ضرورة العمل على رفع مستوى المشاركة في عملية صنع القرار لدى العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية بشتى متغيراتهم الديموغرافية.
- 2- العمل على تفعيل دور التفويض، وتعديل الأنظمة والقوانين المعمول بها لتيسير إجراءات التفويض.
- 3- ضرورة تطوير نظام المعلومات، والطرق الأساليب المتبعة لتداول المعلومات اللازمة لصنع القرار.
- 4- العمل على تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية، من خلال تشجيع العلاقات الإيجابية، حل الإشكالات التي تتولد بين العاملين فيها.
- 5- ضرورة الوعي بأهمية المشاركة في عملية صنع القرار وعلاقتها بكفاءة العاملين.
- 6- العمل على وضع أسس ومعايير سليمة لقياس مستوى الكفاءة لدى العاملين، لضمان العدالة في عملية التقييم.
- 7- ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف إثراء المستوى المعرفي لدى العاملين حول عملية صنع القرار، وأهميتها، ودورهم فيها.
- 8- العمل على تشجيع المديرين من أجل تحسين مستوى الثقافة التنظيمية التي يمتلكونها، وتوعيتهم بأهمية إشراك العاملين في عملية صنع القرار.
- 9- ضرورة متابعة أنشطة العاملين وملاحظة مدى ممارستهم للأعمال التي تتعلق بعملية صنع القرار.
- 10- ضرورة توفير بيئة مناسبة لتمكين العاملين من توظيف مهاراتهم العلمية والعملية والسلوكية في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية.

● التوصيات المقترحة للعاملين المرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية

- 1- ضرورة العمل من منطلق مبدأ العمل بروح الفريق، وتطوير أسس التعاون المشترك.
- 2- ضرورة الاهتمام بالمشاركة في عملية صنع القرار.
- 3- ضرورة مشاركة العاملين في الدورات التدريبية والندوات واللقاءات التي تسهم في رفع المستوى المعرفي والمهني لديهم في عملية صنع القرار ومتطلباتها.
- 4- ضرورة الوعي بأهمية الدور الذي يؤديه العاملون في عملية صنع القرار.

الخاتمة:

لقد تناولت هذه الدراسة قضية عملية صنع القرار، وهي من أهم القضايا التي تساهم في تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات والمنظمات والشركات وكافة الأطر المبنية على أسس تنظيمية، وهذه القضية لها دورها الكبير في الإدارة العامة الفلسطينية، إذ تعد من أولويات البناء التنظيمي وأساسه فيها، كما تناولت الدراسة موضوع بالغ الأهمية في مجال الريادة والأعمال ألا وهو موضوع أداء الموظفين، وقامت الدراسة بعرض لعناصر عملية صنع القرار التي تتمثل في المشاركة، وتفويض الصلاحيات، وجودة المعلومات، وكذلك الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبحثت في علاقة تلك العناصر بأداء الموظفين العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم، والذين أظهروا ضعف الاهتمام من قبل الإدارة العامة الفلسطينية بعملية صنع القرار الأمر الذي يترتب فقدان عنصر الاهتمام بتطوير الأداء لدى الموظفين.

كما بادرت الدراسة خلال مناقشتها للقضية بتخصيص فصل كامل يتناول (الإدارة العامة الفلسطينية)، نظراً لأهميتها، ولأنها تمتاز عن غيرها من الإدارات العامة حول العالم، إذ مرت الإدارة العامة الفلسطينية بالعديد من التجارب والفترات المتنوعة والمتعددة، والتي توالى عليها وأثرت فيها وأحدثت تغييرات جوهرية في الأنظمة والقوانين التي تنتهجها. كما أن الإدارة العامة الفلسطينية الحالية جاءت كنتاج لتلك المنعطفات التاريخية التي عايشتها خلال العصور والأزمات الماضية. وكان لا بد من التعرض لها ومعرفة طبيعتها وتكوينها، والكيفية التي أثرت بها على الإدارة العامة الفلسطينية.

ولقد عرضت الدراسة فصلاً كاملاً يركز على الدراسات التي تناولت عملية صنع القرار وأهميته، وقامت بإجراء مقارنة نقدية أضفت على الدراسة الحالية مزيداً من المعلومات التي استرشدت بها الباحثة طريقها لتحقيق الهدف المنشود من هذه الرسالة بكل مصداقية وما تقتضيه الأمانة العلمية.

وخلال مراحل إعداد تلك الدراسة واجهت الباحثة العديد من التحديات والعقبات التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف الهامشية، فقد واجهت الباحثة مشكلة في عملية الحصول على البيانات الإجرائية من خلال الاستبانة، ومن خلال إجراء المقابلات، فلم تكن الظروف مناسبة لإنهاء الأمر كما يجب، نتيجة انتشار وباء (كورونا-Covid-19) التي حالت دون القيام بها على أتم وجه ووفق الخطة المرسومة. حيث اقتصرت المقابلة على ثلاثة أشخاص بدلاً من إجرائها مع (15) مسؤولاً، كما كان مقرراً، وقد تم اختيار هؤلاء الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلة بطريقة عينة الخبراء.

1- قائمة المصادر والمراجع العربية:

(A) الكتب والموسوعات العلمية والأدبية:

- 1- إبراهيم، يونس وشهاب، شهرزاد (2010): السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، العراق، معهد إعداد المعلمين.
- 2- أحمد، إبراهيم أحمد (2002): الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- 3- أحمد، عبد الرحيم مصطفى (1982): في أصول التاريخ العثماني، ط1، دار الشرق، القاهرة.
- 4- ادريس، ثابت عبد الرحمن (2002): كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 5- أوزدمير، حسين (2013): فلسطين في العهد العثماني- وصرخة السلطان عبد الحميد الثاني، دراسة وثائقية، الطبعة الأولى، دار النيل.
- 6- تعلق، سيد صابر (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 7- التهامي، حسين عبد الرحمن (2008): المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- 8- جرادة، عبد القادر صابر (2009): موسوعة الإجراءات الجزائية، المجلد الأول، الطبعة الأولى، مكتبة آفاق، غزة.
- 9- جمال الدين، سامي (2004): الإدارة والتنظيم الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- 10- الجوهري، عبد الهادي (1982): علم الاجتماع والإدارة، مفاهيم وقضايا، القاهرة، دار المعارف.
- 11- حريم، حسين (2004): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر.
- 12- حميد، محمد عثمان والمعاز، حمدي مصطفى (1999): الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 13- درويش، إبراهيم (1987): الإدارة العامة في النظرية والممارسة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 14- دليح، إياد (2009): مقدمة الإدارة العامة الفلسطينية، مكتبة جامعة الاستقلال، ط(1).
- 15- الدوري، زكريا (2010): الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 16- سعيد، سهيلة عبد الله (2007): الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 17- حسين، عبد العظيم سلامة (2005): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية.
- 18- السلمي، علي (1984): إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، الطبعة الثالثة.
- 19- الشماع، خليل وحمود، خضير (2000): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى.
- 20- شيف، زئيف وهابر، إيتان (1976): معجم أمن إسرائيل، القدس: زمورا بيتان.
- 21- الطحاوي، سليمان (1998): النظرية العامة للقرارات الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- 22- العباسي، مصطفى (2011): صفد في عهد الانتداب البريطاني (1917-1948) دراسة اجتماعية وسياسية، الطبعة الثانية، رام الله – فلسطين، منشورات المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية.
- 23- عبد الفتاح، محمد سعيد والصحن، محمد فريد (2003): الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 24- عبد الكريم، إبراهيم (1993): الاستشراق وأبحاث الصراع لدى إسرائيل، الطبعة الأولى، دار الجليل للنشر، عمان.
- 25- العبودي، محسن (1995): الإدارة العامة (القسم الأول: العملية الإدارية، القسم الثاني: عمال الإدارة)، دار النهضة العربية، الطبعة (1996/1995م).
- 26- العجمي، محمد حسنين (2008): صناعة القرار التربوي واتخاذها، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- 27- عياصرة، علي (2006) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار حامد.
- 28- غازيت، شلومو (2001): الطعم في المصيد السياسة الاسرائيلية في الضفة الغربية وقطاع غزة. مترجم، مؤسسة باب الواد للصحافة والاعلام.
- 29- غريب، عصام (2014): الحاج محمد امين الحسيني ودوره في الحركة الوطنية الفلسطينية (1897-1974)، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، منشورات مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي.
- 30- الفضل، مؤيد (2007): الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 31- فهمي، مصطفى أبو زيد و عثمان، حسين (2003): الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة – فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام والعملية الإدارية)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 32- كنعان، نواف (1998): اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.
- 33- ماعوز، موشي (1985): القيادة الفلسطينية في الضفة الغربية، مترجم. (ب ن: ب م).
- 34- مجدلاوي، أحمد (2002): المجلس التشريعي الفلسطيني: الواقع والطموح، منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين، معهد دراسات المرأة، جامعة بيرزيت.
- 35- المصري، أحمد (2000): الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة، الكويت، دار القلم.
- 36- المعاز، حمدي مصطفى (2002): وظائف الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة (2002/2001م).
- 37- المنجد في اللغة العربية المعاصرة (2011)، الطبعة الثانية، بيروت: دار المشرق، لبنان.
- 38- النابلسي، تيسير (1981): الاحتلال الاسرائيلي للأراضي العربية، الطبعة الثانية. مركز الابحاث منظمة التحرير الفلسطينية، بيروت.
- 39- نصار، وليم (2005): الإدارة العامة والتنظيم الإداري والحالة الفلسطينية، الطبعة الأولى، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 40- ويلز، مايك (2005): إدارة عملية التدريب ووضع المبادئ موضوع التنفيذ، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي (د.ط)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

(B) المجلات والدوريات

- 1- البابا، جمال (2002): مقال بعنوان: خط الهدنة – تاريخ ووقائع، مجلة مركز التخطيط الفلسطيني، السنة الثانية، العدد (5+6)، يناير/يونيو 2002 مجلة فصلية دراسية متخصصة بالشؤون الفلسطينية.
- 2- بوساق، زوينة (2015): نظرية اتخاذ القرار عند هربرت سيمون، مجلة مسار الحرية، الجزائر.

- 3- الجبوري، هيثم محيي طالب والجبوري، زينب حسن عبد (2015): أثر حركة الإصلاح العثماني في تطور الحركة الفكرية في الوطن العربي في العهد العثماني المتأخر، كلية التربية للعلوم الإنسانية، مجلة جامعة بابل/ العلوم الإنسانية/المجلد (23)/ العدد (3)، جامعة بابل، العراق.
- 4- جدوالي، صفية (2014): "مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، الجزائر.
- 5- جرار، مروان (2012): مواقف الفلسطينيين من مؤسسات الحكم الذاتي البريطانية المقترحة في فلسطين- قراءة تحليلية في الخطاب السياسي الفلسطيني (1920-1935م)، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، جامعة القدس المفتوحة- منطقة جنين التعليمية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص ص 425-480.
- 6- الجريدة الرسمية الأردنية (1949): العدد (945) تاريخ: 16/05/1948م، ص 606.
- 7- حسن، رحيم (2005) التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 8- الدوري، غسان عبد الله والرديني، يوسف عبد الكريم طه (2013): النظام الداخلي للجيش الإنكشاري في الدولة العثمانية، مجلة آداب الفرد هيدي، العدد (17) كانون الأول 2013.
- 9- الزغبي، ف. (1988): دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للدراسات والبحوث، الجزء الثالث، جامعة مؤتة، الأردن.
- 10- الصباغ، شوقي محمد ومرزوق، عبد العزيز علي وعبد الجواد، ثروت صبري العزب (2017): "نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، ص ص 141 – 158.
- 11- عايد، خالد (1995): العلاقة الأردنية - الفلسطينية: ماضياً وحاضراً ومستقبلاً، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، مجلة الدراسات الفلسطينية، المجلد (6)، العدد (24).
- 12- قدرى، محمود (1982) الممارسات الصهيونية ضد بلديات الضفة الغربية وقطاع غزة، مجلة صامد الاقتصادية، العدد (37). مؤسسة صامد: بيروت.
- 13- الكبيسي، عامر (1972): المعوقات الإدارية في الدول النامية والطرق إلى حلها، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثالث، ديسمبر.
- 14- كشاط، أنيس وبرياش، توفيق (2017): التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. جامعة سطيف1، مجلة وحدة البحث تنمية الموارد البشرية، المجلد (8)، العدد (2).
- 15- اللوزي، موسى سلامة، والزهراي، عمر عطية (2012): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (39)، العدد (1). كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 16- المجلس التشريعي الفلسطيني (1997): مجلة شهرية ناطقة باسم المجلس، العدد الرابع.
- 17- محارب، محمود (2008): بدايات التجسس على العرب. المستقبل العربي، العدد (357)، نسخة إلكترونية.
- 18- منصورى، كمال (2010): "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيم والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (7).
- 19- أبو هنود، حسين (1994): تقرير حول التشريعات وآلية سنّها في السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة تحليلية، سلسلة التقارير القانونية (3)، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن.

C) الأطروحات الجامعية:

- 1- الأسطل، فادي خليل (2011): بطاقة الأداء وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية-دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر- غزة، فلسطين.
- 2- بشيخ، جميلة (2017): دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية-دراسة الحالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفول ب(مستغانم)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 3- بشير، عمر صالح عبد الرحيم (2014): إسرائيل وروابط القرى، من نشأتها إلى حلها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس-فلسطين.
- 4- بن جدو، محمد الأمين (2013)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد ببرج بوعريريج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- 5- جرعون، إيهاب (2009): واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- حماد، فادي أحمد سعيد (2016): واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 7- الحمضي، عبد العزيز بن محمد (2007): عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على أعضاء مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 8- الخلف، سعد إبراهيم (2005): فاعلية برنامج تدريبي مبني على الاستراتيجيات المعرفية للتعليم في تنمية مهارات تفكير صنع القرار لدى طلبة جامعة الأمير سلطان في الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة علم النفس التربوي، الجامعة الأردنية.
- 9- الرويلي، سعود عبد الله (2000): صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- 10- أبو شعبان، أسامة ناصر الدين (2017): أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 11- السرسك، هاشم صالح (2020): أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية الإدارة والتمويل، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى- غزة.
- 12- شلايل، فارس عبد الجواد (2012): "الاساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات-دراسة تطبيقية على جهاز الدفاع المدني بغزة"، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- 13- طالب، دنيا احمد (2013): مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 14- طمايزة، وفاء ذيب (2016): إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.

- 15- عمرية، جاكلين تحسين (2014): **التعيين في الوظيفة العمومية: دراسة مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- 16- قاسم، سعاد (2011): **أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**- رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
- 17- قبالي، أمال (2011): **أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة: مركب المجارف والرافعات قسنطينة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- 18- القصر اوي، غدير (2016): **"دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- 19- محمد، منيرة ضي النور (2010): **أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الأداء في المؤسسات الحكومية دراسة حالة جامعة كردفان الأبيض 2005 - 2010م**، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- 20- مقدادي إسلام جودت يونس، (2009): **العلاقات الصهيونية البريطانية في فلسطين 1936-1948م**، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- 21- هاملي عبد القادر (2011): **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة- دراسة حالي: (مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفضال تلمسان)**، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 22- الهذلي، سعد بن عليوي (2002)، **مهارات القائد الامني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة**، دراسة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
- 23- يوسف، غسان (2009): **أثر ازدواجية السلطة على التنمية السياسية في السلطة الوطنية الفلسطينية بعد الانتخابات التشريعية الثانية**، رسالة ماجستير غير منشورة؛ كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح. نابلس.

(D) وقائع المؤتمرات:

- 1- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان" (2015): **المؤتمر السنوي، تقرير واقع النزاهة ومكافحة الفساد لعام 2015.**
- 2- بوقرة، رابح (2009): **منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر.**
- 3- سلامة، حسن (2009): **الجمعيات الأهلية وتعزيز المواطنة في مصر، في: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "المسؤولية الاجتماعية والمواطنة"**، القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.
- 4- الشيخ، طواهرية (2011): **الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، (مداخلة مقدمة ضم الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة)**، يومي 13، 14 ديسمبر.
- 5- عامر، طارق عبد الرؤوف (2009): **نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته، ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر.**
- 6- مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (2000): **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وقائع لقاء الخبراء حول (قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية)**، القاهرة، ديسمبر 1999م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ج.م.ع.

(E) التقارير وأوراق العمل:

- 7- الأكاديمية العربية البريطانية، العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري في المنظمات الصحية.
- 8- بشناق، باسم (2002): الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة، رام الله: الهيئة المستقلة لحقوق المواطن.
- 9- دودين، محمود (2007): الأداء الإداري للحكومة الفلسطينية العاشرة، رام الله: معهد السياسات العامة.
- 10- روحانا، نديم وخوري، أريج صباغ (2017): الفلسطينيون في إسرائيل قراءات في التاريخ، والسياسة، والمجتمع، مدى الكرمل- المركز العربي للدراسات الاجتماعية التطبيقية.
- 11- صلاح الدين، حمزة ضيف الله (2018): أهمية الكفايات في تعزيز عملية صنع القرار لدى موظفي الفئة العليا في الخدمة المدنية في فلسطين، ديوان الموظفين العام، دولة فلسطين.
- 12- العلمي، صباح سعد الدين (2006): الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، ورقة عمل مقدمة إلى تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، في الفترة (13-16) فبراير 2006، ص ص(1113-1158).
- 13- معهد الحقوق – جامعة بيرزيت (2008): المراحل الانتقالية لنقل السلطات والصلاحيات وتغيير المسميات وأثرها على التشريعات السارية (لغايات عملية دمج التشريعات)، وحدة بنك المعلومات القانونية.

2- قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:

- 1- Athey, Timothy R. & Orth, Michael S. (1999): Emerging competency methods for the future, *Human Resource Management*, (38)3, pp.(215-225)
- 2- Bataille F. (2001): Collective Competence and Performance, *Review the Gestation the Resources Humanist*, No. 40, (April, May, June), p.66-81.
- 3- Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, New York, 1979, John Wiley & Sons, 2nd Edition.
- 4- Dejoux C. (2001): **Competence at the core of the company: essay on an attractor foreign**, 4th Edition, Organizations, Paris.
- 5- Gordon, Neve (2008): **Israel's Occupation**, University of California Press Berkeley Los Angeles London.
- 6- Harrison, E. F. (1974): **management and organization**. Bstou: Hought on Mifflin co.
- 7- Herbert A. Simon (1947): **Administrative Behavior-A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**, with a foreword by Chester I. Barnard, 2nd Edition.
- 8- Ibrahim L. & Bahyaye H. Adamu (2019): "Participative Management and Employee Perspective: Its Impact on Decision Making and Productivity in Nigeria", *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 19 Issue 7 Version 1.0, pp. (14-22).

- 9- Irawanto W. Dodi (2015): "Employee Participation in Decision-Making: Evidence from A State-Owned Enterprise in Indonesia", *Management, Vol. 20, 2015, 1, pp. 159-172.*
- 10- Kuyea O. Lateef and Sulaimon A. Adeola (2011): "Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in The Manufacturing Sector in Nigeria", *Serbian Journal of Management 6 (1), 1 – 15.*
- 11- Nordhaug, O. (1996): Collective Competences,, in Falkenberg, J.S., and Haugland, S.A., (Eds), *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Copenhagen Business School Press, pp. 193-218.
- 12- Shahwan Usamah (2003): **Public Administration in Palestine- Past and Present**, **University Press of America**, Lanham: Boulder - New York - Toronto – Oxford.
- 13- Shilpi S. and S. Pavan K. (2017): "Influence of Participation in Decision Making On Job Satisfaction, Group Learning, And Group Commitment: Empirical Study of Public Sector Undertakings in India", *Asian Academy of Management Journal, Vol. 22, No. 1, pp. (79–101).*
- 14- Yasodara Jayarathna, S. M. D and Weerakkody, W. A. S. (2016): "Impact of Decision Making, Reward Management on Job Performance: Mediation of Job Satisfaction: A Case of a Private Banks in Sri Lanka", Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sri Lanka, *European Journal of Business and Management, Vol.8, No.32, pp. (2222-1905).*

الملاحق

ملحق رقم (3): نموذج الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعه الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة العامة

استبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة /المحترمين:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين"

وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا، وبغرض جمع البيانات اللازمة، فقد تم عمل هذه الاستبانة، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، علماً بأن البيانات التي تحويها هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إشراف الدكتور: أسامة شهوان

الباحثة: أريج أحمد الخطيب

القسم الأول: البيانات الأولية:

يرجى وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة التي تتفق مع حالتك.

1- المؤهل العلمي	<input type="radio"/> 1 دبلوم	<input type="radio"/> 2 بكالوريوس
	<input type="radio"/> 3 ماجستير	<input type="radio"/> 4 دكتوراه فأعلى
2- سنوات الخبرة	<input type="radio"/> 1 أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> 2 من 5 - 15 سنة
	<input type="radio"/> 3 من 16 - 25 سنة	<input type="radio"/> 4 أكثر من 25 سنة
3- طبيعة العمل	<input type="radio"/> 1 مدير عام	<input type="radio"/> 2 رئيس قسم
	<input type="radio"/> 3 مدير مكتب	<input type="radio"/> 4 موظف إداري
	<input type="radio"/> 5 موظف تنفيذي	<input type="radio"/> 6 غير ذلك
4- مكان العمل	<input type="radio"/> 1 ديوان الموظفين العام	<input type="radio"/> 2 وزارة الاقتصاد الوطني
	<input type="radio"/> 3 وزارة العمل	<input type="radio"/> 4 وزارة الحكم المحلي
	<input type="radio"/> 5 وزارة التربية والتعليم	

يتضمن هذا القسم فقرات تتناول مجالين، هما: المجال الأول: (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية)، والمجال الثاني: (كفاءة الموظفين)، على النحو الآتي:

أولاً: يتناول هذا الجزء من الاستبانة فقرات حول (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية) بأبعادها. الرجاء وضع إشارة (x) في المكان الذي يتفق مع وجهة نظرك.

المجال الأول: (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية)						
الرقم	الفقرات	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً (1)
البعد الأول: مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية						
1	تستشيرني إدارة المؤسسة في تحديد المهام التي ستوكل إلي.					
2	أساهم في وضع الحلول والبدائل المناسبة لحل المشاكل التي تواجه الإدارة في					
3	تستشيرني إدارة المؤسسة في العمليات والإجراءات الواجب اتباعها لمواجهة					
4	أساهم في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.					
5	أشارك في اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعمل.					
6	أساهم في وضع الخطط المناسبة لسير العمل.					
7	أساهم في توجيه العاملين نحو أداء العمل.					
8	أشارك في تحديد وتنظيم طبيعة علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي.					
9	أساهم في صياغة الخطة التطويرية الخاصة بالمؤسسة.					
10	يساعدني مدير المؤسسة في علاج مشاكل تواجهني أثناء القيام بالعمل.					
11	أشارك في اختيار الآليات المناسبة للعمل.					
12	تشجعني إدارة المؤسسة على إبداء روح المبادرة في العمل.					
13	تهتم إدارة المؤسسة بالمقترحات والرؤى التي أقدمها.					
14	تسعى إدارة المؤسسة إلى تفعيل دور العاملين في صنع القرارات.					
15	تقوم إدارة المؤسسة بتعزيز المشاركة البناءة للعاملين في صياغة الخطط					
البعد الثاني: مدى تفويض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين						
1	تمنح إدارة المؤسسة للعاملين صلاحيات كاملة في مجال صنع القرار.					
2	تعطي إدارة المؤسسة التفويضات وفق دراسة موضوعية.					
3	تدرك المؤسسة أهمية تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.					
4	يمنح المفوض إليه صلاحيات كاملة لإنجاز المهمة.					
5	يكون التفويض بأمر مكتوب (رسمي).					
6	يلتزم المدير بالتفويض بأنظمة وقوانين المؤسسة.					
7	يتم تفويض عدد محدد من المهام لأحد المرؤوسين.					
8	تمارس الإدارة العليا متابعة مباشرة على الموظفين أثناء عملية التفويض.					
9	يتم منح الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.					

المجال الأول: (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية)

الرقم	الفقرات	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً (1)
البعد الثالث: مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار						
1	توفر الإدارة معلومات كافية حول القضايا والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة.					
2	المعلومات والتقارير التي توفرها المؤسسة دقيقة					
3	تقدم المؤسسة معلومات مطابقة لمتطلبات صناعة القرار "المنفعة الشكلية"					
4	توفر المؤسسة المعلومات في الوقت المناسب "المنفعة الزمنية"					
5	المعلومات التي تقدمها إدارة المؤسسة كافية لتقييم نتائج تنفيذ القرارات "المنفعة التقييمية"					
6	المعلومات التي تقدمها الإدارة ذات فاعلية عالية في تحقيق أهداف صانع القرار					
7	المعلومات التي تقدمها الإدارة تساعد على تنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل					
8	المعلومات التي تجمعها الإدارة تتم بأقل تكاليف ممكنة					
9	يتم الحصول على المعلومات اللازمة لصنع قرار إداري معين من مصادر موثوقة وبناء على أسس علمية.					
10	توفر الإدارة المعلومات المطلوبة لموظفيها لمنحهم حق المشاركة في صنع القرار					
11	تقوم الإدارة بنشر التعميمات والتعليمات الصادرة عنها					
12	تطلع الإدارة موظفيها على الخطط والسياسات العامة التي تتبعها					
13	توفر الإدارة معلومات حول علاقاتها بالمؤسسات الأخرى					
البعد الرابع: درجة الثقة بين القيادة والمرؤوسين في الإدارة العامة الفلسطينية						
1	أثق بالقيادة الإدارية للمؤسسة					
2	لدي ثقة بنزاهة السياسات المتبعة من قبل إدارة المؤسسة في مجال تفويض الصلاحيات					
3	أعتقد أن إدارة المؤسسة تتعامل بروح الفريق الواحد في تعاملها مع موظفيها					
4	بعدالة الإجراءات التي تنتهجها إدارة المؤسسة في وضع الخطط وتوزيع المهام					
5	أرى أن الإدارة تتحرى الدقة والموضوعية في تقييم أداء الموظفين					
6	أثق بقدرة الإدارة على التعامل مع الأزمات وتخطي الصعوبات التي تواجه					
7	تثق الإدارة بقدرة الموظفين على أداء مهامهم على أكمل وجه					
8	تعتمد الإدارة على الموظفين في مواجهة التحديات التي تعيق عمل المؤسسة من منطلق ثقته بهم.					
9	تهتم الإدارة بالمقترحات التي يقدمها الموظفون وتتقن بقدرتهم على المبادرة في صنع القرار					
10	لدى الإدارة ثقة بالكفايات التي يمتلكها الموظفون.					
11	تعتمد الإدارة على نتائج التقييمات الذاتية لأداء موظفيها					
12	لدى الإدارة العليا ثقة كاملة بالتقارير والبيانات التي يقدمها المرؤوسين حول تطورات العمل.					

ثانياً: يتناول هذا الجزء من الاستبانة فقرات حول (كفاءة الموظفين) بأبعادها.

المجال الثاني: (كفاءة الموظفين)						
الرقم	الفقرات	دائماً (5)	غالبا (4)	أحيانا (3)	نادرا (2)	أبدا (1)
البعد الأول: المهارات العلمية						
1	أهتم بالأخبار والتقارير العلمية التي تساعدني في إنجاز عملي بشكل دقيق.					
2	لدي إلمام بالمعلومات اللازمة لوضع الخطط وصياغة الأهداف					
3	أستطيع تصنيف وفرز المعلومات بشكل يتناسب مع متطلبات قراراتي					
4	أرى أن باستطاعتي توظيف المعلومات التي أمتلكها في مكانها المناسب					
5	أواكب الحدائة والتطور التكنولوجي لدعم معرفتي في مجال عملي					
6	امتلك خلفية علمية تمكنني من صياغة البدائل واقتراح الحلول الممكنة					
7	أجمع معلومات كثيرة حول الفكرة التي يتوجب صنع القرار بشأنها					
8	أمتلك معلومات تساعدني في الموازنة بين مجموعة من البدائل الممكنة					
9	أستند في تحديد الطرق والاستراتيجيات المناسبة للعمل على أسس علمية مدروسة					
10	أعتمد على معلومات دقيقة عند مشاركتي في طرح الحلول والمقترحات					
البعد الثاني: المهارات العملية						
1	أتحرى الدقة في إنجاز المهام					
2	لدي القدرة على إنهاء المهام في وقتها المحدد					
3	أتدبر خطوات التنفيذ مما يمكنني من القيام بدوري بشكل يتناسب مع الهدف					
4	أختار الأساليب التي تسهم في توفير الجهد وبناتج مضمون					
5	أتمتع بقدرة على الإقناع بوجهة نظري حول القضايا التي يتم مناقشتها					
6	أعمل على تطوير المهارات التي أمتلكها من أجل تنمية الطاقة الإنتاجية لدي					
7	أعتمد على الحدس بعيدا عن العاطفة عند اتخاذي القرار الأمثل					
8	أراعي التكاليف المادية عند تنفيذ أنشطة تم تفويضها للقيام بها					
9	أستشير ذوي الاختصاص قبل المباشرة في عملية صنع القرار المهم (الصعب)					
10	أتجنب القرارات المبنية على العاطفة					
11	بشكل عام اعتقد ان لدي القدرات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب بنجاح					
البعد الثالث: المهارات السلوكية						
1	أسيطر على انفعالاتي السلبية أثناء العمل					
2	أتعامل مع الصراع واختلاف الآراء بطريقة عقلانية هادئة					
3	أهتم بخلق جو من الطاقة الايجابية في مكان العمل					
4	أراعي القيم والأخلاق والمبادئ في إنجاز المهام					
5	أستمع إلى آراء الآخرين وأهتم بها					
6	أحرص على حل الصراع مع الآخرين بطريقة لا تجعل أي من الاطراف يشعر بأنه هزم					
7	أحرص على بناء علاقات طيبة مع زملائي وأعزز لديهم الثقة بالنفس					
8	لدي إلمام بلغة الجسد والاشارات والحركات العفوية والایماءات التي تصدر من الآخرين					
9	أتعامل مع الازمات بشكل هادئ ومترن					

شكراً لتعاونكم

ملحق رقم (2): نموذج المقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعه الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة العامة

نموذج مقابلة

أخي الموظف/ أختي الموظفة /المحترمين:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين"

وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا، وبغرض جمع البيانات اللازمة، فقد تم إعداد هذا النموذج، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلته، علماً بأن البيانات التي يحويها هذا النموذج هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكرين لك حسن تعاونك

إشراف الدكتور: أسامة شهوان	الباحثة: أريج أحمد الخطيب
----------------------------	---------------------------

القسم الأول: البيانات الأولية:

يرجى وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة التي تتفق مع حالتك.

1- المؤهل العلمي	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3	دبلوم ماجستير	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4	بكالوريوس دكتوراه فأعلى
2- سنوات الخبرة	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3	أقل من 5 سنوات من 16 - 25 سنة	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4	من 5 - 15 سنة أكثر من 25 سنة
3- طبيعة العمل	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5	مدير عام مدير مكتب موظف تنفيذي	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6	رئيس قسم موظف إداري غير ذلك
4- مكان العمل	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5	ديوان الموظفين العام وزارة العمل وزارة التربية والتعليم	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4	وزارة الاقتصاد الوطني وزارة الحكم المحلي

القسم الثاني:

يتضمن هذا النموذج حواراً يتناول (المجال الأول: عملية صنع القرار) من حيث أبعاده، وهي على النحو الآتي:

البعد الأول: مدى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية

1. من وجهة نظرك، ما مدى مشاركة العاملين في الإدارة العامة الفلسطينية في عملية صنع القرار؟

درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً

2. كيف تكون مشاركة العاملين في عملية صنع القرار (طبيعة المشاركة)؟

.....

.....

3. الشمولية واللامركزية:

(a) هل تعتقد أنه يتم السماح للعاملين بالمشاركة في جميع مراحل عملية صنع القرار؟
نعم لا

(b) ما هي أبرز مراحل صنع القرار التي يتم مشاركة العاملين فيها؟

.....

.....

(c) باعتقادك، هل يتم إشراك العاملين بكافة المستويات التنظيمية في عملية صنع القرار؟
نعم لا

(d) برأيك، ما مدى ممارسة اللامركزية في عملية صنع القرار من قبل القيادة؟

درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً

4. ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون السماح للعاملين من المشاركة في عملية صنع القرار؟

.....

.....

5. إلى أي درجة يمكن أن تساهم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار في رفع مستوى الكفاءة لديهم؟

درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً

6. من وجهة نظرك، كيف تؤثر مشاركة العاملين في عملية صنع القرار على مستوى الكفاءة لديهم؟

البعد الثاني: تفويض الصلاحيات.

i. هل تعتمد أن الإدارة تمنح الصلاحيات الكاملة في مجال صنع القرار؟

نعم لا

ii. إلى أي مدى يتم استخدام مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة؟

درجة مرتفعة جدا	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا

iii. هل يتم مراعاة القانون الفلسطيني في عملية تفويض الصلاحيات للعاملين؟

نعم لا

iv. ما هي أبرز المجالات التي يتاح فيها تفويض الصلاحيات من قبل القيادة؟

البعد الثالث: مدى توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار

1. باعتقادك، هل تهتم مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية بتطوير المعلومات اللازمة لصنع القرار؟

نعم لا

2. هل توفر الإدارة معلومات كافية حول القضايا والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة؟

نعم لا

3. ما مدى دقة المعلومات والتقارير التي توفرها المؤسسة؟

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا

4. ما هي الآليات المتبعة من قبل الإدارة لتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار؟

5. ما هي أبرز مصادر المعلومات التي تستخدمها الإدارة في مجال صنع القرار؟

6. ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تبادل المعلومات والخبرات ونقل البيانات فيما يتعلق بعمليات صنع القرار؟

البعد الرابع: درجة الثقة بين القيادة والمؤوسين في الإدارة العامة الفلسطيني

A. باعتقادك، ما درجة الثقة بين القيادة والمؤوسين في الإدارة العامة الفلسطيني؟

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا

B. هل ترى أن القيادة في الإدارة العامة الفلسطينية تبدي اهتمامها بتعزيز الثقة بينها وبين المؤوسين فيها؟

نعم لا

C. ما هي أبرز الأساليب التي تستخدمها القيادة في الإدارة العامة الفلسطينية لتعزيز الثقة بينها وبين المؤوسين فيها؟

D. ما هي أهم المؤشرات التي تشير إلى درجة الثقة بين القيادة والمؤوسين في الإدارة العامة الفلسطيني؟

E. ما درجة الثقة لدى القيادة بمبادرات العاملين لديها في الإدارة العامة الفلسطينية؟

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا

القسم الثالث:

يتضمن هذا النموذج حواراً يتناول (المجال الثاني: كفاءة العاملين)، على النحو الآتي:

1- هل ترى أن المهارات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة كافية للاعتماد عليهم في عملهم؟

نعم لا

2- ما درجة رضا القيادة عن كفاءة العاملين في المؤسسة؟

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا

3- إلى أي مدى تتبع القيادة أساليب علمية سليمة في تقييم كفاءة العاملين؟

بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا

4- ما هي أبرز أسس التقييم التي تتبعها القيادة لتقييم مستوى كفاءة العاملين لديها من الناحية العلمية؟

من الناحية العلمية	من الناحية العملية	من الناحية السلوكية

5- كيف تقوم القيادة بتشجيع العاملين لديها من أجل رفع مستوى الكفاءة العلمية لديهم؟

.....

.....

6- هل تقدم القيادة محفزات مادية تساهم في إثارة دافعية العاملين نحو تطوير مهاراتهم؟

نعم لا

7- هل توفر القيادة فريقاً مختصاً يواكب المهام التي ينجزها العاملين ويعمل على تقييمها؟

نعم لا

• اعط وصفاً لهذا الفريق:

1- من الناحية التنظيمية (مكوناته وأعضاءه ومستوياتهم التنظيمية):

.....

.....

2- الأدوار والمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم:

.....

.....

8- ما مدى اهتمام القيادة بمراعاة الاختلاف المهني لدى العاملين في عملية التقييم؟

بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً

9- ما هي أبرز الأساليب التي تتبعها القيادة في تعزيز الخبرات والمهارات المتميزة وتحفيزها؟

.....

.....

.....

شكراً لتعاونكم

ملحق رقم (3)

أسماء الأشخاص الذين تم إجراء المقابلة معهم

الاسم	المركز الوظيفي ومكان العمل
جميل الريماوي	رئيس وحدة السياسات والمشاريع في وزارة العمل
يزن احمد خليل ابو	مدير شؤون الموظفين في وزارة الحكم المحلي
احمد سميح قلالوة	مدير العلاقات العامة في وزارة الحكم المحلي

ملحق رقم (4)

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

المركز	المحكم
مدير مركز تنمية الموارد البشرية-جامعة فلسطين الأهلية	د. ياسر شاهين
مدير عام شركة كهرباء الجنوب ومحاضر بدوام جزئي في جامعة الخليل	د. فارس مجاهد
محاضر في جامعة بيرزيت	د. محمد أبو زايد
محاضر في جامعة بوليتكنك فلسطين ومستشار وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	د. أسامة جابر

ملحق رقم (6)
مصادقة على التدقيق اللغوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى مَنْ يَهْتَمُّ بالأمر

المبحث: تدقيق رسالة علمية

تحية طيبة و بعد،

فلقد قُمتُ بتدقيق هذه الرسالة العلمية الموسومة بـ (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية، وأثرها على كفاءة الموظفين) لغةً ونحوًا وأسلوبًا للطالبة: (أريج أحمد الخطيب).
و تجدر الإشارة إلى أن أسلوب الطالبة اتسم بالمتانة والرصانة في العبارات والتراكيب؛
حيث ترابط الجمل، و تماسك الكلمات، باستثناء بعض الهفوات التي لا تخلو منها أي دراسة؛ إذ
الكمال لله وحده.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام

د. إسحق الجعبري



جامعة الخليل