

دور خطط الإصلاح والتنمية في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني من
عام ٢٠٠٧-٢٠١٦ من وجهة نظر موظفي القطاع العام في محافظة قلقيلية

إعداد

د.صلاح يحيى صلاح صبري
أ.مساعد جامعة القدس المفتوحة
أ.مؤمن باسم سليمان شريم

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تتبع الخطط التنموية الفلسطينية التي أفرزتها السياسة العامة الحكومية بعد عام ٢٠٠٧، ومدى فاعلية هذه الخطط في مأسسة وبناء الجهاز الإداري الفلسطيني، وفق قواعد الإدارة العامة الصحيحة، ومدى قدرتها على تكييف عمل الجهاز الإداري والمحافظة على فاعليته في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجه الحكومة الفلسطينية، والذي يتطلب منها ترشيد الإنفاق الحكومي بشكل كبير.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى نجاح هذه الخطط في تحقيق أهدافها بالمأسسة، في ظل الانقسام الفلسطيني، وغياب أفق المصالحة السياسية، حيث شاب الوظيفة العامة العديد من التجاوزات على أساس حزبي، في ظل التوجه المعلن من قبل المؤسسات العامة الفلسطينية المختلفة، نحو بناء جهاز إداري وفق أسس مهنية وتحاول الدراسة الاجابة عن السؤال البحثي: ما درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني من حيث: الاختيار والتعيين والترقية، والفاعلية، وتطبيق القوانين، والشفافية، وعادلة تقديم الخدمة على ضوء خطط الإصلاح.

وستستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الوقائع والظواهر، وتفسيرها بدلالة المعلومات المتوفرة، وطورت اداة الدراسة التي تكونت من (٤١) عبارة، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المؤسسات العامة الفلسطينية في محافظة قلقيلية، والبالغ عددهم (٤٢٦) موظفاً، وبسبب صغر حجم مجتمع الدراسة تم تناول جميع أفرادها، فقد وزعت الاستبانات عليهم جميعاً وقد تم استعادة (٣٥٤) استبانته.

أشارت نتائج التحليل أن درجة المأسسة في الإختيار والتعيين والترقية، والاعتماد على الكفاءة والجدارة في التوظيف، كانت بنسبة (٦٠.٨٨%) وهي نتيجة متوسطة، وان مدى فاعلية الجهاز الحكومي، ومدى قدرة الوزارات في تطوير عملياتها بنجاح دون تدخل الجهات الخارجية، كانت بنسبة (٦٢.١٢%) وهي نتيجة متوسطة، وان مدى الشفافية التي يتمتع بها الجهاز الحكومي ومدى مصداقية البيانات المالية التي يتم نشرها كانت بنسبة (٥٨.٧٣%) وهي نتيجة منخفضة.

واهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة تركيز جهود النظام السياسي الفلسطيني على تعزيز حيادية الأجهزة الحكومية، وعدم تسييسها، وخصوصاً الحد من تدخل الأحزاب السياسية بأي شكل في الجهاز الحكومي والإعلان عن الوظائف في المناصب العليا وضرورة تفعيل عمل المجلس التشريعي وممارسة صلاحياته كافة و تطبيق اتفاق المصالحة بمسؤولية عالية من أجل إنهاء الانقسام السياسي الفلسطيني، والذي ترك تبعات كبيرة على الحياة الفلسطينية بكافة جوانبها، وخصوصاً على الجهاز الإداري الفلسطيني.

كلمات مفتاحية: خطط الإصلاح، المأسسة، التسييس

يعد الجهاز الإداري "الجهاز البيروقراطي" الذراع التنفيذي للحكومة، فهو عصب النظام السياسي، ويتولى تنفيذ السياسات العامة للحكومة، فهو يعكس مدى ديمقراطية النظام السياسي، ومدى تطبيق النظام السياسي معايير الحكم الرشيد.

و تُعدّ عملية بناء المؤسسات الإدارية في الدولة، الركيزة الأساسية والمهمة التي تستند عليها عملية التطوير والتنمية الشاملة في أي دولة من دول العالم، وذلك من أجل أن تكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية، وتلبية الاحتياجات العامة للمجتمع ولذلك تلجأ العديد من الدول إلى خطط الإصلاح، من أجل إيجاد أجهزة إدارية حديثة، قادرة عن خدمة المواطنين في ظل التغيرات التقنية والمعلوماتية التي ظهرت في العالم مع تطور وسائل الاتصال، وفي ظل الأزمات المالية التي تواجه العديد من الدول، وخاصة التي تعاني من ترهل أنظمتها البيروقراطية.

و يُعدّ بناء الجهاز الإداري وإصلاحه، وجعله مبنياً على أسس مؤسساتية ومهنية، ظاهرة من ظواهر العلم الإداري، وليس منفصلاً عن الإدارة العامة، وإنما يرتبط بها وفي تطور أنشطة الدولة ومهامها، فكلما تطورت الدولة نمت الإدارة، وبرز الإصلاح الإداري أو التحديث الإداري كأحد عوامل تطور الدول وتقدمها (البحيري، ٢٠١١، ص٦)، فالإصلاح الإداري هو التغيير إلى الأفضل، فليس كل تغيير علمي هو إصلاح (cooper, 1998, p11).

وفي ظل التطور الذي شهدته الإدارة العامة في السنوات الأخيرة، برز التطور في طرق وأساليب الإصلاح الإداري، وصولاً به إلى "الحكومات الرشيقة" الخالية من الترهل الإداري، والقادرة على القيام بعملياتها بكفاءة وفعالية للوصول إلى تقليص الإنفاق العام وتحسين جودة الخدمات العامة.

ومن أجل ذلك أصبح على دول العالم أن تتواصل فيما بينها، لتتبادل جهود الإصلاح الإداري، وبرامجها، وأخذ التجارب الناجحة، من أجل بناء مؤسساتها الحكومية على أسس مؤسساتية، كي تكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية، وبناء جهاز إداري يحقق الاستقرار للمجتمع من خلال تطبيقه لمبادئ الإدارة الرشيدة، والحد من الفساد والمحسوبيات، وإنهاء كافة الشوائب التي تقف حاجزاً أمام الجهاز الإداري للقيام بواجباته تجاه المواطنين، وأن يشعر المواطنين من خلاله بالمواطنة.

مشكلة الدراسة

قد أشارت العديد من الباحثين (قسيس، ٢٠١١، موسى، ٢٠١١، يوسف، ٢٠٠٩، جرعون، ٢٠٠٩، بشناق، ٢٠٠٢) إلى أن الجهاز الإداري للسلطة الفلسطينية يعاني من العديد من المشاكل البنوية والسلوكية، منذ توقيع اتفاقية إعلان المبادئ (أوسلو) عام ١٩٩٣، كغياب القوانين المنظمة لعمل الجهاز الإداري، وغياب هيكلية الوزارات والإدارات، وغلبة الاعتبارات السياسية والحزبية والمحسوبيات في عملية التوظيف، ناهيك عن تضخم هذا الجهاز.

وفي عام ٢٠٠٧ أصبح هناك توجه من الحكومة الفلسطينية لتأسيس لمرحلة مؤسساتية وإدارية جديدة في فلسطين قائمة على المأسسة، حيث تم إطلاق مشروع بناء دولة المؤسسات من أجل تهيئة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، لتكون جاهزة ومستوفية لمتطلبات قيام الدولة، وتم اعتماد العديد من خطط الإصلاح من عام ٢٠٠٨_٢٠١٦ من أجل بناء المؤسسات العامة الفلسطينية على أسس مهنية من قبل الحكومة الفلسطينية، للنهوض بالمؤسسات العامة الفلسطينية، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال المأسسة.

إلا أن هذه الخطط واجهت العديد من التحديات، والتي تتمثل بالانقسام الفلسطيني بين الضفة وغزه، حيث شاب الوظيفة العامة العديد من التجاوزات، وكذلك الاحتلال الإسرائيلي وسياساته في الحصار ومصادرة الموارد الفلسطينية، والمعارضة الداخلية من داخل الوزارات (البرغوثي، ٢٠١٠) وكذلك تحجيم المعونة الدولية للشعب الفلسطيني، والتي تعتبر عنصر مهم للإصلاح، لأن عملية الإصلاح بحاجة إلى موارد، حيث تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في

الجهاز الإداري الفلسطيني من حيث: الاختيار والتعيين والترقية، والفاعلية، وتطبيق القوانين، والشفافية، وعدالة تقديم الخدمة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تتبع خطط الإصلاح الفلسطينية، وإبراز ما شملته تلك الخطط في إصلاح الجهاز الإداري الفلسطيني، كما تأتي أهمية الدراسة من تناول عناصر رئيسة في المؤسسة شملتها خطط الإصلاح من وجهة نظر العاملين في القطاع العام في محافظة قلقيلية والذين يعتبرون جزء من الجهاز البيروقراطي الفلسطيني.

أهداف الدراسة

- التعرف على درجة تطبيق معايير المؤسسة للجهاز الإداري الفلسطيني وهي (عدالة تقديم الخدمة، والبيئة الوظيفية، والاختيار والتعيين) من وجهة نظر العاملين في القطاع العام في محافظة قلقيلية. على ضوء خطط الإصلاح.
- تقديم العديد من التوصيات لصناع القرار من أجل تعزيز بناء المؤسسات العامة الفلسطينية على أسس مهنية.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال البحثي الرئيسي التالي:
ما درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني من حيث: الاختيار والتعيين والترقية، والفاعلية، وتطبيق القوانين، والشفافية، وعدالة تقديم الخدمة؟
كما تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية
يوجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ ، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمفهوم مؤسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي للموظف.
الاطار النظري

تسعى الدراسة ضمن الاطار النظري إلى تحديد بعض المفاهيم ذات الصلة بالدراسة لتتمكن من الوصول إلى استنتاجات محددة على ضوء الأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الإصلاح وخطط التنمية ومن أهم هذه المفاهيم المؤسسة حيث يُعد مصطلح المؤسسة من المصطلحات الحديثة، والتي لم يتم تداولها بشكل كبير، حيث تعرف الدراسة المؤسسة بأنها بناء المؤسسات وفق القواعد الإدارية السليمة، وتطبيق القوانين الناظمة للعمل، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة، والفاعلية، والعدالة في تقديم الخدمة. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في مؤسسة الجهاز الإداري في القطاع العام وداخل المؤسسات الحكومية وتتمثل بالتالي:

1. العوامل الاقتصادية: حيث تلعب العوامل الاقتصادية دوراً مهماً في عملية المؤسسة حيث أنها تحتاج إلى إمكانيات مالية من أجل إعادة هيكلة الجهاز الإداري وإصلاحه، وإجراء عمليات التغيير وفق ما هو مطلوب (طلحه، ٢٠٠٨، ص ١٠٢).
2. العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية دوراً كبيراً في عملية إصلاح الجهاز الإداري، فيلعب النظام السياسي دوراً مهماً في عملية المؤسسة في مؤسسات الدولة، حيث أن أي بناء إداري للمؤسسات العامة يحتاج إلى إرادة سياسية من النظام السياسي، لأنه إذا صلح النظام السياسي وابتعد عن إدارة الدولة على أساس حزبي، صنع جهازاً إدارياً قائماً على الكفاءة والفاعلية في إدارة المؤسسات، فالعلاقة بين الإصلاح السياسي والإصلاح الإداري علاقة مترابطة.

(Jreisat,2012,pp161-162)

٣. العوامل الإدارية: حيث يشكل نقص الخبرات وعدم توافر البرامج والكفاءات الإدارية اللازمة من أجل القيام بعملية الإصلاح الإداري (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ٧٩).
٤. العوامل الاجتماعية: حيث إن الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في عملية الإصلاح داخل المؤسسات، فلا يمكن الاعتماد على أسس الجدارة في التعيين والترقية، في الوظائف العامة في المجتمعات القبلية والعشائرية، والتي يكون الولاء فيها للعشيرة، وكذلك الشخصنة، والتي تعني اللامؤسسية في بناء أجهزة الدولة (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ٨٠).

أما الأهداف التي تقف وراء عملية مأسسة الجهاز الإداري لأي دولة، والتي تنعكس بشكل إيجابي على المجتمع والجهاز الحكومي فهي: (الفرجاني، ٢٠٠٨، ص ٢١، البحيري، ٢٠١١، ص ٤١)

١. تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية، وتعزيز فاعليته.
٢. ترشيد الإنفاق الحكومي، والتركيز على الإنفاق في المشاريع التشغيلية، والعمل على الحد من تضخم الجهاز الإداري.
٣. تعزيز عملية التحول الديمقراطي، وتشجيع التوجه نحو اللامركزية الإدارية، بهدف ضمان مشاركة شعبية واسعة في إدارة جهاز الخدمة المدنية.
٤. تبسيط الإجراءات الإدارية ووضوحها، وإصلاح الأنظمة الضريبية والمالية وتحقيق العدالة في توزيع الموارد على جميع فئات المجتمع.
٥. تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز عدالة تقديم الخدمة لجميع المواطنين باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر لوجود الأجهزة الإدارية، وإظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة.

كما أن المأسسة للجهاز الإداري تعزز مبدأ الجدارة في الوظائف، ومما سبق فإن بناء الجهاز الإداري للدولة ومؤسساته على أسس مهنية، وتحقيق الأهداف السابقة، سيحد من المحاباة والفساد وتعزيز معايير الجدارة في الوظائف، والتي بدورها ستعزز من أداء الجهاز الإداري، تحد من عمليات التسييس في التوظيف أو في القرارات الإدارية، كما أن المأسسة تضمن جودة الخدمات المقدمة وعدالتها للمواطنين، وتضمن كفاءة الجهاز الإداري وفاعليته ونجاح السياسة العامة لأي حكومة، كما أن المأسسة قد تعزز من ديمقراطية الجهاز الإداري، من خلال شعور الفرد من خلاله بالمواطنة، وأنه مُطبق "للبيروقراطية التمثيلية" (بلعيفة، ٢٠٠٦، ص ١٧)، بحيث أنه جامع لشرائح المجتمع كافة، ومعزز للتحول الديمقراطي، وتداول السلطة.

أما معايير مأسسة الجهاز الإداري فهناك العديد من المعايير التي يجب أن تكون في الجهاز الإداري لنحكم على هذا الجهاز الإداري أنه قائم على أسس مؤسساتية، وهي كالتالي: (مصلح، ٢٠١٣، ص ٤٤-٤٧)

١. **تطبيق القوانين**
يقصد بتطبيق القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته، وتطبيقه على الجميع دون استثناء، والعمل ضمن القوانين الناظمة للعمل، والمنظمة للإجراءات، والخطوات المتبعة داخل الجهاز الإداري، فتطبيق القوانين، هو عنصر أساسي من أجل المساواة وتحقيق المصلحة العامة، ومن خلاله يشعر المواطنون بالمواطنة مادام الجميع ضمن القانون.

٢. **تحقيق حاجات المواطنين**
يحدد هذا المعيار مدى تلبية الجهاز الإداري حاجات المواطنين، في المشاريع والأعمال التي تنفذ، مع ضرورة الالتزام بتوظيف الموارد الوطنية بالشكل الأمثل والرشيد، مع مراعاة الكفاءة والفاعلية في تنفيذ هذه الأعمال.

٣. المساواة

تعنى المساواة توفير الفرص لجميع المواطنين، سواء من أجل الحصول على الوظائف أو تقديم الخدمات، وكذلك عدالة تطبيق القانون ليشمل الجميع دون استثناء.

٤. تحقيق المصلحة العامة

تُعدّ المصلحة العامة من العوامل المهمة والتي يجب أن تتحلّى بها رؤية الجهاز الإداري، وأن تتحلّى المصلحة العامة في أداء الجهاز الإداري، بحيث تكون أعماله كافة وفق ما تقتضيه المصلحة العامة، وليس من أجل خدمة حزب أو فئة معينة.

٥. الرؤية الإستراتيجية

يجب أن تتوافر للجهاز الإداري للدولة رؤية إستراتيجية، تحتوي على العديد من الخطط التنموية، والتي يجب أن يتم تبنيها من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، لكي تكون هناك رؤية تنموية تطويرية لجميع مرافق الدولة، وأن يكون الجهاز الإداري قادر على مواجهة الأزمات.

وترى الدراسة بأن تطبيق المعايير السابقة في الجهاز الإداري للدولة، يعمل على تنميته هذا الجهاز وتطوره، ويسود فيه حالة الاستقرار وعدم الاضطراب، ويصبح هذا الجهاز قادراً على التنميته الشاملة في الدولة، وأن افتقاد الجهاز الإداري للدولة لهذه المعايير، يجعل منه جهازاً غير قادر على مواجهة التحديات، وعدم تمكنه من تحقيق درجات متقدمة من التنمية في الدولة، وذلك بسبب حالة الفساد، وافتقاده للكفاءات الإدارية، لأن العمليات الإدارية في هذا الجهاز بعيدة عن الأسس والمعايير السليمة، وتخضع للعديد من الاعتبارات السياسية والعشائرية، والمصالح الخاصة.

وانفق العديد من الباحثين (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ٦٩-٧٤. جعفر، عبد القادر، ٢٠١٤، ص ١٠٧) على العديد من الإستراتيجيات من أجل بناء جهاز إداري على أسس مهنية، وهي كالتالي:

١. تفعيل القوانين التي تنظم شؤون الخدمة المدنية، والتي تتعلق بالتعيين، والترقية، والمساءلة، وتقديم الخدمة، وتعزيز دورها في المؤسسات الحكومية: فهناك العديد من القوانين الناظمة للعمل ولكن هذه القوانين غير مطبقة بشكل واقعي في المؤسسات
٢. توضيح مهام الموظفين ودورهم في الوزارات: حيث يجب توضيح حقوق الموظفين وواجباتهم، وأن الوظيفة العامة تهدف لتقديم الخدمات بشكل يتلاءم مع احتياجات المواطنين وتغيير النظرة القائمة لدى الموظفين، بأن الوظيفة العامة استحقاق وامتياز، تعطيمهم الحق بالتحكم بالمواطنين حسب أهوائهم واعتباراتهم.
٣. إعطاء الموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من العمل، والإبداع، وتقديم المبادرات، والابتكارات من أجل تطوير تحسن الأداء
٤. تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في العمل: فيجب أن تلتزم الهيئات الإدارية في المؤسسات بالشفافية والوضوح في أداء العمل، وبموازات ذلك، ترى الدراسة بأنه يجب أن يتم تفعيل الأجهزة الرقابية من أجل المساءلة، والمحاسبة عن أي تقصير، وخلل في أداء المؤسسة.
٥. مراجعة الأطر والتشريعات والقوانين بشكل دوري، وذلك من أجل التأكد بأنها تستطيع معالجة الأمور التي تطرأ على العمل، ومواكبة المستجدات، والتعامل معها.
٦. عمل جولات ميدانية من قبل الجهات صاحبة الاختصاص من أجل التأكد من جودة الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري للدولة، ومعرفة رأي المواطنين بها، ومعالجة أوجه القصور إذا وجدت، حيث تعتبر الدراسة أن هذه خطوة مهمة من أجل تعزيز مأسسة الوزارات؛ لأن المواطن هو الذي

يتعامل بصورة مباشرة مع هذا الجهاز، وهو من البيئة الخارجية والمحيطية بالجهاز الإداري، ونتيجة ذلك فهو قادر على أن يقيم مدى تطبيق أسس النزاهة والشفافية على معظم إجراءات العمل. وهناك العديد من المعوقات التي تقف أمام جهود مأسسة الجهاز الإداري للدولة وتتمثل بالآتي: (موسى، ٢٠١١، ص ٣٤-٣٥).

١. استمرار ظاهرة الدولة الأمنية البوليسية، والتي تعتمد سياسة القمع، واحتواء المجتمع المدني، ومصادرة الحريات، وعدم إشراك المواطنين في صنع السياسة العامة.
 ٢. غياب المحاسبة والشفافية إضافة إلى غياب تطبيق القوانين، وعدم الالتزام بها، وكذلك ضعف البنية المؤسسية والسياسية والإدارية.
 ٣. الانقسام السياسي والطائفي والعشائري داخل الدولة وما ينتج عنه من ضعف الشعور بالمواطنة، وعدم وجود عقد اجتماعي ليحدد علاقة النظام بالمواطنين من خلال وجود دستور يحدد واجبات النظام السياسي وحقوقه من جهة والمواطنين من جهة أخرى، وكذلك نقص الحريات كحرية التعبير والاعتقاد، بالإضافة لضعف المشاركة السياسية.
 ٤. التوظيف والترقية على أساس الانتماء السياسي، وتسييس جميع مفاصل المؤسسات نتيجة لربط الإدارة بالسياسية.
 ٥. الاعتماد على الارتجالية في بناء المؤسسات واستحداثها، والابتعاد عن الأسلوب العلمي والميداني لتشخيص المشاكل، وتقديم الحلول المقترحة استناداً إلى ذلك.
- كما ذكر (حرب، ٢٠١١، ص ٢٠) العديد من العوامل والتي تُعدّ عقبة أمام تحقيق المأسسة داخل الدولة:

١. تعقيد في الإجراءات، والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، يشكل ذلك عائقاً أمام تطبيق الشفافية، حيث إن القيام بعمليات الإصلاح الإداري، وتطوير الأنظمة، والقوانين والإجراءات، يخلق البيئة المناسبة التي تتعزز فيها الشفافية، حيث أن الشفافية تُعدّ عنصر مهم من عناصر تعزيز المأسسة في المؤسسات.
٢. الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات، وتجيير تفسير المعلومات وتحليلها من قبل المستخدمين من أجل تحقيق مصالحهم، أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، إذا تعارضت مع أهداف المنظمة.
٣. كثرة الأهداف وتداخلها مع بعضها البعض، حيث يؤدي ذلك إلى إرباك في تحقيق الأهداف، فإن عدم تحديد أولويات للأهداف المراد تحقيقها يُعدّ من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية.
٤. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى ضياع الجهود وتشتت التنسيق بين أجهزة الإدارة.
٥. الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة، والتي تحتاج إلى فترة طويلة من أجل معالجتها، ومن أجل الوصول إلى درجة الجاهزية المناسبة للنهوض بالمجتمع ومؤسساته.
٦. عدم سيادة الديمقراطية داخل المجتمع، والذي يؤدي إلى سوء استغلال المعلومات من قبل مستخدميها من أجل تحقيق المصالح الشخصية والحزبية، حيث أن سيادة أجواء الديمقراطية تتيح إمكانات المكاشفة والمساءلة، والتي تعالج التجاوزات في الإفصاح ونشر المعلومات وتفسيرها.

أما بما يتعلق **بخطط الإصلاح الفلسطينية فقد** بدأت الحكومة الفلسطينية الثانية عشرة في تنفيذ برامج الإصلاح، بدأ بخطة الإصلاح (٢٠٠٨ - ٢٠١٠). حيث تبنت السلطة الوطنية الفلسطينية في العام ٢٠٠٨

خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية للأعوام الثلاثة اللاحقة، وأنت هذه الخطة بعد الانقسام الفلسطيني الداخلي الذي عزز حالة التشوه في المؤسسات الفلسطينية.

هدفت هذه الخطة إلى إنهاء الاحتلال الإسرائيلي، وإقامة الدولة، وتطوير رؤية تنموية لبناء الاقتصاد الوطني، وتعزيز الحكم الرشيد، من حيث إيجاد نظام من الحكم الديمقراطي الذي يتميز بمشاركة المواطنين، وبناء مؤسسات الجهاز الإداري الفلسطيني على أسس مهنية، وفق القوانين المنظمة للعمل لتحقيق الشفافية والمساءلة، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال المؤسسة وتحقيق الازدهار الاقتصادي وتعزيز سيادة القانون، وتعدّ هذه الخطة أرضية تم بناء الخطط الحكومية اللاحقة بالاعتماد عليها لتحقيق تنمية المؤسسات الفلسطينية وإصلاحها(خطة الإصلاح والتنمية ٢٠٠٨-٢٠١٠، ص٣).

ومن خطط الإصلاح أيضا وثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة ٢٠٠٩ حيث عرضت هذه الوثيقة برنامج عمل الحكومة الفلسطينية الثالثة عشرة، وهدف هذا البرنامج، وما تضمنه من أهداف وطنية وسياسات وبرامج حكومية، بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية القوية والقادرة على تلبية احتياجات المواطنين وتنمية إمكانياتهم وتعزيز قدرتهم على الصمود، وتقديم الخدمات الأساسية لهم بالرغم من الاحتلال وممارساته، وذلك في إطار سعي السلطة الوطنية لبناء مؤسسات الدولة الفلسطينية، والتي سيشكل النجاح في إنجازها رافعة أساسية لإنهاء الاحتلال الإسرائيلي، ونيل استقلال الوطني (وثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، ٢٠٠٩، ص٣).

وحدّدت الحكومة المجالات التي ستركز عليها في بناء المؤسسات ضمن خمسة مجالات أساسية، هي: توحيد الإطار القانوني، نُظم العمل والهيكليات التنظيمية للحكومة، توظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات في عمل الحكومة، إدارة الموارد المالية الوطنية، وإدارة الموارد البشرية في القطاعين المدني والأمني. على أن تحتل هذه المجالات رأس سلم الأولويات للحكومة (وثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، ٢٠٠٩، ص١٨).

أما خطة التنمية الوطنية ٢٠١١-٢٠١٣ "إقامة الدولة وبناء المستقبل"

فهي المرحلة الثانية لخطة الأعوام ٢٠٠٨-٢٠١٠، وتعتمد هذه الخطة في منهجيتها إلى سابقتها، إلا أنه أجري عليها العديد من التحسينات، بما يتمثل في إجراء مشاورات واسعة ومكثفة بشأنها مع عدد أكبر من الأطراف ذات العلاقة، وتهدف خطة التنمية الوطنية إلى إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، وإتمام العمل على بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية بحلول شهر آب من العام ٢٠١١، وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة، وكذلك تهدف إلى إنجاز مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية لضمان حياة أفضل للمواطنين، وذلك من خلال بناء المؤسسات وتعزيزها، لتواكب جميع التطورات في مجال إدارة المؤسسات(خطة التنمية الوطنية، ٢٠١١-٢٠١٣، ص٩). أما **خطة التنمية الوطنية ٢٠١٤-٢٠١٦ "بناء الدولة وتجسيد السيادة"**

فتعد ٢٠١٦ المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط والتنمية الفلسطينية، والتي بدأت الحكومة بها عام ٢٠٠٧، والتي هدفت إلى بناء مؤسسات وطنية قادرة على إدارة مختلف القطاعات بشكل يحقق الجودة المطلوبة، وتهيئتها لتكون قادرة على إدارة الدولة الفلسطينية المستقبلية، وهدفت هذه الخطة إلى تعزيز التكامل بين عمليات التخطيط وإعداد الموازنات، بالاعتماد على الخبرات المعرفية التي أصبحت تملكها الحكومة من إعداد الخطط السابقة (خطة التنمية الوطنية، ٢٠١٤-٢٠١٦، ص٧).

وهدفت هذه الخطة المحافظة على الإنجازات التي حققتها الخطط التنموية السابقة، وركزت على العديد من المجالات، وهي: إقامة الدولة الفلسطينية، والقيام بالتنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل، وتعزيز الحكم الرشيد وإكمال بناء المؤسسات الفلسطينية، وتعزيز الأمن والحماية والتنمية الاجتماعية، وتحسين الخدمات وضمان وصولها إلى جميع المواطنين، وتطوير قطاع البنية التحتية (خطة التنمية الوطنية، ٢٠١٤-٢٠١٦، ص٧).

وواجهت هذه الخطة كغيرها من الخطط السابقة العديد من التحديات، ومن أبرزها الاحتلال الإسرائيلي، وذلك من خلال سيطرته على الموارد الطبيعية، ومصادرة الأراضي، وسياسة الحصار والإغلاق، والتدخل في شؤون الحياة الفلسطينية، وأيضاً الانقسام الفلسطيني السياسي والإداري، وما نتج عنه الكثير من التبعات السلبية، وتردي الأوضاع الاقتصادية، وانتشار الفقر والبطالة وتفاقم الأزمة المالية (خطة التنمية الوطنية، ٢٠١٤-٢٠١٦، ص ٩).

وترى الدراسة بأن عملية إعادة بناء الجهاز الإداري الفلسطيني، تجسدت بعد الخطة التنموية التي أقرتها حكومة سلام فياض في عام ٢٠٠٨، حيث كان هناك بدايةً ملموسة لمأسسة الجهاز الإداري، حيث أفادت بعض الأديبات (قيسي، ٢٠١٢، أمان، ٢٠١٢) بأن المؤسسات الفلسطينية بعد عام ٢٠١١ أصبحت أكثر رتابة عما كانت في المراحل السابقة، وتدار بنظام إداري جديد، فباتت المؤسسات تقدم تقاريرها المالية والإدارية بشكل منتظم، مع تأكيدها نظرياً على الالتزام بقضية النزاهة والشفافية في التوظيف العام، مع العلم بأن هناك بعض التجاوزات في الجهاز الإداري والتي تقلل من حجم الإنجازات المحققة. وبالرغم من التقدم الحاصل في مجال النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد، إلا أن هناك انتشار للواسطة والمحسوبية في التعيينات وتقديم الخدمات العامة، وكذلك استمرار تجاهل الكثير من المسؤولين لحقوق المواطنين في الحصول على المعلومات والوصول إلى السجلات العامة وغير السرية، ورفض نشر شروط إشغال الوظائف وتقديم الخدمات (أمان، ٢٠١٤، ص ١٠).

ويكن حصر عدد من العوامل التي تقف عائقاً في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني الفلسطيني وهي كالتالي: (الديك، ٢٠٠٦، ص ١٤٠)

١. تضخم كبير في حجم الجهاز الإداري مقارنة بالاحتياجات الفعلية للمجتمع الفلسطيني ومقارنه بالقدرة المالية للسلطة الفلسطينية.
٢. إن الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، صممت من أجل أن تتسجم مع المصالح الحزبية والمحسوبيات، وليس على أسس مهنية وعلمية، كما أن الهياكل التنظيمية تتصف بالازدواجية والتداخل، وتفتقر للمساءلة والشفافية، وتضم عدد كبير من المديرين، والمديرين العامين والوكلاء المساعدين.
٣. افتقاد الجهاز الإداري الفلسطيني للخطط الإستراتيجية من أجل إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، وغياب الدور التخطيطي والرقابي والتنموي في الجهاز الإداري الفلسطيني.
٤. التسييس الوظيفي، وعدم حيادية الوظائف في الجهاز الإداري الفلسطيني، وغلبة الانتماء الحزبي على الانتماء الوظيفي والمعايير المهنية، والذي انعكس على شفافية المؤسسات الحكومية ونزاهتها، وإن إنشاء المكاتب الحركية في المؤسسات العامة الفلسطينية هو أكبر دليل على أن الوظائف مسيسة.

كما ذكر البعض أن هناك العديد من العوامل التي تقف حاجزاً أمام بناء المؤسسات الفلسطينية، وهي كالتالي: (البرغوثي، ٢٠١٠، ص ٤٣)

١. المعارضة والعقبات التي تواجهها محاولات الإصلاح والبناء، والتي تتم داخل المؤسسات العامة الفلسطينية.
٢. الثقافة السائدة لدى موظفي القطاع العام، بحيث تسيطر الولاءات العائلية والحزبية والعشائرية، وهذا ترك آثاراً خطيرة على الجهاز الإداري الفلسطيني.
٣. الاحتلال وممارساته التي تقف عائقاً أمام أي خطة تنموية حقيقية، وتعارض المصالح القائمة بين الاحتلال والشعب الفلسطيني.
٤. ضعف الأجهزة الرقابية وتحديد تلك التي تختص بالرقابة على الأداء.

ومما سبق، ترى الدراسة بأن هذه عوامل مهمة في إعاقه مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني وأن هناك عاملاً هاماً يقف عائقاً أمام جهود بناء الجهاز الإداري الفلسطيني وهو الانقسام الفلسطيني،

والذي ترك أثراً مدمراً على بنية الجهاز الإداري، فسادت حالة انفصام في الجهاز الإداري ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وكذلك تعزز التسييس الحزبي في كل من الضفة والقطاع، ونتيجة ذلك حُجبت الوظيفة العامة عن الكثير من المواطنين، إضافة إلى وجود بعض المناصب وهي غير موجودة في نص قانون الخدمة المدنية، كالوكيل المساعد، والتي صممت لتناسب أشخاصاً معينين، وذلك لتقلهم الحزبي (الطويل، ٢٠١٤، ص ٥)، وعند عقد المصالحة الفلسطينية والتي تعتبرها الدراسة بالهشة؛ لأنها لم تقم من أجل تلبية المصلحة الوطنية، بل من أجل المصالح الحزبية، وما تقتضيه مصلحة الحزب، وقد اتضح المشهد بعد تشكيل حكومة الوحدة الوطنية فيسيزداد التضخم الوظيفي للجهاز الإداري، حيث أضيف على هذا الجهاز حوالي ٤٠ ألف موظف عينتهم حركة حماس (أمان، ٢٠١٥)، وتعتبر حركة حماس وحركة فتح وباقي الفصائل بأن هذا التوظيف هو استحقاق لأبنائها، حيث تواجه السلطة الفلسطينية أزمة في كيفية إدارة الأعداد الفائضة من الموظفين عن الحاجة، وأن المناصب والوظائف تريدها الأطراف المتنازعة على أساس المقاسمة فيما بينها، وهذا يعني أنه سوف يتم تعزيز التسييس الوظيفي وتعزيز إبعاد الأسس العلمية والوظيفية في التعيين، وهذا سيلحق ضرراً كبيراً بالجهاز الإداري؛ لأن انتماء الموظف وولاءه ليس لوظيفته بل لانتمائه السياسي، وسيسخر هذه الوظيفة لخدمة حزبه السياسي، ومحاولة تطبيق أجنداته، مما يؤدي إلى إعاقة بناء الجهاز الإداري الفلسطيني وفق أسس سليمة.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع الإصلاح وخطط التنمية في العديد من الدول و في السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تتناول الدراسة عددا من الدراسات المتعلقة بالحالة الفلسطينية وعددا اخر من الدراسات يتناول دول اخرى، فيما يتعلق بالحالة الفلسطينية فقد هدفت دراسة (طوقان، ٢٠١٥) وهي بعنوان: "أثر خطط التنمية الفلسطينية في تعزيز قدرات خطط التشغيل في خلق فرص عمل (٢٠٠٧-٢٠١٤)" إلى التعرف على أثر خطط التنمية الفلسطينية في تعزيز قدرات خطط التشغيل في خلق فرص عمل منذ عام ٢٠٠٧، وهو العام الذي بدأت فيه خطط التنمية الفلسطينية بصورة حقيقية وفعالية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن خطط التنمية الفلسطينية كانت مؤقتة وضعيفة، وضعت لمنع كارثة اجتماعية واقتصادية.

وفي دراسة أخرى (جعفر، عبد القادر، ٢٠١٤)، حملت عنوان: "الجهاز الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية: الواقع ومقترحات الإصلاح" وهدفت إلى التعرف على واقع الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية، من حيث، المعوقات، والتحديات التي تواجه عملية الإصلاح، وأظهرت الدراسة بأن هناك سوء في توزيع الموارد في الوزارات، وكذلك عدم مشاركة الموظفين في وضع خطط الوزارات، وكذلك عدم وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

وتناولت دراسة (شبيب، ٢٠١٣) "انعكاسات الخطط الإصلاحية التنموية المقدمة من السلطة الفلسطينية على الأمن الإنساني (٢٠٠٥-٢٠١١)". حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تحقيق الخطط الإصلاحية والتنموية المقدمة من السلطة الفلسطينية للأمن الإنساني القائم على تحقيق التحرر من الخوف والتحرر من الحاجة، والعيش بكرامة، ومن أبرز نتائج الدراسة، بأن السياسات والبرامج التي تبنتها الخطط لم تكن كافية لتحقيق الأمن الاقتصادي والأمن الغذائي، كما أنها لم تحقق فلسفة الحكومة في بناء المؤسسات الفلسطينية بصفتها إستراتيجية لإنهاء الاحتلال الإسرائيلي وإقامة الدولة الفلسطينية.

أما دراسة (قيسي، ٢٠١٢) وهي بعنوان: "السلطة والدولة قراءة في تجربة حكومة سلام فياض" بحثت هذه الدراسة في إشكالية مشروع "إقامة الدولة وإنهاء الاحتلال" الذي قدمته حكومة د.سلام فياض كمسار لإقامة دولة فلسطينية، فلم تكن السياسة العامة والآليات المتبعة ضمن خطة بناء الدولة وإنهاء الاحتلال تحقق الهدف الاستراتيجي، فلم ينته الاحتلال ولم تقم الدولة الفلسطينية، إلا أنها تمكنت من الحفاظ على

مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التي بنيت في عهد اتفاقية أوسلو وعملت على نموها عبر خلق واقع جديد، مع بناء القليل من المؤسسات التي تتماشى مع متطلبات المرحلة.

وتناولت دراسة (موسى، ٢٠١١) "الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد"، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الإصلاح الإداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية، تتم بدرجة متوسطة، وأن الوزارات تعاني من ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين، التي تم تعديلها دون مشاركة المؤسسة التشريعية.

وسعت دراسة (الفرجاني، ٢٠٠٨) بعنوان: "واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع، إلى التعرف على واقع واستراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري من وجهة نظر قيادات الشرطة في قطاع غزة، ومن أهم نتائج الدراسة، أن عملية الإصلاح في جهاز الشرطة الفلسطينية لم تصل إلى المستوى المطلوب.

أما الدراسات التي تناولت دول أخرى وتعلقت بالتجارب الإصلاح فيها ففي دراسة (البسام، ٢٠١٤)، والتي جاءت بعنوان: "الحكومة الرشيدة: دراسة حالة السعودية". الضوء على حالة الحوكمة في السعودية من خلال العلاقة تحقيق النمو الاقتصادي والحكومة الرشيدة في السعودية، ومن أهم نتائج الدراسة، بأنه لا توجد علاقة مابين النمو الاقتصادي والحكومة، فبالرغم من تبني السعودية العديد من الخطط اللوائح من أجل تعزيز ودعم الحكومة الرشيدة، إلا أن أداء السعودية في الحوكمة الرشيدة أقل من المأمول.

أما دراسة (Niklasson, 2013) بعنوان: "هل الإدارة العامة الجديدة تزيد من تسييس الخدمة المدنية؟". فهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الإدارة العامة الجديدة، والتوظيف السياسي للموظفين المدنيين في جهاز الخدمة المدنية، حيث أن البعض يدعي أن الإدارة العامة الجديدة عززت من تسييس الخدمة المدنية، وأظهرت الدراسة بأن السياسيين لا يوظفون رؤساء الوكالات على خلفية سياسية، وعليه تم دحض الفرضية القائلة بأن الإدارة العامة الجديدة تقود إلى تسييس الخدمة المدنية غير صحيحة.

وجاءت دراسة (السبيعي، ٢٠١٠)، بعنوان: "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الشفافية والمساءلة، في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وكشفت نتائج الدراسة عن ضعف مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالشفافية، إضافة إلى ضعف اهتمام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية، ووضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة.

وأشارت دراسة (Nadeem Haque) بعنوان: "الحوافز وإدارة الموارد البشرية" (2005) إلى الجهود التي تبذلها الدول النامية في إصلاح الخدمة المدنية، والتي أسفرت عن نجاح محدود، وذلك لتركيزها على مدخل تخفيض الحجم والجوانب الإجرائية، دون الاهتمام بنظام الحوافز المعمول به في هذه الدول، وقد رأت الورقة أن نجاح جهود الإصلاح يتوقف على عدة عوامل منها: تبني مجموعة من الحوافز المرتبطة بالأداء في مرحلة مبكرة من عملية الإصلاح، ومنح الجهات الحكومية درجة أكبر من الاستقلالية (اللامركزية) في إجراء عملياتها اليومية المتعلقة بالموارد البشرية.

منهج الدراسة

من أجل التعرف على دور خطط الإصلاح والتنمية في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال رصد واقع خطط الإصلاح بما يصب في مأسسة الجهاز الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة فقد تم تصنيف البيانات التي

جمعت من المبحوثين، ومن ثم تم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، وتم مناقشتها وربطها بالإطار النظري، والدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المؤسسات العامة الفلسطينية في محافظة قلقيلية، والبالغ عددهم (٤٢٦) موظفاً، حسب ما أفادت به أقسام شؤون الموظفين في الوزارات المستهدفة في محافظة قلقيلية، عام ٢٠١٦ وبسبب صغر حجم مجتمع الدراسة سعت الدراسة إلى تناول جميع أفرادها، فقد وزعت الاستبانات عليهم جميعاً وقد تم استعادة (٣٥٤) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة (٨٠%) من المجتمع الأصلي، والجدول رقم (١) يوضح كيفية توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة للموظف:

جدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية

الرقم	المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
١.	الجنس	ذكور	206	58.2
		إناث	148	41.8
٢.	العمر	أقل من ٣٠ سنة	47	13.3
		من ٣٠-٤٠ سنة	128	36.2
		من ٤٠-٥٠ سنة	108	30.5
		أكثر من ٥٠ سنة	71	20.1
٣.	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	72	20.3
		بكالوريوس	204	57.6
		ماجستير	72	20.3
		دكتوراه فأعلى	6	1.7
٤.	المسمى الوظيفي	مدير	48	13.6
		نائب مدير	20	5.6
		رئيس قسم	67	18.9
		رئيس شعبة	51	14.4
		موظف إداري	168	47.5
٥.	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	48	13.6
		من ٥-١٠ سنوات	88	24.9
		من ١٠-١٥ سنة	59	16.7
		أكثر من ١٥ سنة	159	44.9

أداة الدراسة

بهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تم تصميم أداة للدراسة تمثلت باستبانة تم بناؤها بالاعتماد على أدبيات البحث، والدراسات السابقة (موسى، ٢٠١١)، إذ تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام هي:

القسم المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية و شمل هذا القسم على المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة اما القسم الثاني فشمل الفقرات المتعلقة بقياس درجة المأسسة في الجهاز الإداري في المؤسسات

العامّة الفلسطينية وشمل ستة أبعاد هي: (الاختيار والتعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة).

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة عرضت بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء آرائهم وبناء على ذلك، تم حذف وتعديل وإضافة، إلى أن استقرّ عدد العبارات المتعلقة بقياس درجة المأسسة بعد التحكيم على (٤١) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد فرعية هي: (الاختيار والتعيين، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة).

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات (كرونباخ-ألفا) لدرجة المأسسة ولأبعادها، على عينة صدق البناء نفسها، وكانت النتائج التي تمّ الحصول عليها كما الجدول التالي

جدول (٢)

معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المأسسة ولمجال المأسسة ككل

الرقم	البعد	عدد العبارات	قيمة (كرونباخ-ألفا)
	الاختيار والتعيين	10	.937
	الفاعلية	5	.920
	تطبيق القوانين	9	.895
	الشفافية	9	.941
	عدالة تقديم الخدمة	8	.910
	الدرجة الكلية	41	.978

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل الثبات قد كانت عالية، وتزيد عن (٩٠%)، وذلك لكل بعد من أبعاد المأسسة، ولأبعادها مجتمعة (المأسسة ككل)، مما يدعم ثبات أداة الدراسة في قياس درجة المأسسة في المؤسسات العامة الفلسطينية، وصلاحياتها للتطبيق.

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية للبيانات

بعد جمع الاستبيانات من عينة الدراسة، تم تفريغ إجابات أفراد العينة، وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها باستعمال برمجية الـ (spss)، فحسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وأجري اختبار الثبات بطريقة معادلة "كرونباخ- ألفا" (Cronbach-Alpha)، كما أُجري اختبار (نموذج) تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression analysis)، واختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، واختبار (ت) (Independent t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway - ANOVA)، واختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية.

إجابة سؤال الدراسة واختبار فرضياتها

الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس الذي ينص على: " ما درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني من حيث: الاختيار والتعيين والترقية، والفاعلية، وتطبيق القوانين، والشفافية، وعدالة تقديم الخدمة؟

للإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة، وذلك على مستوى القسم (المجال) المتعلقة بدرجة المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعادها، ولكل عبارة من عبارات كل بعد على حدة، وكانت النتائج كما يلي
ويبين الجدول رقم (٣) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير، لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعادها

جدول (٣)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير، لمجال المؤسسة ككل،
ولكل بعد من أبعاده

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المؤسسة	الرقم
متوسطة	٦٠.٨٨	.76479	3.0441	الاختيار والتعيين والترقية	١
متوسطة	٦٢.١٢	.83792	3.1062	الفاعلية	٢
متوسطة	٦٢.٣٠	.76603	3.1152	تطبيق القوانين	٣
منخفضة	٥٨.٧٣	.81213	2.9366	الشفافية	٤
منخفضة	٥٩.٥١	.82375	2.9753	عدالة تقديم الخدمة	٥
متوسطة	٦٠.٦٠	71125	3.0302	المؤسسة ككل	

يتضح من الجدول (٣) أن درجة تطبيق المعايير المؤسساتية ككل في الجهاز الإداري الفلسطيني من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة، حيث حصل المجال الكلي للمؤسسة على متوسط حسابي قدره (3.0302)، وبانحراف معياري (71125)، ونسبة مئوية (٦٠.٦٠%)، أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني على مستوى الأبعاد الفرعية للمؤسسة يبين الجدول أن درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في بعد "تطبيق القوانين" كانت هي الأعلى، وحصلت على نسبة مئوية قدرها (٦٢.٣٠%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد كانت أكثر ثلاث عبارات تتبدى فيها المعايير المؤسساتية ضمن هذا البعد هي: عبارة رقم (٢٣) "توضح أنظمة المؤسسات العامة الفلسطينية آليات الاتصال بين المستويات المختلفة في الوزارات"، بنسبة مئوية قدرها (٦٧.١٢%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (١٩) "تُصدر القوانين المنظمة للعمل من قبل الجهات صاحبة الاختصاص في الوزارات، بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٣٨%)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضاً، تلاها عبارة رقم (١٦) "يرتكز عمل المؤسسات العامة الفلسطينية في الأساس على تطبيق القوانين"، بنسبة مئوية (٦٥.٧٣%)، وبدرجة تقدير متوسطة.

أما بعد "الفاعلية" فقد حصل على المرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة أيضاً، حيث حصل هذا البعد على نسبة مئوية بلغت قيمتها (٦٢.١٢%)، وكانت أعلى ثلاث عبارات عكست فاعلية الجهاز الإداري بحسب أفراد العينة ضمن هذا البعد هي: عبارة رقم (١٥) "تعمل المؤسسات العامة الفلسطينية إلى تبسيط إجراءات العمل بما يخدم تحقيق أهداف المواطنين"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (64.12%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (١٤) "تركز المؤسسات العامة الفلسطينية على تحسين عملياتها الداخلية، وفق أسس مهنية"، بنسبة مئوية قدرها (٦٣.٨٤%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وعبارة رقم (١١) "تركز المؤسسات العامة الفلسطينية على تحقيق أهدافها، وليس على تحقيق الأهداف السياسية والحزبية"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (٦٢.٨٨%)، وبدرجة تقدير متوسطة كذلك.

كما حصل بعد "الاختيار والتعيين والترقية" على المرتبة الثالثة، بنسبة مئوية قدرها (٦٠.٨٨%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وكانت أعلى ثلاث عبارات ضمن هذا المجال عبرت عن توافر المؤسسة هي: عبارة رقم (٧) "شروط التعاقد مع الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية واضحة ومفهومة"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (٦٥.٩٣%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (٤) "المواصفات الوظيفية المعلن عنها هي ضمن متطلبات الوظيفة الحقيقية"، بنسبة مئوية قدرها (٦٤.٩٧%)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضاً، ومن ثم عبارة رقم (٣) التي تنص على "يتم الإعلان عن الوظائف بناء على الحاجة الحقيقية للوزارات"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (٦٢.٧١%)، وبدرجة تقدير متوسطة.

في حين حصل بعد "عدالة تقديم الخدمة" على المرتبة الرابعة بحسب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة، فكان متوسط إجاباتهم على هذا البعد (٥٩.٥١%)، وبدرجة تقدير منخفضة، وكانت أكثر ثلاث

عبارات عكست المأسسة ضمن هذا المجال هي: عبارة رقم (٤٠) " يتَّوَقَّر وقت معياري محدد لكل الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة الفلسطينية"، بنسبة مئوية قدرها (٦٣.٩٥%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (٣٥) "يلتزم موظفو المؤسسات العامة الفلسطينية بمعايير حقيقية، لجودة تطبيق الخدمة"، بنسبة مئوية قدرها (٦٢.٥٤%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وعبارة رقم (٣٩) "تُوفَّر المؤسسات العامة الفلسطينية خدماتها للمواطنين كافة دون تمييز"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (٦١.٩٢%)، وبدرجة تقدير متوسطة.

أخيراً حصل بعد "الشفافية" بصفته أحد أبعاد المأسسة على المرتبة الخامسة والأخيرة، حيث حصل هذا البعد على درجة مئوية قدرها (٥٨.٧٣%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وكانت أكثر ثلاث عبارات عكست وجوداً للشفافية ضمنه هي: عبارة رقم (٢٩) "يستفيد الموظفون فعلياً من الحقوق الوظيفية التي منحها لهم القانون"، بنسبة مئوية قدرها (٦٢.٨٨%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (٢٧) والتي تنص على " يُشكّل ما تُفصِّح المؤسسات العامة الفلسطينية عنه، انعكاساً لانجازاتها وبرامجها بصورة حقيقية"، بنسبة مئوية قدرها (٦٢.٨٨%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وعبارة رقم (٢٨) " تتضح الجوانب المالية المتعلقة في الترقية لجميع الموظفين"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (٦٢.١٥%)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضاً.

النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمفهوم مأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي للموظف.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية وتشمل:

الفرضية الأولى: التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير الجنس للموظف. (ذكر، أنثى)

لفحص هذه الفرضية، أُجري اختبار (ت)، وذلك على المجال الكلي للمأسسة، ولكل بعد من أبعاده، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٤):

جدول (٤)

نتائج اختبار (ت) لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة إدراك الموظفين لمأسسة الجهاز الإداري

بحسب الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت" المحسوبة	درجة لحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
.081	-1.749	352	.82579	2.9840	206	ذكر	الاختيار والتعيين
			.66443	3.1277	148	أنثى	
.435	-.781	352	.90189	3.0767	206	ذكر	الفعالية
			.74079	3.1473	148	أنثى	
.043	-2.034	352	.80122	3.0453	206	ذكر	تطبيق القوانين
			.70534	3.2125	148	أنثى	
.994	.008	352	.84165	2.9369	206	ذكر	الشفافية
			.77199	2.9362	148	أنثى	
.101	-1.643	352	.83996	2.9144	206	ذكر	عدالة تقديم الخدمة

			.79572	3.0600	148	أنثى	
		352	.75577	2.9848	206	ذكر	المأسسة ككل
.157	-1.419-		.64134	3.0934	148	أنثى	

يتضح من الجدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير الجنس للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده باستثناء بعد تطبيق القوانين، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للاختبار على مجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده أكبر من (0.05)، باستثناء بعد تطبيق القوانين، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف الجنس للموظف، باستثناء مجال تطبيق القوانين، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار لهذا البعد (0.043) وهي أصغر من (0.05) مما يعني إثبات وجود الفروق بين الموظفين على مستوى هذا البعد، ومن خلال المتوسطات الحسابية يتضح بأن الفرق لصالح الموظفات الإناث، حيث بلغ متوسط إجابتهن على هذا البعد (3.2125)، مقابل متوسط (3.0453) للذكور، أي أن درجة إدراك الموظفات في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري كانت أعلى من درجة إدراك الذكور لها.

النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية

التي تنص على: "توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير العمر للموظف. (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠-٤٠ سنة، من ٤٠-٥٠ سنة، أكثر من ٥٠ سنة).
لفحص هذه الفرضية، أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (٥):

جدول (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المأسسة بحسب متغير العمر للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين والترقية	بين	1.919	3	.640	1.094	.352
	داخـل	204.554	350	.584		
الفعالية	بين	1.329	3	.443	.629	.597
	داخـل	246.517	350	.704		
تطبيق القوانين	بين	3.095	3	1.032	1.769	.153
	داخـل	204.048	350	.583		
الشفافية	بين	3.967	3	1.322	2.022	.111
	داخـل	228.857	350	.654		
عدالة تقديم الخدمة	بين	5.992	3	1.997	2.993	.031
	داخـل	233.542	350	.667		
المأسسة ككل	بين	2.964	3	.988	1.969	.118
	داخـل	175.609	350	.502		

يتضح من الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير العمر للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده باستثناء بعد عدالة تقديم الخدمة، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للاختبار على مجال المأسسة ككل، ولكل مجال من مجالاتها أكبر من (0.05)، باستثناء مجال عدالة تقديم الخدمة، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف العمر للموظف، باستثناء بعد عدالة تقديم الخدمة، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار على هذا البعد (0.031) وهي أصغر من (0.05) مما يعني إثبات وجود الفروق بين الموظفين على مستوى هذا البعد فقط.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين مستويات متغير العمر للموظف على مستوى بعد عدالة تقديم الخدمة، وتحديد وجهتها، فقد أُجري اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (٥)

نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمواطن الفروق ووجهتها لمتغير العمر للموظف على بعد عدالة تقديم الخدمة

سنوات الخبرة	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠-٤٠ سنة	من ٤٠-٥٠ سنة	أكثر من ٥٠
أقل من ٣٠ سنة (3.2500)	---	.29492*	.25116	.45599*
من ٣٠-٤٠ سنة (2.9551)		---	-.04376-	.16106
من ٤٠-٥٠ سنة (2.9988)			---	.20483
أكثر من ٥٠ سنة (2.7940)				---

• دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

يشير الجدول (٥) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير العمر للموظف على مستوى بعد عدالة تقديم الخدمة هي بين الموظفين من الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) في جهة، والموظفين من الفئتين العمريتين (من ٣٠-٤٠ سنة) و (أكثر من ٥٠ سنة) في جهة أخرى، وذلك لصالح الموظفين من الفئة العمرية الأقل من (٣٠) سنة، حيث كان متوسط استجاباتهم على هذا البعد (3.2500)، في حين كان متوسط استجابات الموظفين من الفئتين (من ٣٠-٤٠ سنة) و (أكثر من ٥٠ سنة) هو على التوالي (2.9551 ، 2.7940)، بمعنى أن درجة إدراك الموظفين الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة لمأسسة الجهاز الإداري تفوق درجة إدراك نظرائهم لها من الفئتين العمريتين (من ٣٠-٤٠ سنة) و (أكثر من ٥٠ سنة).

النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة

التي تنص على: "توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف. (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه فأعلى).
فحص هذه الفرضية، أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (٦):

جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المأسسة بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين والترقية	بين المجموعات	1.513	3	.504	.861	.461
	داخل المجموعات	204.959	350	.586		
الفعالية	بين المجموعات	3.162	3	1.054	1.508	.212
	داخل المجموعات	244.684	350	.699		
تطبيق القوانين	بين المجموعات	.665	3	.222	.376	.770
	داخل المجموعات	206.477	350	.590		
الشفافية	بين المجموعات	1.868	3	.623	.944	.420
	داخل المجموعات	230.955	350	.660		
عدالة تقديم الخدمة	بين المجموعات	2.309	3	.770	1.136	.335
	داخل المجموعات	237.225	350	.678		
المأسسة ككل	بين المجموعات	1.118	3	.373	.735	.532
	داخل المجموعات	177.454	350	.507		

يتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للمأسسة (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين والترقية، الفعالية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (.532 ، .461 ، .212 ، .770 ، .420 ، .335)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة

التي تنص على: "توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للموظف. (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري). لفحص هذه الفرضية، أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (٧):

جدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المأسسة بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين والترقية	بين المجموعات	1.731	4	.433	.738	.567
	داخل المجموعات	204.741	349	.587		
الفعالية	بين المجموعات	10.198	4	2.549	3.744	.005
	داخل المجموعات	237.649	349	.681		
تطبيق القوانين	بين المجموعات	6.926	4	1.732	3.018	.018
	داخل المجموعات	200.216	349	.574		
الشفافية	بين المجموعات	14.942	4	3.735	5.983	.000
	داخل المجموعات	217.882	349	.624		
عدالة تقديم الخدمة	بين المجموعات	14.904	4	3.726	5.789	.000
	داخل المجموعات	224.630	349	.644		
المأسسة ككل	بين المجموعات	8.048	4	2.012	4.118	.003
	داخل المجموعات	170.524	349	.489		

يتضح من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً للمسمى الوظيفي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل من بعد: (الفعالية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده المذكورة على التوالي (0.003، 0.005، 0.018، 0.000، 0.000)، وجميع هذه القيم هي أصغر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري ككل، وفي كل بعد من أبعادها باستثناء بعد الاختيار والتعيين والترقية، تختلف باختلاف مسمياتهم الوظيفية، وللتعرف إلى مواطن الفروق بين مستويات متغير المسمى الوظيفي للموظف على مستوى الدرجة الكلية للمأسسة (مجال المأسسة ككل)، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (٧)

نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمواطن الفروق ووجهتها لمتغير المسمى الوظيفي على مجال المأسسة ككل

المسمى الوظيفي	مدير (3.3928)	نائب مدير (2.8134)	رئيس قسم (2.9964)	رئيس شعبة (3.0344)	موظف إداري (2.9647)
مدير (3.3928)	---	.57937*	.39642*	.35835*	.42806*
نائب مدير (2.8134)	---	---	-.18295	-.22102	-.15131
رئيس قسم (2.9964)	---	---	---	-.03807	.03164
رئيس شعبة (3.0344)	---	---	---	---	.06971
موظف إداري (2.9647)	---	---	---	---	---

• دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

يشير الجدول (٧) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للموظف على مستوى الدرجة الكلية للمأسسة، هي فقط بين الموظفين من فئة المسمى الوظيفي مدير (أي المديرين) في جهة، والموظفين من المسميات الوظيفية الأخرى (نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري)، وذلك لصالح المديرين، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.3928)، مقابل متوسطات للموظفين من المسميات الوظيفية الأخرى قدرها على التوالي (2.8134 ، 2.9964 ، 3.0344 ، 2.9647)، بمعنى أن إدراك المديرين لدرجة وجود المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني، تفوق درجة إدراك زملائهم في المستويات الإدارية الأدنى.

النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الخامسة

التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف. (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠-١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة).
لفحص هذه الفرضية، أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (٨):

جدول (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المأسسة بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة	مستوى
الاختيار والتعيين والترقية والفعالية	بين المجموعات	4.351	3	1.450	2.512	0.058
	داخل المجموعات	202.121	350	.577		
تطبيق القوانين	بين المجموعات	2.598	3	.866	1.236	0.297
	داخل المجموعات	245.248	350	.701		
الشفافية	بين المجموعات	2.338	3	.779	1.332	0.264
	داخل المجموعات	204.804	350	.585		
عدالة تقديم الخدمة	بين المجموعات	3.747	3	1.249	1.908	0.128
	داخل المجموعات	229.077	350	.655		
المأسسة ككل	بين المجموعات	2.091	3	.697	1.027	0.381
	داخل المجموعات	237.443	350	.678		
	بين المجموعات	2.921	3	.974	1.940	0.123
	داخل المجموعات	175.652	350	.502		

يتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين والترقية، الفعالية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (0.123 ، 0.058 ، 0.297 ، 0.264 ، 0.128 ، 0.381)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف سنوات خبرتهم.

نتائج الدراسة

تعرض الدراسة، هنا، مجموعة من النتائج العملية التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وهي

كالتالي:

بلغت الدرجة الكلية لمأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني من وجهة نظر الموظفين، نسبة (٦٠.٦٠%) وهي نسبة جيدة من المؤسساتية في الجهاز الحكومي الفلسطيني، بالرغم من الظروف التي عصفت بالجهاز الإداري الفلسطيني، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (موسى، ٢٠١١، قيسي ٢٠١٢)، وكذلك اتفقت مع تقرير أمان (٢٠١٢، ٢٠١٣)، حيث أصبحت المؤسسات الفلسطينية أكثر رتابية وانضباط وتدار بنظام إداري جديد، وهذه النتيجة موزعة على المجالات التالية:

- أ- أشارت نتائج التحليل أن درجة المأسسة في الإختيار والتعيين والترقية، والاعتماد على الكفاءة والجدارة في التوظيف، كانت بنسبة (٦٠.٨٨%) وهي نتيجة متوسطة.
- ب- أشارت نتائج التحليل بأن مدى فاعلية الجهاز الحكومي، ومدى قدرة الوزارات في تطوير عملياتها بنجاح دون تدخل الجهات الخارجية، كانت بنسبة (٦٢.١٢%) وهي نتيجة متوسطة.
- ت- مدى الشفافية التي يتمتع بها الجهاز الحكومي ومدى مصداقية البيانات المالية التي يتم نشرها كانت بنسبة (٥٨.٧٣%) وهي نتيجة منخفضة.
- ث- مدى تطبيق القوانين في المؤسسات الحكومية، ومدى التزام الأجهزة القضائية بشكل فعلي في محاسبة الفاسدين، والعدالة في تطبيق القوانين على الموظفين، كانت بنسبة (٦٢.٣٠%) وهي متوسطة.
- ج- مدى توفر العدالة في تقديم الخدمة للمواطنين، ومدى التزام الوزارات في استطلاع آراء المواطنين حول جودة خدماتها، ومدى الأخذ في اقتراحات المواطنين على محمل الجد، من أجل تطوير خدماتها كانت بنسبة (٥٩.٥١%) وهي نتيجة منخفضة.

التوصيات

- ١- انطلاقاً من أدبيات الدراسة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الدراسة عدداً من التوصيات، والتي من الممكن أن يسهم تطبيقها، في تعزيز مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، وفيما يلي أهمها:
 - ضرورة تركيز جهود النظام السياسي الفلسطيني على تعزيز حيادية الأجهزة الحكومية، وعدم تسييسها، وخصوصاً الحد من تدخل الأحزاب السياسية بأي شكل في الجهاز الحكومي، من خلال منع التوظيف القائم على الإلتناء السياسي، وجعل من مبادئ وأصول الإدارة العامة أساساً للعمل في الوزارات، كتعزيز الشفافية والمساءلة، والاعتماد على مبدأ الجدارة في التعيين.
 - فالجهاز الحكومي يشكل العمود الفقري للإدارة العامة في فلسطين، وينبغي أن يعمل وفق أسس مهنية مرتكز في أدائه إلى أسس موضوعية وحيادية ومتخذ من معايير الجدارة والكفاءة وجودة الخدمة قواعد للعمل، فالجهاز الإداري يتأثر بالنظام السياسي، والأجواء العامة المتعلقة بالحريات، واحترام المواطن، والمساواة بين المراجعين، لكن هذا الجهاز في النهاية لا يصنع الإصلاح الإداري بل إنه ينفذ أي جملة من الإصلاحات التي تصنعها وتضعها وتحدد مساراتها الجهات والمؤسسات الدستورية والشرعية في الدولة، فهو بذلك يمثل للسياسات والأهداف والغايات التي تضعها أي سلطة سياسية.
- ٢- تطبيق اتفاق المصالحة بمسئولية عالية من أجل إنهاء الانقسام السياسي الفلسطيني، والذي ترك تبعات كبيره على الحياة الفلسطينية بكافة جوانبها، وخصوصاً على الجهاز الإداري الفلسطيني، والتعجيل من إجراء مصلحه حقيقية، غير قائمة على أساس المحاصصة الحزبية، تقضي إلى تشكيل جهاز حكومي حيادي، يرسخ مفاهيم المساواة والعدالة بين جميع فئات المجتمع الفلسطيني.
- ٣- ضرورة تفعيل عمل المجلس التشريعي وممارسة صلاحياته كافة، والتي أصبح الرئيس الفلسطيني يقوم بها نتيجة لتعطله، وذلك من أجل تعزيز الرقابة البرلمانية على السلطة التنفيذية في نطاق

- عملها ومجالات عملها كافة، والذي يقود إلى تعزيز الشفافية والحفاظ على الحقوق والحريات العامة.
٤. الإعلان عن الوظائف في المناصب العليا؛ وذلك لأن قانون الخدمة المدنية لم ينص بشكل صريح على الترقية بل اقتصر فقط على كلمة التعيين، مع ضرورة إجراء عملية التوظيف فيها بشفافية والبعد عن الاعتبارات السياسية.
٥. الاستمرار في عملية إصلاح الجهاز الحكومي الفلسطيني بما يخدم المصلحة العامة، وتقييم التجارب السابقة والأخذ بنقاط قوتها وضعفها، وإعداد دراسة موضوعية تكشف مكامن الخلل في الجهاز الحكومي، من أجل أن تكون خطط الإصلاح أكثر فاعلية.
٦. إلزام الوزارات التي لم تنشئ وحدات خاصة للشكاوى لديها بالعمل فوراً على إنشاء وحدة الشكاوى وتفعيلها ووضعها على هيكلية المؤسسة، مع ضرورة التجاوب الفعلي مع شكاوي المواطنين، ولا أن تكون مجرد شعارات مؤسساتية.
٧. العمل على تعديل قانون الخدمة المدنية، بما يضمن إنهاء الالتباس الدائر ما بين دور الرئيس ودور مجلس الوزراء، في تعيينات موظفي الفئة العليا (الوكلاء والمديرين العاميين) وأن يحتوي على نصوص واضحة تنص على إجراءات التعيين والترقية لموظفين الفئة العليا، على قاعدة مسؤولية مجلس الوزراء عنها، وتأكيد مضمون الدور الرقابي للرئيس.
٨. ضرورة ترسيخ قيم المواطنة في المجتمع الفلسطيني، من خلال إفساح الفرصة للجميع بالحصول على فرصة التوظيف، وكذلك في الحصول على الخدمة من دون أي تمييز على أي أساس، وبشكل موضوعي وشفافية كاملة.
٩. ضرورة الإعلان عن جميع الوظائف الحكومية بلا استثناء، وعدم اقتصر بعض الوظائف وخاصة المهمة والحساسة على بعض الفئات المتنفذة، وحرمان الكثير من المواطنين منها؛ وذلك بفعل توجهاتهم السياسية والحزبية، بالرغم من امتلاكهم مؤهلات تؤهلهم بأن يكونوا قادرين على الإبداع والإنجاز.
١٠. المحاسبة الفعلية، وبشكل جدي لجميع الفاسدين مهما كان نفوذهم، وإعطاء هامش أكبر لوسائل الإعلام بمناقشة أي قضية فساد مهما كانت؛ لأن ذلك يوطر لتعزيز مأسسة الجهاز الحكومي وشفافيته.
١١. ضرورة أن يسود مبدأ العدالة في البيئة الوظيفية من خلال تطبيق القوانين على الموظفين كافة، من دون استثناء، مهما كانت درجة نفوذهم، وأن يُعطى كل موظف حقه بناء على الاستحقاق الوظيفي وليس على أي استحقاق آخر.
١٢. تعزيز الثقة مابين المواطنين والحكومة، من خلال الشفافية وإتاحة المعلومات حول التوظيف، والخدمات التي تقدمها الوزارات، وكل ما يتعلق بعمل الحكومة، والأخذ بجدية باقتراحات المواطنين في عملية الإصلاح المؤسساتي؛ لأنه يُعد ذلك جزءاً من إشراك المواطن في صنع السياسات العامة.
١٣. تفعيل دور ديوان الموظفين في موضوع التوظيف بحيث يتم الإعلان عن الوظائف من خلاله، ويكون للديوان مشاركة حقيقية في الاختيار والتعيين، مع ضرورة حياديته وعدم تسييسه.
١٤. على مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية المهتمة بالشأن الحكومي، تطوير هذه الدراسة، وإجرائها لتغطي مناطق جغرافية أوسع.
١٥. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول العوامل الأخرى، التي تقف عائق أمام مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني.

المراجع

١. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان.(٢٠١٢). تقرير الفساد ومكافحته٢٠١١: التقرير السنوي الرابع، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.
٢. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان.(٢٠١٣). تقرير الفساد ومكافحته٢٠١٢: التقرير السنوي الخامس، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.
٣. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان.(٢٠١٤). واقع النزاهة ومكافحة الفساد٢٠١٣: التقرير السنوي السادس، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.
٤. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان.(٢٠١٥). واقع النزاهة ومكافحة الفساد ٢٠١٤: التقرير السنوي السابع، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.
٥. البحيري، سامي.(٢٠١١). مداخل الإصلاح الإداري: التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، لندن.
٦. البرغوثي، محاسن سليمان.(٢٠١٠). المؤسسات الإدارية وموظفي الشؤون الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس.
٧. البسام، بسام. (٢٠١٤) الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية، مجلة بحوث اقتصادية، ٦٧٤-٦٨، مركز دراسات الوحدة العربية، مصر.
٨. بشناق، باسم.(٢٠٠٢). الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة، رام الله: الهيئة المستقلة لحقوق المواطن.
٩. بلعيفة، عبدالعالي.(٢٠٠٦). التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
١٠. جرعون، إيهاب.(٢٠٠٩). 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.
١١. جعفر، يونس. عبد القادر، حسين.(٢٠١٤) الجهاز الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية: الواقع ومقترحات الإصلاح، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع٣٢٤، ج٢، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
١٢. حرب، نعيمة.(٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية.
١٣. الديك، داوود.(٢٠٠٦). إصلاح الإدارة الحكومية الفلسطينية، مجلة تسامح، رام الله، ع١٣.
١٤. السبيعي، فارس بن علوش.(٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٥. شبيب، فداء محمود.(٢٠١٣) انعكاسات الخطط الإصلاحية التنموية المقدمة من السلطة الفلسطينية على الأمن الإنساني (٢٠٠٥-٢٠١١)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
١٦. الصيرفي، محمد.(٢٠٠٧). الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، القاهرة: دار الكتاب القانوني.
١٧. طلحة، أحمد عثمان.(٢٠٠٨). إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، عمان: دار الحامد.
١٨. طوقان، زين حسام الدين.(٢٠١٥) أثر خطط التنمية الفلسطينية في تعزيز قدرات خطط التشغيل في خلق فرص عمل(٢٠٠٧-٢٠١٤)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
١٩. الطويل، فراس.(٢٠١٤). تعيين وترقية ومساءلة كبار الموظفين العموميين، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.
٢٠. الفرجاني، عبد الفتاح محمد.(٢٠٠٨). واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٢١. قسيس،نبيل.(٢٠١١). **بناء الهيكلية الإدارية المناسبة والفعالة للسلطة الوطنية الفلسطينية: بالرغم من الانفصال الجغرافي**، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية "ماس".
٢٢. قيسي، ميس.(٢٠١٢). **السلطة والدولة: قراءة في تجربة حكومة سلام فياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا،جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
٢٣. مصلح، عبير.(٢٠١٣). **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، ط٣، رام الله: الإئتلاف من أجل النزاهة والشفافية أمان، ط٣.
٢٤. موسى، أشرف عبد العزيز.(٢٠١١). **الإصلاح الإداري في المؤسسات العامة الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا،جامعة القدس، القدس.
٢٥. وزارة التخطيط الفلسطينية.(٢٠٠٨). **خطة التنمية الفلسطينية ٢٠٠٨-٢٠١٠**، فلسطين، ٣٠ نيسان.
٢٦. وزارة التخطيط الفلسطينية.(٢٠٠٩). **برنامج الحكومة الثالثة عشرة " فلسطين: إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة"**. وزارة التخطيط الفلسطينية، فلسطين.
٢٧. وزارة التخطيط والتنمية الإدارية.(٢٠١١). **خطة التنمية الوطنية ٢٠١١-٢٠١٣** " إقامة الدولة وبناء المستقبل"، فلسطين.
٢٨. وزارة التخطيط والتنمية الإدارية.(٢٠١٤). **خطة التنمية الوطنية ٢٠١٤-٢٠١٦** "بناء الدولة وتجسيد السيادة"، فلسطين.
٢٩. يوسف، غسان.(٢٠٠٩). **أثر ازدواجية السلطة على التنمية السياسية في السلطة الوطنية الفلسطينية بعد الانتخابات التشريعية الثانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح. نابلس.

المراجع الأجنبية

1. Cooper, J. et . (1998) **Al. Public Administration FOR the Twenty First Century**. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers
2. Jreisat, Jamil.(2012). **Globalism and Comparative Public Administration**. New York, Taylor and Francis Group LIC.
3. Nadeem Haque , (2003) **Incentive and Human Resource Management : The Critical Missin Link In Public Sector Reform in Developing Countries**, **Work paper** , no.90, Cairo, Egyptian Center for Economic Studies(ECES).
4. Niklasson, Birgitta.(2013). **Does NPM Increase the Politicization of Civil Service?** ,Germany: Political Scienc University of Gothenburg.