

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة

إعداد الطالب:

تامر يوسف أبوالعجين

إشراف الأستاذ الدكتور:

سامي على أبوالروس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

١٤٣١هـ - ٢٠١٠م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
قال تعالى "قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ
رَبِّ الْعَالَمِينَ، لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ
الْمُسْلِمِينَ"

(سورة الأنعام: ١٦٢، ١٦٣)

صدق الله العظيم

إهداء

- إلى معلم الأمة محمد صلى الله عليه وسلم
- إلى والدي أكييب وأمي أكييب حفظهما الله ورعاهما
- إلى أخي أكييب طارق
- إلى وطني أكييب فلسطين
- إلى زملائي في العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل
- إلى جميع الباحثين عن المعرفة والسائرين في درب العلم والتحصيل

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

قال تعالى "مَا يَفْعَلُ اللَّهُ بِعَدَابِكُمْ إِنْ شَكَرْتُمْ وَأَمَنْتُمْ وَكَانَ اللَّهُ شَاكِرًا عَلِيمًا"

(سورة النساء: ١٤٧)

وقال تعالى "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

(سورة إبراهيم: ٧)

قال الرسول صلى الله عليه وسلم "لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ"

رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، له الملك وله الحمد وهو على كل شيء قدير، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله وصفيه وخليته، بعثه الله رحمة للعالمين، ومنازلاً للسائرين، وهادياً للحائرين، صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه مصابيح الهدى، ونبايح الرحمة، والصفوة من المؤمنين الصادقين، الحمد لله أولاً وأخيراً الذي أعانني على إتمام الدراسة، وأسأل الله عز وجل أن ينفع به الباحثين والدارسين.

إن لمن دواعي سروري وسعادتي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل/ سامي أبوالروس الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يبخل أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر العميق إلى الأستاذ الدكتور/ يوسف حسين عاشور وإلى الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة و إلى الدكتور/ نافذ بركات لمساهمته ومجهوده في التحليل الإحصائي الخاص بالدراسة، كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في البلديات الخمس الكبرى العاملة في قطاع غزة، لما أبدوه من مساعدة واهتمام في تعبئة الاستبانة.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
I	آية قرآنية
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	ملخص اللغة العربية
XI	ملخص اللغة الإنجليزية
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	(١-١) المقدمة
٣	(٢-١) مشكلة الدراسة
٣	(٣-١) فرضيات الدراسة
٤	(٤-١) نموذج الدراسة
٤	(٥-١) أهداف الدراسة
٤	(٦-١) أهمية الدراسة
٦	الفصل الثاني: التنظيم الإداري
٧	(١-٢) المقدمة
٧	(٢-٢) مفهوم التنظيم
٨	(٣-٢) أهداف ومزايا التنظيم
٩	(٤-٢) مبادئ التنظيم الجيد
١٠	(٥-٢) من يقوم بالتنظيم
١٠	(٦-٢) أنواع التنظيم وعناصره الأساسية
١١	(٧-٢) نتائج التنظيم وأثاره
١٢	(٨-٢) مشاكل التنظيم ومعوقاته
١٣	١. المشكلات والصعوبات البشرية
١٥	٢. المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم
١٦	٣. المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتنظيمي
٢١	الفصل الثالث: الحكم المحلي في فلسطين
٢٢	(١-٣) المقدمة
٢٢	(٢-٣) تطور الحكم المحلي في فلسطين
٢٥	(٣-٣) تعريف الهيئة المحلية
٢٥	(٤-٣) مهام الهيئات المحلية
٢٦	(٥-٣) دور الهيئات المحلية في عملية التنمية المحلية
٢٧	(٦-٣) الموارد المالية للهيئات المحلية

٢٨	(٧-٣) نفقات الهيئات المحلية
٢٩	(٨-٣) تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة
٣٠	(٩-٣) الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة (مراكز المحافظات)
٣٠	(١٠-٣) العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية
٣١	(١١-٣) العقبات والمشكلات التي تواجه الهيئات المحلية في قطاع غزة
٣٤	الفصل الرابع: الدراسات السابقة
٣٥	(١-٤) المقدمة
٣٥	(٢-٤) الدراسات الفلسطينية
٤٠	(٣-٤) الدراسات العربية
٤٦	(٤-٤) الدراسات الأجنبية
٥٠	(٥-٤) تعقيب على الدراسات السابقة
٥٢	الفصل الخامس : الطريقة والإجراءات
٥٣	(١-٥) المنهجية والإجراءات
٥٣	١. إجراءات الدراسة
٥٣	أ. منهج الدراسة
٥٣	ب. مجتمع الدراسة
٥٤	ج. عينة الدراسة
٥٥	٢. أنواع ومصادر البيانات
٥٦	٣. أداة الدراسة
٥٧	٤. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٥٨	٥. إجراءات تطبيق الدراسة.
٥٩	(٢-٥) فحص صدق وثبات الدراسة
٥٩	(١-٢-٥) صدق وثبات الاستبيان
٦٦	(١-٢-٥) ثبات فقرات الاستبانة
٦٨	(٣-٥) تحليل البيانات
٦٨	١. تحليل الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة
٧٢	٢. إختبار التوزيع الطبيعي
٧٣	٣. تحليل البيانات
٧٥	▪ تحليل فقرات المحور الأول (نمط وأسلوب الإدارة العليا)
٨٥	▪ تحليل فقرات المحور الثاني (سياسات تنمية الموارد البشرية)
٩٥	▪ تحليل فقرات المحور الثالث (آليات العمل الإداري والتنظيمي)
١٠١	▪ تحليل الفقرات المتعلقة بأداء البلدية
١٠٦	٤. إختبار الفرضيات
١٠٦	▪ الفرضية الأولى
١٠٧	▪ الفرضية الثانية
١٠٨	▪ الفرضية الثالثة
١١٠	▪ الفرضية الرابعة

١٢١	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
١٢٢	(١-٦) المقدمة
١٢٢	(٢-٦) نتائج الدراسة
٢٤	(٣-٦) توصيات الدراسة
١٢٧	(٤-٦) الدراسات المقترحة
١٢٨	المراجع
١٢٩	المراجع العربية
١٢٩	١. الكتب
١٣١	٢. رسائل ماجستير
١٣٢	٣. الدريبات
١٣٢	٤. إحصائيات وتقارير عمل
١٣٣	٥. مواقع أنترنت
١٣٣	المراجع الأجنبية
١٣٣	١. الكتب
١٣٤	الملاحق
١٣٥	طلب تحكيم الاستبانة
١٣٦	قائمة أسماء المحكمين
١٣٧	الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٩	تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة ٢٠٠٩	.١
٣٠	الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة (مراكز المحافظات)	.٢
٥٥	توزيع الموظفين في الهيئات المحلية الكبرى حسب المسمى الوظيفي	.٣
٥٦	عينة الدراسة	.٤
٥٨	درجات مقياس ليكرت	.٥
٥٧	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت	.٦
٦١	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: نمط وأسلوب الإدارة العليا	.٧
٦٢	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية	.٨
٦٤	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: آليات العمل الإداري والتنظيمي	.٩
٦٦	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	.١٠
٦٧	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	.١١
٦٧	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	.١٢
٦٨	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	.١٣
٦٨	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	.١٤
٦٩	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	.١٥
٦٩	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	.١٦
٧٠	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	.١٧
٧٠	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	.١٨
٧١	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري	.١٩
٧٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل	.٢٠
٧٢	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	.٢١
٧٣	تحليل الفقرات المتعلقة ب (رئيس البلدية)	.٢٢
٧٥	تحليل الفقرات المتعلقة ب (مدير البلدية)	.٢٣
٧٧	تحليل الفقرات المتعلقة ب (مدراء الدوائر)	.٢٤
٧٩	تحليل الفقرات المتعلقة ب (النمط العام)	.٢٥
٨١	تحليل المحاور الفرعية للمحور الأول (نمط وأسلوب الإدارة العليا)	.٢٦
٨٢	تحليل الفقرات المتعلقة ب (التوظيف)	.٢٧
٨٤	تحليل الفقرات المتعلقة ب (التدريب)	.٢٨
٨٦	تحليل الفقرات المتعلقة ب (تقييم الأداء)	.٢٩
٨٨	تحليل الفقرات المتعلقة ب (أنظمة الأمن والسلامة في البلدية)	.٣٠
٩٠	تحليل الفقرات المتعلقة ب (الحوافز والرواتب في البلدية)	.٣١
٩٢	تحليل المحاور الفرعية للمحور الثاني (سياسات تنمية الموارد البشرية)	.٣٢
٩٣	تحليل الفقرات المتعلقة ب (الهيكل التنظيمي)	.٣٣

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٨	تحليل الفقرات المتعلقة بـ (نمط الاتصال)	.٣٤
١٠٠	تحليل الفقرات المتعلقة بـ (أهداف البلدية)	.٣٥
١٠١	تحليل الفقرات المتعلقة بـ (أداء البلدية)	.٣٦
١٠٤	تحليل المحاور الفرعية للمحور الثالث (آليات العمل الإداري والتنظيمي)	.٣٧
١٠٥	تحليل محاور الدراسة (معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة)	.٣٨
١٠٦	معامل الارتباط بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي	.٣٩
١٠٧	معامل الارتباط بين سياسات تنمية الموارد البشرية وأداء هيئات الحكم المحلي	.٤٠
١٠٨	معامل الارتباط بين آليات العمل الإداري والتنظيمي وأداء هيئات الحكم المحلي	.٤١
١١٠	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى للجنس	.٤٢
١١١	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية تعزى لمتغير العمر	.٤٣
١١٢	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	.٤٤
١١٤	اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير الحالة الاجتماعية	.٤٥
١١٤	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية تعزى لمتغير مستوى الوظيفة	.٤٦
١١٥	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	.٤٧
١١٧	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل	.٤٨
١١٨	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الخبرة	.٤٩
١١٩	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الراتب	.٥٠

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٢٠	رسم توضيحي لمشاكل التنظيم ومعوقاته	.١
٥٥	رسم توضيحي لإختيار عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	.٢

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المكون من (٣٩٥) موظف، وقد بلغ حجم العينة (١٩٨) موظف، وتم استرداد (١٦٥) استبانة أي بنسبة (٨٣,٣%)، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (٤) استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة، لتصبح الاستبانات الخاضعة للدراسة (١٦١) وتم استخدام الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، والاستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

١. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي.
٢. أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سياسات تنمية الموارد البشرية وأداء هيئات الحكم المحلي.
٣. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات العمل الإداري والتنظيمي وأداء هيئات الحكم.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، مستوى الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي، مكان العمل، الراتب).
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والفروق لصالح فئة "الأرامل والمطلقين"

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

١. ضرورة أن تقوم البلدية بالاهتمام بتنمية الموارد البشرية، والعمل على تطويرها.
٢. أن تهتم البلديات بعملية تقييم الأداء للعاملين بشكل علمي صحيح.
٣. أن تهتم البلديات بإدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية.
٤. أن تحرص البلديات على تحسين رواتب العاملين ونظام الحوافز.
٥. ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي للبلديات وذلك عبر تصميم هياكل تنظيمية مرنة.
٦. أن تحرص البلديات على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم.

Abstract

This Study aims at identifying the management organizational obstacles that encounter the municipalities provide services in Gaza. It sought to make recommendations in order to increase attention to this aspect.

The researcher applied the descriptive analytical approach through using the statistical analysis software (SPSS) on a random sample of the study which population is (395) The study sample involved (198) item distributed amongst the members of the study sample where only (165) questionnaires –represent (83.3%) of the study sample- were refunded and examined. Four questionnaires were excluded for they did not meet the required conditions, thus the number of the questionnaires under study are (161) members.

The most important findings of the study are:

1. The study showed that there is statistical significant relationship between the model of senior management and the performance of the municipalities.
2. The study showed that there is statistical significant relationship between the human resources development policies and the performance of the municipalities.
3. The study showed that there is statistical significant relationship between the organizational administrative performance and the performance of the municipalities.
4. There are no specific significant statistical differences between the management organizational obstacles in the municipalities that work in the Gaza strip, and this is due to the personal characteristics (Gender, Age, Job, Title, Qualification, Work Place, and Salary).
5. There are significant statistical differences between the management organizational obstacles in the municipalities that work in the Gaza strip, and this is due to the martial status for the benefit of the “widows and divorced”.

The most important recommendations of the study are:

1. The municipalities should develop the human resources sector.
2. The municipalities should evaluate the performance of the employees using a suitable scientific method.
3. The municipalities must be attentive to security and safety systems.

4. The municipalities should improve the salaries of the employees; adopt incentives policies and systems (moral and material).
5. The municipalities must be attentive to the organizational structure of the municipalities through planning flexible organizational structure.
6. The municipalities should involve the staff in making decisions that affects their work and allow them to show their views and comments..

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (١-١) المقدمة
- (٢-١) مشكلة الدراسة
- (٣-١) نموذج الدراسة
- (٤-١) فرضيات الدراسة
- (٥-١) أهداف الدراسة
- (٦-١) أهمية الدراسة

(١-١) المقدمة:

تعتبر الهيئات المحلية تاريخياً المصدر الأول لنظرية العقد الاجتماعي والتفاعل الجماهيري، كونها تعكس مدى رغبة الأفراد والقوى المجتمعية في تنظيم احتياجاتها الأساسية، وأسس وطرق الوصول إليها بأرخص التكاليف وأقل الجهود، فعلى مر العصور القديمة كان هناك لكل مجتمع إدارة تتولى تدبير ثرواته وتسيير شؤونه التي كانت تزداد مع مرور الزمن تعقداً وتنوعاً، وعليه نشأة النظم المحلية المتمثلة بمجموعة من السكان الذين كانت تربطهم علاقات ومصالح مشتركة، ويسكنون على بقعة جغرافية محددة وبحاجة إلى خدمات مشتركة (إسماعيل، ٢٠٠٥).

إن تطبيق نظام الإدارة المحلية خير تطبيق لما يسمى مبدأ الديمقراطية في الإدارة على اعتبار أنه التعبير عن نظام متحرر من الناحيتين السياسية والإدارية، كما وأنه نظام يضمن الحريات ويتفق مع المبدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة المواطنين أو ممثليهم في أمورهم وحل مشاكلهم، إضافة إلى وجود المجالس المحلية المنتخبة التي تعمل على تنظيم حياة المواطنين على نحو يحقق لهم أكبر قسط من الرفاهية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والسياسي (النعيم، ٢٠٠٦).

تعتبر الهيئات المحلية العاملة في فلسطين ركناً أساسياً في بناء الدولة الفلسطينية المستقلة، حيث أن الشعب الفلسطيني يعيش الآن مرحلة تجسيد إعلان الاستقلال وبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، لذلك فإن الاهتمام بالهيئات المحلية وخلق هيئات فاعلة خلاقة ونشيطة في الأراضي الفلسطينية، اعتماداً على مبدأ اللامركزية في الإدارة والعمل، هو من الأولويات وذو أهمية كبرى لأصحاب القرار (حامد، ٢٠٠٩)، هذا وتواجه الهيئات المحلية العاملة في فلسطين تحديات كبيرة تفرض عليها ضغوطاً كبيرة في التكيف مع تلك الظروف ومواجهة تلك التحديات الصعبة والتي تؤثر على أداء الهيئات المحلية، لذلك كان على الهيئات المحلية الاهتمام بالتنظيم الإداري (شتية، ٢٠٠٤)

وتعرف عملية التنظيم الإداري بأنها الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان، ٢٠٠٥).

ويعتبر التنظيم وظيفة إدارية معقدة ومهمة حيث يمكن لأي إداري مهمل أن يهمل الوظائف الأخرى، فيترك تسيير الأمور للعاملين، ولكن لا يمكن أن يهمل التنظيم، خاصة الجوانب الأساسية فيه كتوزيع المهام والسلطات وغيرها، كما ويعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط، حيث يحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف (العبيبي، ٢٠٠٢).

(٢-١) مشكلة الدراسة

إن قطاع الحكم المحلي ومنذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، شهد اهتماماً متزايداً من قبل وزارات وأجهزت السلطة ذات العلاقة، التي دأبت جميعها على المناداة بتوجه فلسطيني نحو اللامركزية في الحكم المحلي، من أجل بناء مجتمع ديمقراطي مبني على المشاركة والسير قدماً باتجاه التنمية الشاملة، وقد تجلّى هذا الاهتمام في قيام السلطة الوطنية الفلسطينية منذ لحظة إنشائها بتبني مجموعة من القوانين الخاصة بالحكم المحلية، تمثلت بقانوني الهيئات المحلية والانتخابات، وإعادة هيكليّة الهيئات المحلية التي ورثتها عن سلطات الاحتلال، إلا أن الهيئات المحلية واجهت مشاكل في عملية توظيف الطاقات التي لديها للنهوض بالتنمية الفلسطينية، وذلك ضمن الظروف التي تعيشها الأراضي المحتلة، هذا وتعاني الهيئات المحلية في قطاع غزة بشكل عام والهيئات المحلية الكبرى بشكل خاص من ظاهرة انخفاض الأداء والتي أصبحت في حد ذاتها مشكلة ملحوظة، والتي ترتب عليها تأثير الهيئات المحلية في تقديم الخدمات الأساسية لمجتمعها المحلي بالحجم والنوعية المطلوبة، وبالتالي أصبحت الهيئات المحلية تواجه صعوبات كثيرة في مجال توفير الخدمات والمرافق العامة للسكان. (إسماعيل، ٢٠٠٥).

في ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

ما أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة؟

(٣-١) فرضيات الدراسة:

بناءً على ما تم تناوله في المقدمة ومشكلة البحث يمكن تلخيص فروض الدراسة طبقاً للمتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة في أربع فرضيات رئيسية وهي كالتالي:

١. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة العليا، وأداء هيئات الحكم المحلي.

٢. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العنصر البشري، وأداء هيئات الحكم المحلي.

٣. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات العمل الإداري والتنظيمي، وأداء هيئات الحكم المحلي.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفة، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة).

(٤-١) نموذج الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

١. المتغير التابع: أداء هيئات الحكم المحلي.
٢. المتغيرات المستقلة: نمط وأسلوب الإدارة العليا، كفاءة العنصر البشري، آليات العمل الإداري والتنظيمي.

(٥-١) أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة ضمن الإطار العام الذي حدد لها إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. مدى إدراك العاملين في الهيئات المحلية لمعوقات التنظيم الإداري، ومفهوم التراجع التنظيمي.
٢. التعرف واقع الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة وبيان دورها وأهميتها.
٣. التعرف إلى واقع معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية.
٤. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على حل مشكلة معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية.

(٦-١) أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

١. الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث من خلال سعيها لملء بعض الفراغ أو النقص في توافر الدراسات والأبحاث المتعلقة بظاهرة معوقات التنظيم الإداري، حيث أنتجت مراجعة الأدبيات في مجال معوقات التنظيم الإداري قائمة شاملة عن النمو أو التطور التنظيمي وعددًا نادرًا من الموضوعات عن المعوقات التنظيمية، وتأثيرات تلك المعوقات على أداء المؤسسات.
٢. قد يساعد هذا البحث في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق إلى جوانب جديدة يمكن العمل عليها مثل السياسات التنظيمية والقوة التنظيمية والثقة التنظيمية وغيرها من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة.
٣. أهميتها للمجتمع نظراً للدور الفعال الذي تقوم به الهيئات في التنمية المحلية وما تقدمه هذه الهيئات من الخدمات الأساسية، وخدمات البنية التحتية في هذه المدن؛ مما يعكس مستوى الرقي والتقدم في المجتمع.

٤. أهميتها للبلديات من خلال التشخيص العلمي السليم لهذه الظاهرة الملموسة التي تعيق نمو الجهاز الإداري وتطويره، حيث يمكن للهيئات المحلية أن تبني نتائج على هذه الدراسة من خلال تطوير التنظيم الإداري، وتطوير الكادر البشري.

الفصل الثاني التنظيم الإداري

- (١-٢) المقدمة
- (٢-٢) مفهوم التنظيم
- (٣-٢) أهداف ومزايا التنظيم
- (٤-٢) مبادئ التنظيم الجيد
- (٥-٢) من يقوم بالتنظيم؟
- (٦-٢) أنواع التنظيم وعناصره الأساسية
- (٧-٢) نتائج التنظيم وآثاره
- (٨-٢) مشاكل التنظيم ومعوقاته
١. المشكلات والصعوبات البشرية
٢. المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم
٣. المشكلات والصعوبات المادية والفنية

(٢-١) المقدمة:

يمثل التنظيم الإداري أهمية كبيرة خاصة في وقتنا الحالي؛ لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية واستمراريتها، إذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بأعمالهم، فهو دليل واضح على مفهوم العمليات الإدارية وأبعادها، فهو الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث يعتبر التنظيم وسيلة للإنجاز وليس هدفاً بحد ذاته، حيث يتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً، فتتم فيه عمليات تجميع المهام والنشاطات المرغوب القيام بها في وظائف وفي وحدات إدارية متعددة، كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة، فالتنظيم ظاهرة إدارية تصاحب ظهور أي جماعة تحاول أن تعمل على تحقيق أهداف محددة، فهو ظاهرة واكبت ظهور وتطور المجتمعات والأفراد، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف، فهو الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال، وتتبع ضرورته وبقائه المستمر من ضرورة استمرارية العملية الإدارية ذاتها المرتبطة بها فهو يدور معها وجوداً وهدماً، وهو الأمر الذي أسفر عن الاعتقاد الجازم بأن التنظيم بدعاماته وعناصره المادية والبشرية قد أصبح الوسيلة الوحيدة والمطلوبة بتحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة والتي لا سبيل لنيلها عند عدم وجوده وهو أمر لا بد من تحديد معايير لقياس جودته أو فعاليته.

وبإيجاز فإن التنظيم بوصفه ركناً مهماً في العملية الإدارية يعد أولى الخطوات التنفيذية العملية للخطة المعتمدة ولبرنامج العمل الذي تم الاستقرار عليه نظرياً، وذلك من خلال تشييد البناء القادر على ذلك التنفيذ بوظائفه وأقسامه المختلفة، وسلوك وعلاقات العاملين التابعين إليها (القيوتي، ٢٠٠٨).

(٢-٢) مفهوم التنظيم:

إذا تتبعنا موضوع التنظيم في العديد من الكتب والمؤلفات الإدارية، فإننا نجد أن المفكرين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة فيعرف التنظيم بأنه: هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لتنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة (Stanford, 2009) كما يُعرف التنظيم بأنه: هو تحديد الأعمال، وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف (Dessler, 2002). ويُعرف أيضاً بأنه: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يتم شغله بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية (المغربي أ، ٢٠٠٦).

ومهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم فإن هناك عناصر رئيسية لا بد من توافرها فيه وهي:
(Certo, 2006)

١. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
٢. تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
٣. تجميع الأنشطة ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة.
٤. اختيار الأفراد أصحاب الكفاءات العالية للقيام بالأنشطة وتزويدهم بالسلطات.
٥. تحقيق التكامل بين مجموعات الأنشطة وبين العلاقات بين مختلف الوحدات، وتأسيس نظم الاتصالات الفعالة.

(٢-٣) أهداف ومزايا التنظيم:

التنظيم عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، وهو وسيلة تساعد في عملية تحقيق أهداف المنظمة والتي تم التخطيط لها سابقاً، فالتنظيم الجيد يحقق الأهداف والمزايا التالية: (Griffin, Ebert, 2006)

١. توضيح بيئة العمل: حيث يعرف كل قسم وبالتالي كل موظف يعرف العمل المطلوب القيام به مما يحول دون الاحتكاك والتضارب في الجهود، فالمهام والمسئوليات المكلف بها كل فرد والنقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
 ٢. تنسيق بيئة العمل: يجب أن تكون الفوضى في أدنى مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمي وتطور كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
 ٣. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، وبالتالي هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.
- ولكي يكون التنظيم رشيداً يجب أن يمر بالخطوات التالية التي تضمنها خطة التنظيم (فهومي، عثمان، ٢٠٠٣).

١. احترام الخطط والأهداف حيث إنه من المعروف أن الخطط تملي على المنظمة الغايات والأنشطة التي يجب أن تسعى لتحقيقها.
٢. تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءً بالإعمال المستمرة والتي تتكرر عدة مرات وانتهاءً بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

٣. تقسيم العمل إلى أنشطة متكاملة، ويعني ذلك تجميع هذه الأنشطة في وحدات تقوم كل منها بمجموعة الأنشطة المتجانسة ضماناً لأفضل استعمال ممكن للموارد المالية والعنصر البشري.

٤. تزويد كل وحدة إدارية بما يناسب نشاطها من الدعم المالي، وكذلك الدعم المادي مثل: المعدات والآلات، وتحديد الكفاءات البشرية اللازمة لأداء هذا النشاط بالمستوى المطلوب.

٥. تنظيم علاقات العاملين بالوحدات الإدارية رأسياً وأفقياً، وتفويض السلطة اللازمة لكل مدير حتى يستطيع أداء المهام الموكلة إليه وتحمل المسؤولية الناجمة عن هذا الأداء، حيث تعتبر هذه الخطوة مهمة جداً في بداية وأثناء عملية التنظيم.

(٢-٤) مبادئ التنظيم الجيد:

على الرغم من صعوبة القول بوجود مبادئ تنظيمية ثابتة عالمية التطبيق، فإن هناك اتفاقاً بين كتاب الإدارة على فائدة بعض المبادئ وضرورة الاسترشاد بها عند القيام بعملية التنظيم؛ مما يساهم في تحسين التنظيم، ومن مبادئ التنظيم الجيدة في التنظيم (القريوتي، ٢٠٠٤):

١. مبدأ وحدة الهدف: حيث يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم، تتفق مع الهدف الرئيسي للتنظيم.

٢. مبدأ الكفاءة: أي تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وبواسطة الأفراد العاملين بها مع أقل التكاليف الممكنة.

٣. مبدأ نطاق الإشراف: بمعنى مراعاة نطاق الإشراف المناسب؛ وذلك ليكون الإشراف فعالاً بحيث يفهم العاملون من رؤسائهم.

٤. مبدأ التفويض: أي ممارسة درجة مناسبة من تفويض السلطة؛ ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين.

٥. مبدأ تقسيم العمل: إذ يجب تقسيم الأعمال إلى أبسط العناصر المكونة له. وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصيص بأنواعها المختلفة.

٦. مبدأ وحدة الأمر: ويعني ذلك أن لا يتلقى الموظف أوامره إلا من رئيس واحد، فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوس كبيرة.

٧. مبدأ التدرج: كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

٨. مبدأ توازن السلطة والمسؤولية، فلا يمكن تكليف شخص بمسؤولية دون إعطاء السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤوليته، فلا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة، كذلك فإن السلطة تفوض بينما المسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض مسئولاً عن أداء المفوض إليه السلطة.

٩. مبدأ مستوى السلطة: إن المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

١٠. مبدأ ديناميكية التنظيم: فعلى الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته فإنه يجب أن يكون ديناميكياً يسمح باحتواء التغيرات والظروف المستجدة، وأن يحدث هناك إعادة نظر في التنظيم ما بين فترة وأخرى؛ ليتكيف معها ويستوعب المتغيرات.

(٢-٥) من يقوم بالتنظيم؟

إن فكرة إنشاء التنظيم وتحديد أهدافه، ورسم السياسة العامة، وإقرار التنظيم النهائي هي من اختصاص الإدارة العليا سواء في القطاع العام، أو في القطاع الخاص، أما دور المدير الإداري فيكون في ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس متمثل في المنظمة التي يساهم في بنائها وفي إدارتها ويلجأ المدراء في كثير من الأحيان إلى الاستعانة بالمستشارين الإداريين لإجراء الدراسات التنظيمية، ولتقديم التوصيات والمقترحات بخصوص تنظيم الأجهزة الإدارية بطريقة فعالة لكي تتمكن تلك الأجهزة من تقديم الخدمات على أحسن وجه (حريم، ٢٠٠٠).

(٢-٦) أنواع التنظيم وعناصره الأساسية:

أصبح يُميز في الوقت الحاضر بين شكلين من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، مع العلم أنه لكل نموذج تنظيمي سماته وظروفه الخاصة التي تميزه عن غيره من النماذج التنظيمية الأخرى، وذلك وفقاً لأهدافها المتباينة وطبيعة أعمالها المختلفة وحجم المهام والاختصاصات المسندة إليها، غير أن تلك الأنماط التنظيمية المتباينة يمكن ردها في النهاية إلى تصنيف ثنائي عام يعبر جانبه الأول عن الشكل الرسمي، والجانب الثاني يعبر عن الشكل غير الرسمي، وهما الصيغتان الأساسيتان وذلك على النحو التالي:

١. النموذج الرسمي للتنظيم: إن المنطلق الأساسي لفكرة التنظيم الرسمي يتمثل في الالتزام الكامل والحرفي بما تقرره السلطات الرسمية المختصة بصنع التنظيم وتحديد حركة سيره بصورة مدونة أو مستمدة من التقاليد والأعراف المستقرة واجبة التطبيق في مجال السلوك التنظيمي ومعاييره وإجراءاته المحددة بدقة متناهية دون تحريف لها أو خروج جزئي عليها (الصيرفي، ٢٠٠٥).

٢. النموذج غير الرسمي للتنظيم: تتبلور فكرة التنظيم غير الرسمي في أنه لا تظهره الخرائط التنظيمية في المنشآت حيث أنه ينشأ بفعل الروابط والعلاقات الداخلية في مجال العمل (وفي إطار جماعات العمل ووحداته وأقسامه الفرعية) تنظيمات غير محددة بصورة رسمية تحركها دوافع وبواعث وأهداف محكومة بالإطارين الإنساني والواقعي لطبيعة الروابط البشرية بين أعضاء التنظيم بحيث يذعنون بشأن تسييرها لقيادة غير رسمية من بينهم يدينون بالولاء لها، كما يقومون بتلبية توجيهاتها وأوامرها من منطلق تأثيرها الواقعي عليهم، وامتلاك أولئك القادة العلاقات التي تنهي عمل كل شيء، ومن هنا فإنها تصبح مالكة دون شك لمقدرات التحكم في كم وكيف معدلات الإنتاج وإن كان ذلك بوسيلة غير الرسمية تكمل الوسائل الرسمية إن توافقت معها، أو تعرقلها عن تحقيق غاياتها إن تناقضت معها، ومن ثم فقد وجب على رئاسة التنظيم وضعها في الحسبان، وإدخالها في الاعتبار عند توزيع المهام وتحديد الأساليب (المغربي أ، ٢٠٠٦).

(٧-٢) نتائج التنظيم وآثاره:

بقدر ما يتم نجاح المنظمة المعنية في تحقيق أهدافها كاملة كانت أو جزئية بقدر ما يتحقق بالمقابل نتائج سير عمل التنظيم وبنفس الكم والكيف السابقين وعلى الصعيدين المادي والبشري في آن واحد.

١. النتائج والآثار المادية للتنظيم: هناك العديد من النتائج والآثار المادية للتنظيم المترتبة على حسن سيره في أداء مهامه، والتابعة لما أحرزه من نجاح في تحقيق أهدافه، وسواء أكان المعنى بها المندرجين في إطار التنظيم من العاملين به قادة ومرؤوسين، أم المقصود منها غير المنتمين إليه من المتعاملين مع وحداته وأقسامه المختلفة من الجماهير الواسعة للمستفيدين بخدماته وأعماله، وبصفة عامة نجد أن التنظيم الجيد يحقق آثاراً ونتائج اقتصادية نافعة لكل من العاملين فيه والمتعاملين معه، بحيث تتمثل بالنسبة لأولهما في الحصول على المقابل المالي العادل لما يسهمون به من جهد وعمل في أداء مهامه وإنجاز أهدافه، وذلك على اختلاف صور ونماذج المقابل المالي والعيني المباشرة وغير المباشرة والتي تضم طائفة الخدمات المعنوية المقومة بالمال أيضاً، كما تتبلور بالنسبة لثانيهما في اقتضاء المنافع المادية المحصلة من وراء ممارسة مهام التنظيم وأدائها بصورة كاملة، بل إن التنظيم يحقق الاعتبار المادية والمالية أيضاً للمنظمة نفسها كشخص معنوي مستقل عن سابقه متمثلاً في العائد أو الربح المادي المتحقق من وراء التكلفة المالية والموارد المتخصصة لسير التنظيم وتحقيق غاياته (العيان، ٢٠٠٨).

٢. النتائج والآثار الإنسانية للتنظيم: على الرغم من صعوبة تحديد النتائج والآثار الإنسانية بالمقارنة بسابقتها المادية، فإنه يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع متقابلة تعبر في مجموعها عن الأسباب الفردية لدى العاملين والمخططين للتنظيم من وراء إنشائه وتسيير مهامه من خلال وحداته ووظائفه الإدارية المكونة له، تلك هي من جانب أول النتائج الاجتماعية المتبلورة في تبوأ الفرد للمكانة اللائقة به في كلٍ من مجتمعه الوظيفي الداخلي ومجتمعه البيئي الخارجي الكبير، فضلاً من جانب ثانٍ عن تحقيق أعضاء التنظيم من خلاله لاستقلاليتهم الشخصية وتلبية الشعور بقيمة الذات من خلال ما يقومون به (على قدر كبير من الإجابة والتخصص) من مهام وأعمال، وبالإضافة من جانب ثالث إلى إفضاء التنظيم إلى الاستجابة للشعور النفسي الداخلي الذي يسعى العاملون نحو إشباعه من الحاجة إلى التقدير والاحترام أياً ما كان مصدرهما الرؤساء والزملاء في العمل أو الغير من المتعاملين مع وحدات التنظيم وأقسامه المختلفة أو المستفيدين بخدماته النفعية المضطلع بتقديمها لجمهوره، وإذا كانت تلك النتائج والآثار السابقة بنوعيتها: المادي والإنساني تشمل كافة أعضاء التنظيم من المسؤولين عنه والقائمين على أمر إنجاحه والسهر على حسن سير أعماله، أو العاملين به والمشاركين في كل ذلك، فإن للتنظيم أيضاً نتائج وآثاره الإشباعية العامة أي المليية لكافة الاحتياطات المادية والإنسانية المقابلة لما سبق بالنسبة للغير من جماهير المتعاملين معه، وهي التي لا تقل أهمية من حيث ضرورة ترتيبها والعمل على الاستجابة لها عن تلك الخاصة بأعضاء التنظيم (القيوتي، ٢٠٠٩).

(٢-٨) مشاكل التنظيم ومعوقاته:

يخضع التنظيم الإداري في تكوينه عند مرحلة النشأة وفي ممارسته لمهامه بعد الانتهاء من بنائه في مراحل سعيه المختلفة نحو تحقيقه أهدافه للعديد من التيارات والتفاعلات الداخلية والخارجية التي من شأنها إقامة الصعوبات والعراقيل في طريقه مما يصل به أحياناً إلى درجة الإخفاق أو الفشل الكلي أو الجزئي في تحقيق الأهداف والنتائج العملية المنشودة من ورائه (Worthington, Britton, 2006)

هذا وسيتم تقسيم المعوقات والمشكلات التي تعيق عمل التنظيم الإداري نحو تحقيق أهدافه إلى ثلاثة أقسام وهي المشكلات والصعوبات البشرية، وتعدد أهداف التنظيم وتداخلها، والمشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري.

وتقع مسؤولية القضاء على تلك المشكلات والتخلص منها في المقام الأول على القيادات والرئاسات التنظيمية فضلاً عن العاملين أنفسهم والمسؤولين في المقام الثاني عن واجب عدم

خلق هذه المشكلات أو على الأقل الحد من تفاقمها بصورة تعرقل مسيرة التنظيم وتحقيق أهدافه (الغالبى، صالح، ٢٠١٠).

١. المشكلات والصعوبات البشرية:

يقصد بهذا النوع من المشكلات طائفة الصعوبات ذات الصلة بالعنصر البشري المتدخل في تسيير وظائف التنظيم، والمسئول عن أداء أعماله والناجئة في المقام الأول عن سوء اختيار أفراد ذلك العنصر البشري المشاركين في التنظيم أو الناشئة في المقام الثاني عن الانحراف أو الفساد الإداري في أداء مهامه وبحيث يشمل ذلك (وعلى حد سواء) كافة الشاغلين للمراكز التنظيمية الرئاسية أو القاعدية الدنيا دون تفرقة في هذا المجال، حيث إنه في الحقيقة يعتبر رأس المال البشري قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال، ويقصد بالقيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات ومعرفة وأفكار وطاقات والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها (العامري، الغالبى، ٢٠٠٧)، حيث إن غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب إستراتيجية واضحة لها يجعل عملية الاختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان؛ مما يؤثر على سير عمل التنظيم وذلك من خلال امتلاك أفراد في التنظيم ليس لديهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم، وعندما نتحدث عن العنصر البشري التنظيمي، فإنه يضم كافة الأفراد على اختلاف مواقعهم في البناء التنظيمي من رؤساء ومرؤوسين الذين يشاركون في تسيير وظائفه وتحقيق أهدافه، ويشمل عيب سوء الاختيار بذلك كل من القادة والرؤساء الإداريين من جانب وشاغلي الوظائف القاعدية التنفيذية وغيرها من الوظائف الإدارية المعاونة فنية أو استشارية وغيرها من سائر التخصصات الأخرى، حيث أن عيب سوء اختيار العنصر البشري التنظيمي تظهر آثاره السلبية الضارة عند مرحلة ممارسة التنظيم لنشاطه (الهيتمي، ٢٠٠٣).

أ. المشكلات المتعلقة باختيار أعضاء المراكز القيادية والرئاسية:

هناك من المشكلات المتعلقة باختيار أعضاء المراكز القيادية ومن أهم مظاهر الخطأ في اختيارهم: (Hunt, Others, 2000)

■ من المشكلات الرئيسية المتعلقة بأعضاء المراكز القيادية والرئاسية هي تعدد الرئاسات والقيادات الرسمية في المنظمة الواحدة؛ الأمر الذي يؤدي بالتبعية إلى الإخلال بالنظام والفوضى، وإلى ارتباك الموظفين وإلى الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين، فإذا تسلم الموظف مثلاً أوامر من عدة رؤساء في آن واحد، وعندما تكون الأوامر متعارضة، فإن الموظف يضطرب ويرتباك ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات، يضاف إلى ذلك الآثار النفسية السيئة عن الموظفين الناتجة بسبب تعدد الرؤساء والتوجيهات وبالتالي

تكون المحصلة هي شل فاعلية التنظيم وتنفيذه لوظائفه بسبب الحيرة في الإذعان لأي من تلك الأوامر.

■ كذلك فإن من بين أهم المشكلات الصادرة عن العنصر البشري القيادي الرئاسي (وبغض النظر عن ضعف القدرات الشخصية والإمكانات التأهيلية أو المهارات المكتسبة فيه) عدم الإلمام التام بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة سلفاً أو بكيفية وضعها موضع التنفيذ العملي من خلال استخدام صلاحياته القيادية والرئاسية، وهو الأمر الذي يظهر بصفة خاصة بصدد اللجوء إلى استخدام عملية التفويض من جانبه لنقل كل من السلطة والمسئولية في ممارسة المهام الوظيفية، حيث يرى بعض المدراء أن عملية التفويض لا تسحق المخاطرة، وبعضهم قد سبق وأن أخفق في إجراء هذه السياسة، لذلك فهو غير مستعد لخوضها مرة أخرى والاكتواء بناها، والمدراء الذين لا يفكرون بهذه الطريقة لا يعرفون سبل تحقيقها بنجاح (Borrington, Stimpson, 2002)

ب. سوء اختيار العاملين في المستويات القاعدية أو الأدنى:

أما فيما يتصل بأعضاء التنظيم من العاملين في المستويات الوظيفية القاعدية أو الأدنى، فإن من بين أهم المشكلات الناتجة عن سوء اختيارهم عدم كفاءتهم للقيام بممارسة السلطات المخولة لمناصبهم الوظيفية أو التحمل بمسئولياتها بصفة عامة (العامري، الغالبي، ٢٠٠٧).

يضاف إلى ما سبق نقشي روح السلبية مخافة المسؤولية، أو نتيجة لتراكم الشعور الوظيفي بعدم الاكتراث أو اللامبالاة فيما بينهم، ومن ثم عدم إقبالهم على التجديد أو الابتكار، وهو الأمر الذي يفرز من كم وكيف الأضرار الناشئة عن عزوفهم عن تنمية قدراتهم بوسيلة التدريب أو غيرها من وسائل الإطلاع، أو الإنتاج العلمي على تجارب الآخرين حيث لا يمكن أن تتقدم عملية التنمية البشرية بشكل منظومي إلا إذا تقدمت عملية التدريب والتنمية النفسية، والقيام بتنمية مهارات التفكير والتصرفات السلوكية (Bateman, 2004).

إن هذه المشكلات والعيوب اللصيقة بسلوك العاملين قد لا تشكل من جانبهم أي مظهر للانحراف أو القصور الذي يمكن معالجته بصورة عقابية تأديبية لعدم إمكانية وصفه على أنه من قبيل الأخطاء الوظيفية المحركة لسلطة العقاب التأديبي أو الجنائي عند توافر شروط ذلك، ولهذا فإن ثمة مشاكل وعقبات أخرى تنتج عن السلوك الانحرافي (النجار، ٢٠٠٧) حيث يعتبر انحراف السلوك الإداري ظاهرة عرفتتها المجتمعات الإنسانية القديمة والحديثة حيث يعتبر انحراف السلوك الإداري مشكلة عالمية يترتب عليها نتائج وخيمة في جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية على حد سواء. حيث يوجد إجماع على أن الآثار المترتبة على مشكلة انحراف السلوك الإداري تفوق فوائده ومنافعه الضيقة، وكذلك فإنه يوجد اتفاق على أن

انحراف السلوك الإداري في المستويات الدنيا، ربما يكون له اثر أكبر في المنظمات العامة على وجه الخصوص، حيث أفادت الدراسات أن انحراف السلوك الإداري يقلل من فرص النمو الاقتصادي والاستثمار وذلك بزيادة الضبابية وعدم الوضوح، وإسراف وتبذير للمال العام، ويساعد انحراف السلوك الإداري على التهرب من دفع الرسوم والضرائب، ويقلل من روح المنافسة الشريفة بين المتنافسين وبطبيعة الحال ينتج عن ذلك تدني في نوعية الخدمات، سواء أكانت صحية أم تعليمية أم إنشائية أم أمنية، وهذا يعرض المنظمة العامة للخطر ويضعف من كفاءة وفعالية المنظمة العامة (الشلفان، ٢٠٠٣).

ويقصد بالانحراف السلوكي الإداري (مع استبعاد الحالات غير المقصودة) ذلك الاستغلال المتعمد وغير الشرعي من جانب العاملين لسلطاتهم الوظيفية الموزعة عليهم، طبقاً لما ورد بالتنظيم الإداري في جني المكاسب والمصالح الشخصية الخاصة بهم، حيث ترجح المصلحة الشخصية على المصلحة العامة حيث يعتبر الفساد الإداري من أخطر المشكلات التي تواجه الدول النامية لكونه: كالسرطان الخبيث الذي ينهك صحة الجهاز الحكومي، ويضعف قدراته ويهدر طاقاته ويجعله عاجزاً عن تحقيق أهدافه التنموية.

ويعد من بين أهم مظاهر السلوك الانحرافي شيوعاً، وهو في الوقت ذاته أكثر الأمراض إدارياً انتشاراً وتطبيقاً حالات الرشوة والواسطة والمحسوبية والتلاعب بالتزوير وغيره من طرق التحايل لجلب المنافع الذاتية أو الانحياز للغير في المعاملة الوظيفية على حساب الآخرين. وليس بهام لدينا القيام بنقصي أسباب ذلك السلوك الانحرافي ودوافعه بقدر ما يهمننا تأثيره الانعكاسي الضار على سير أعمال التنظيم وسعيه نحو تحقيق أهدافه، فينتج عن انحراف السلوك الإداري عدم المبالاة في العمل، والإهمال، وعدم الإخلاص والحرص على المصلحة العامة، وامتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه أو التأخر في تقديم الخدمة المطلوبة منه والفسل بإنجاز العمل، وعدم الالتزام بأوامر وتوجيهات الرؤساء، وعدم احترام وقت العمل، وعدم الالتزام بالأحكام والقواعد والنصوص الخاصة بالمنظمة.

وتنقسم وسائل التخلص من الأمراض الانحرافية بمظاهرها الإدارية والمادية على السواء إلى قسمين: أحدهما وقائي يتم من خلاله منع العاملين من الوقوع في الانحراف والخطأ بتقويت الفرصة عليهم في ذلك، والآخر علاجي عقابي بعد وقوع السلوك الانحرافي خطأً كان أم عمداً وذلك من خلال العقوبات التأديبية والجنائية المقررة قانونياً لذلك (بحر، ٢٠٠٧).

٢. المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم:

ويقصد بالأهداف: تلك النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، حيث تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، وتثبت شرعيتها

في عيون الحكومة والمستهلكين والمجتمع إلى حد كبير ومن المشكلات المتعلقة بالأهداف ما يأتي (القيوتي، ٢٠٠٦):

أ. عدم الفهم الصحيح للأهداف بالنسبة للإدارة العليا بصورة كبيرة وبالتالي فإن الإدارة العليا لن تتمكن من وضع الإستراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف حيث إن الأهداف تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات.

ب. تعدد أهداف التنظيم حيث إننا هنا نتحدث عن أخطاء في عملية التخطيط لا شأن للتنظيم بها، حيث إن من يتحمل تلك المشكلة بالدرجة الأولى هم المسؤولون عن عملية التخطيط قبل الوصول إلى مرحلة تشييد التنظيم، حيث يتمثل خطأ أولئك المسؤولين بعملية الإفراط في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها، حيث أن تلك الأهداف لا تتناسب بشكل كبير مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى التنظيم والتي يعتمد عليها في بنائه الهيكلي وفي ممارسة وظائفه التخصصية والعامّة من خلال وحداته الإدارية المختلفة، حيث أن هذا الأمر يعتبر اختبار عسير للإدارة، وأما في حالة تعدد الأهداف بصورة فرعية داخلية ونتيجة لتوزيع حصص جزئية منبثقة عن الهدف العام والموحد للمنظمة، فإن المسؤولية هنا يتحملها المسؤولون عن تشييد التنظيم والذين لم يقدرُوا بطريقة صحيحة ومناسبة إمكانيات كل وحدة وتحملها بأهداف تفوق إمكانياتها المادية والبشرية.

ج. ما يكتنف الأهداف من تداخل سواء في وسائلها أم في النتائج المرجوة من ورائها، وهو ما يترتب عليه نوع من التعارض أو التضارب بين وحدات التنظيم إبان سعيها نحو تحقيق أهداف ونتائج تتوزع مسؤوليتها بنوع من المشاركة فيما بينها

د. عدم انتشار الوعي بين العاملين بالأهداف العامة والجزئية للتنظيم، وبالتالي غياب الطموح والتحدي لدى العاملين لتحقيق تلك الأهداف والتي تعتبر موجهاً لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها (المغربي ب، غربية، ٢٠٠٦).

٣. المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتنظيمي

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم الإداري وتحد من فاعليته ومن تلك المشكلات:

أ. المشكلات المتعلقة بالهيكل الإداري:

إن نمو وتطور المنظمة الإدارية يعني الزيادة في حجمها وعملياتها الإدارية، وكذلك الزيادة في عدد الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع هذه المعطيات، وحتى لا يصبح عائقاً أمام عمل المنظمة وتطويرها ويعتبر الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة في أداء التنظيم الإداري وذلك من خلال استيعابه لاحتياجات

المؤسسة من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من خلال العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، فكلما كان الهيكل الإداري واضحاً كان له التأثير الإيجابي على أداء التنظيم الإداري (الصحن، وآخرون، ٢٠٠٢) ومن المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

■ عملية المغالاة في تحديد وظائفه ووحداته الإدارية سواء كان ذلك بالإفراط فيها كما وكيفاً مما يعقد سير العمل الإداري ويعرقل أداءه لتحقيق أهداف التنظيم، حيث إن المبالغة في التحديد والتدقيق يترتب عليها انقضاء وقت أطول في تدفق العمل من فرد إلى فرد، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، إن المبالغة في تحديد الوحدات والوظائف يؤدي إلى الملل ومن ثم عدم الرضا عن العمل ويحدث ذلك نتيجة لشعور العاملين ببساطة أو حتى تفاهة ما يؤدونه من أعمال مما يعرضهم لحالات السخط وعدم الرضا بل والبحث عن مصادر عمل أخرى توفر لهم نوعاً من الإشباع لحاجات الإنجاز التي يفتقدونها كما أن التقنين في إنشاء تلك الوظائف والوحدات بالتقليل من أعدادها مما يتقل كاهلها بالمسؤوليات والمهام المفترض توزيعها على عدد أكبر من ذلك وأكثر تنوعاً في تخصصاته الوظيفية ويمثل كلا الطرفين الإفراط والتقليل في هذا الصدد عيباً مادياً وفنياً جسيماً يهدد التنظيم ذاته بالانهيار (الغالبى، صالح، ٢٠١٠).

■ عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية حيث لا تكون السلطة على شكل منتظم بحيث يتمشى مقدارها وحدودها مع مقدار وحدود المسؤولية، ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة (الرئيس أو الموظف)، وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين والطاعة والامتثال منهم، كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤوسين، أما المسؤولية، فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال وتتضمن المسؤولية الالتزام من قبل الموظف بالقيام بواجبات الوظيفة وتحقيق أهدافها والمحاسبة عن نتائج عمله، فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية؛ لانجاز ذلك العمل، وتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل، والسلطة إنما توضع في يد الرئيس (أو الموظف) بقصد تحقيق غايات أو أهداف محددة سلفاً، ومن ثم يصبح الموظف مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، ومن الأمثلة على عدم تساوي المسؤولية مع السلطة، أن يكون مدير مستودع ما مسؤولاً عن إدارته وعن حصول أي نقص في بعض اللوازم والمواد، ولا يعطى صلاحية (سلطة) تأمين لوازم و مواد جديدة، عوضاً عن المصروفة (المستهلكة) وتدقيق طلبات الإدارات من

اللوازم والمواد. ومن الأمثلة على تساوي المسؤولية مع السلطة، هي تعيين مدير لتنفيذ مشروع ما، وتخصيص ميزانية للمشروع وتفويض المدير بصلاحيات (سلطات) مالية وإدارية، وإخضاعه للمحاسبة في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية، أو إساءة التصرف في الأموال (Wbetteen, Cameron, 2007)

إن الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام، لا بد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة إلى حاجة الهيكل التنظيمي إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية، وبالتالي لا بد من إجراء الدراسات العملية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة (اللوزي، ٢٠٠٢).

ب. التعارض بين الوحدات التنفيذية والاستشارية

إن من بين أهم ما يواجه خبراء التنظيم من صعوبات عند تشييدهم للتنظيم إنما يتمثل بمشكلة التداخل أو التعارض القائم فيما بين الوحدات التنفيذية للتنظيم والوحدات الاستشارية الفنية بما يبيده كل منهما من أوامر وتعليمات صادرة بشأن نفس الموضوع أو المسألة التنظيمية كل في نطاق مهامه ووظيفته، حيث كثيراً ما يتخلل العلاقة فيما بين الجهازين الحيرة والريبة والإثارة والتي تؤثر سلباً على سير عمل التنظيم وتلك صعوبة فنية في المقام الأول ناتجة عن عدم وضوح المهام والاختصاصات الموزعة فيما بين الجهازين الإداري والفني في المنظمة المعنية وهي تمثل حالياً آفة مستشرية بداخل تنظيمات المجتمعات النامية (Borrington, Stimpson, 2002)

هذا وتظهر خطورة النزاع والاحتكاك بين الجهازين بشكل خطير يؤثر في سير عمل التنظيم في الحالات التالية (حريم، ٢٠٠٢):

- عندما تقوم الوحدات الاستشارية بتفويض عمل الوحدات التنفيذية وإلحاق الضرر بها، من خلال إصدار الاستشاري الأوامر للموظفين الخاضعين للمدير التنفيذي، متجاهلاً أن دوره يتمثل أساساً في تقديم النصيحة له وتعزيز دور المدير التنفيذي.
- زيادة تبادل التهم بين الجهازين التنفيذي والاستشاري بشأن أمور العمل، فالاستشاري قد يدعي بأن مقترحاته جيدة وأن الفشل يعود لعدم قدرة التنفيذي، بينما يرى التنفيذي بأن المقترحات غير سليمة وغير عملية وتتقصها الخبرة، كما يرى الجهاز التنفيذي بأن الاستشاريين يفتقدون المسؤولية؛ لأنهم ليسوا في الميدان أو بالأخص على خط النار.

■ عندما يحاول الجهاز الاستشاري استغلال المدير التنفيذي وذلك من خلال قريبا من الإدارة العليا.

وبالتالي يتضح لنا أن للعنصر البشري تدخلاته المؤثرة إما سلباً بزيادة تلك المشكلة أو الصعوبة عند عدم توافر المعرفة الدقيقة من جانب أعضاء التنظيم على اختلاف انتماءاتهم الوظيفية ووحداتهم الإدارية بواجباتهم والأعمال المسندة إلى كل منهم، وإما إيجاباً بالحد من تفاقم تلك المشكلة (وبالرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة تنظيمياً فيما بين الاختصاصات الوظيفية أو الوحدات الإدارية) وذلك من خلال المعرفة الدقيقة والتامة بصفة شخصية لمهام الوظيفة واختصاصاتها المتميزة عن غيرها.

ج. عدم المقدرة على تطوير الأقسام الإدارية والوظيفية:

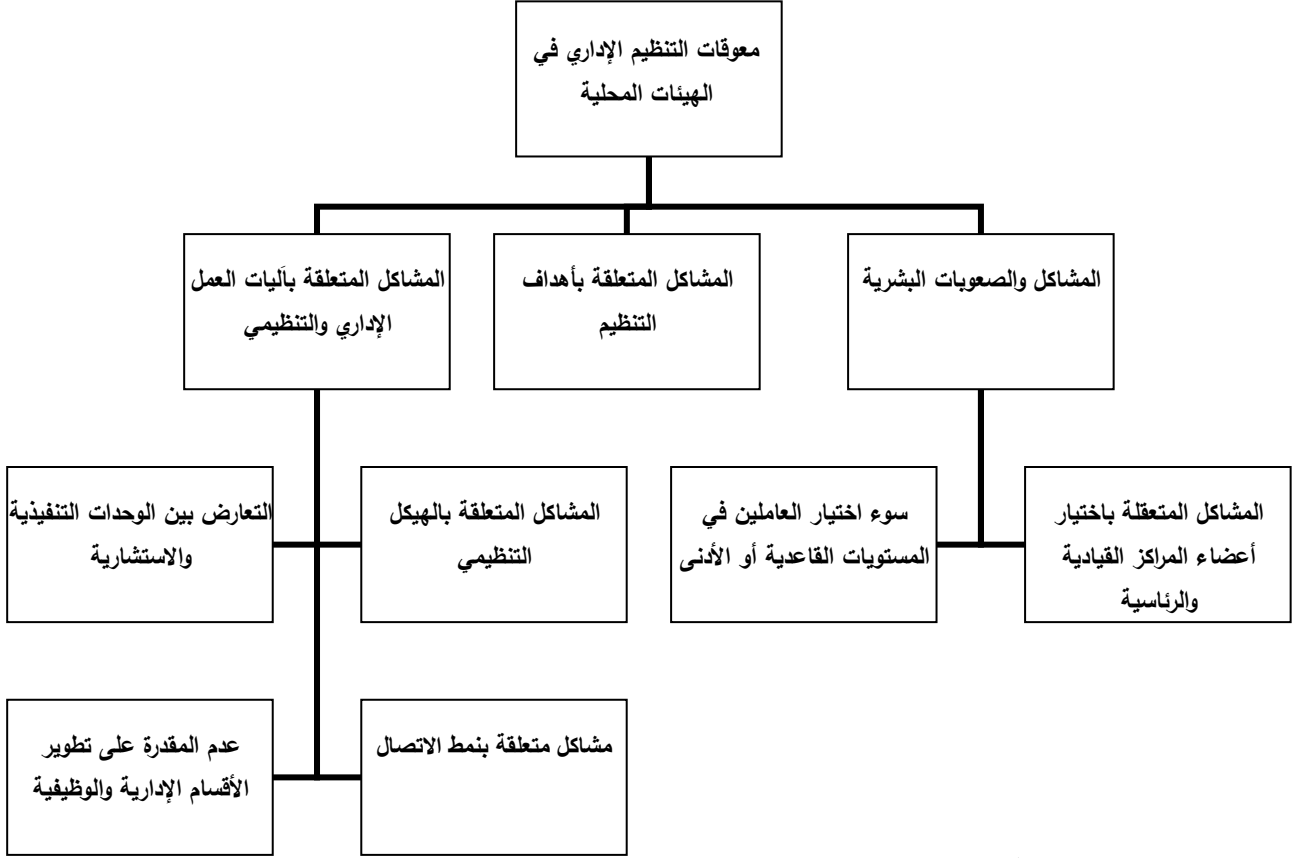
من جانب آخر، فإن من الصعوبات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم واستمراره في تحقيق أهدافه المرجوة هو عدم مقدرته على تطوير أقسامه ووحداته الإدارية والوظيفية بحيث تعايش التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية في المنظمة دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي الصعوبة التي نجمت أساساً عن افتقار التنظيم للمرونة والقدرة على التكيف مع الواقع البيئي، فإذا فقد التنظيم عنصر المرونة فإن مصيره (ومصير المنظمة) هو الجمود والاضمحلال التدريجي، وفقدان القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال (أبويكر، ٢٠٠١).

د. مشاكل متعلقة بنمط الاتصال

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في أداء التنظيم الإداري، أن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية في أداء التنظيم الإداري، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، فهو يهيئ جواً ملائماً للإبداع والابتكار.

إن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر في الاتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، أما الاتصال في اتجاه واحد (تنازل) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أفكارهم وأرائهم لا قيمة لها، ومما لاشك فيه من أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليته وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالاً من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء، وهذه المرونة تتيح قدراً واسعاً من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز (الغالب، العامري، ٢٠٠٨).

شكل رقم (١)
رسم توضيحي لمشاكل التنظيم ومعوقاته



المصدر: جرد بواسطة الباحث

الفصل الثالث

الحكم المحلي في فلسطين

- (١-٣) المقدمة
- (٢-٣) تطور الحكم المحلي في فلسطين.
- (٣-٣) تعريف الهيئة المحلية.
- (٤-٣) مهام الهيئات المحلية.
- (٥-٣) دور الهيئات المحلية في عملية التنمية المحلية.
- (٦-٣) الموارد المالية للهيئات المحلية.
- (٧-٣) نفقات الهيئات المحلية.
- (٨-٣) تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة.
- (٩-٣) الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة (مراكز المحافظات)
- (١٠-٣) العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية.
- (١١-٣) العقبات والمشكلات التي تواجه الهيئات المحلية في قطاع غزة.

(١-٣) المقدمة:

تحتل الهيئات المحلية مركزاً هاماً في نظام الحكم الداخلي، كما تقوم بدور فعال في التنمية القومية، وتتميز بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب، إن قرب الهيئات المحلية من المواطنين يجعلها أقدرها على إدراك طبيعة الظروف والحاجات والأمانى المحلية. كما يمنحها دعماً ضرورياً لحشد الطاقات وتعبئة الموارد، ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات القومية لتصبح واقعا ملموساً يحقق تطلعات الجماهير، ومن ثم تعتبر الإدارة المحلية بمثابة قناة تنقل مشكلات المجتمع وحاجاته من جانب، وتعيد إلى هذا المجتمع حل هذه المشكلات، وأساليب الوفاء بالحاجات من جانب آخر، ولأن الهيئات المحلية نابعة من صميم الشعب فهي وحدها التي تستطيع تأكيد وحدة المجتمع باستثناء الرأي العام المحلي للاهتمام بالمشكلات الإنسانية وإشراك المواطنين في الوصول إلى حلول لها، فالمساهمة الشعبية هي روح الإدارة المحلية، والمحور التي تركز عليه، ولقد أصبح من الأمور المؤكدة أن على الإدارة المحلية أن تلعب دوراً أساسياً في عملية التنمية الشاملة التي لا توجد دولة إلا ويدفعها الطموح أن تقطع أشواطاً ملموسة في عملية التنمية، إزاء ذلك فإن حتمية التطوير الإداري تصبح حتمية أولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائية، فالتطور الإداري هو الذي يستهدف أولاً خلق إدارة إنمائية قادرة، وإذا تابعنا الحديث عن إدارة التنمية فإننا سنجد أن في خلق الإدارات المحلية المؤهلة خطوة أساسية على هذا الطريق، وبالطبع فإن نظام متطور للإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، وإنما لا بد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور، ومما لاشك فيه أن الهيئات المحلية قد واجهت منذ مطلع القرن العشرين تحديات تتصل بالتحويلات التي شهدتها العالم مؤخراً، وهي تحولات سريعة وكبيرة استطاعت بالفعل أن تغير وتحول مجرى التاريخ، وأهم هذه التحويلات: (عبد الحميد، ٢٠٠١)

- الثورة التكنولوجية وما خلفته من تحولات ومازالت تخلفه.
- الثورة الحضرية وتتمثل في الاتجاه الواضح نحو حياة المدينة والهجرة من الريف والقرية إلى المدينة.
- الثورة الإنسانية من أجل تحقيق كامل لحقوق الإنسان.
- الانفجار السكاني وبروز الزيادات الضخمة في عدد السكان، ومما تفرضه الزيادات.

(٢-٣) تطور الحكم المحلي في فلسطين:

تطور الحكم المحلي الفلسطيني عبر مراحل تاريخية متلاحقة، كانت فلسطين بحدودها التاريخية تدار بأكثر من جهة مثل العثمانيين، والبريطانيين، والأردنيين في الضفة الغربية،

والإدارة المصرية في قطاع غزة، والاحتلال الإسرائيلي، وسوف نستعرض بشيء من التفصيل للمراحل التاريخية التي مر بها الحكم المحلي في فلسطين (مكي، ١٩٩٨).

١. العهد العثماني: يعتبر الحكم المحلي في فلسطين حديث النشأة، حيث لم يكن معمولاً به إلا قبل نهاية العهد العثماني، حيث كان لضعف الدولة العثمانية على الإمبراطورية المترامية الأطراف، الأثر الإيجابي في بروز حاجة الأطراف إلى هياكل إدارية لإدارة الأقاليم، حيث قام العثمانيون باستحداث نظام الحكم المحلي في الولايات التابعة سنة ١٨٧٧م والذي يسمى بقانون البلديات والذي يعتبر الأساس التنظيمي لعمل البلديات، وعلى الرغم من أن هذا القانون قد بين آليات اختيار المجلس البلدي والعملية الانتخابية، والمصروفات، ودور عمل المجلس البلدي، وتعيين رئيس المجلس البلدي من قبل السلطة المركزية، فالملاحظ أن هذا القانون عبر عن فلسفة الحكم التي كانت قائمة على المركزية الشديدة، إلى جانب النظر إلى هذه المؤسسات على أنها أداة من أدوات سيطرة الحكم المركزي ومن ثم فإن إنشاء هذه الهيئات لم يقصد منه إقامة نظام حكم محلي بقدر ما كان آلية من آليات التغلغل والسيطرة.

خرج العثمانيون من فلسطين، وتركوا وراءهم اثنتين وعشرين بلدية موزعة على المدن التالية "القدس، حيفا، يافا، اللد، الرملة، شفا عمرو، الخليل، بيت لحم، بيت جالا، نابلس، جنين، طولكرم، المجدل، غزة، خان يونس، بئر السبع، عكا، بيسان، طبريا، الناصرة، صفد، رام الله" (صبري، الحاج، ٢٠٠٦).

٢. الانتداب البريطاني: إن فترة الاستعمار البريطاني لم يسجل لها من الإيجابيات ما يذكر على الصعيد المحلي أو حتى غيره، بل إن هذه السلطة كانت مختلفة عن سابقتها من حيث تشديد الرقابة وإخضاع المؤسسات لسيطرتها وهيمنتها، فحرمت المواطنين من حقوقهم الأساسية، لقد أصبح رؤساء وأعضاء البلديات ممثلين للحكم المركزي أمام السكان، وذلك بسبب تهميش دورهم وتقليص وتحديد صلاحياتهم، مما أدى في نهاية المطاف إلى اعتبارهم جزءاً من الإدارة الانتدابية لقد كانت البلديات مسرحاً للصراعات العائلية، وأداة من أدوات الواجهة والمركز الاجتماعي وطريقة للتقرب إلى السلطة الاستعمارية وتقديم الطاعة، فمن خلالها كانوا يحققون مصالحهم ويحافظون عليها (إشتيه، حباس، ٢٠٠٤).

انتهى العهد الانتدابي ولم تضاف بريطانيا إلى قائمة البلديات في فلسطين سوى بلديتان هما تل الربيع وملبس، وهما بلديتين للمهاجرين اليهود، في حين لم تجر انتخابات لهذه البلديات غير مرة يتيمة، لم تكررهما بعد ذلك (صبري، الحاج، ٢٠٠٦).

٣. العهد الأردني: تمتد هذه المرحلة من النكبة إلى النكسة، ففي عهد الإدارة الأردنية للضفة صدرت عدة قوانين سنة (١٩٥٤-١٩٥٥-١٩٦٠)، لكن بشكل عام نستطيع أن نقول أن

عمل البلديات خلال هذه المرحلة أنصب على تقديم الخدمات الأساسية من شبكات مياه وشبكات كهرباء وطرق، إلا أن دور البلديات بدأ بالتراجع على صعيد ومتابعة ومعالجة قضايا المجتمع المحلي بما لا يؤهلها بأن تكون صاحبة الريادة في السياسة التنموية للمجتمع المحلي إن المجالس البلدية والقروية في المرحلة الأردنية لم تختلف عن سابقتها في أي جهة إيجابية، بل إنها استفادت من التجارب السابقة من أجل إحكام السيطرة على الهيئات المحلية، وذلك من خلال تشكيلها بنصوص قانونية يبدو أنها تفننت في صياغتها مما أعاق عمل هذه الهيئات وإبقائها رهينة رضاء للسلطة المركزية، وذلك من خلال محاربة الصلاحيات سواء من قبل مجلس الوزراء أو وزير الداخلية وذلك بحل المجالس البلدية وتنصيب لجان مكانها إما من موظفون حكوميين أو من أشخاص محسوبين على النظام، كما حصل في رام الله عام ١٩٦٣م وفي بيت ساحور عام ١٩٦٦م أو بتغيير اللجان المعينة كما في الخليل وبيت لحم عام ١٩٦٣م (صبري، الحاج، ٢٠٠٦).

٤. العهد المصري: فلقد وقع قطاع غزة تحت السيطرة المصرية ما بين عامي ١٩٤٨م- ١٩٦٧م ولكنه لم يضم إلى مصر من الناحية الرسمية على الرغم من إدارته من قبلها، فبقيت القوانين والأنظمة السابقة سارية في قطاع غزة، أما فيما يخص هيئات الحكم المحلي في قطاع غزة فلم يكن في القطاع سوى بلديتين هما: غزة وخانيونس، وقد بقيت هذه البلديات دون أي إضافة حتى وقوع الاحتلال الإسرائيلي هذا إلى جانب عدم إجراءات انتخابات بلدية خلال فترة الحكم المصرية، وبقيت البلديات هناك تمارس عملها من خلال ذلك القانون دون إي إضافة جديدة أو نوعية على طبيعة العمل، والتي تمحورت بين تقديم الخدمات للناس وتنظيم الشوارع والأبنية وتنظيم تربية الحيوانات وغير ذلك من الأمور والتي لا تتعدى النوع الروتيني الخدماتي (إسماعيل، ٢٠٠٥).

٥. مرحلة الاحتلال الإسرائيلي: إن مرحلة الاحتلال كانت أسوأ مرحلة مرت على الهيئات المحلية الفلسطينية بفعل الأوامر العسكرية التي كبلت عملها وحددته بما يتلاءم مع مصالح الاحتلال، ويلاحظ أن الاحتلال لم يترك من البصمات ما يذكر خلال فترة احتلاله على الهيئات المحلية التي تمثلت بالإقالة والإبعاد والقتل والاعتقال، والإقامة الجبرية، سوى إصداره أمراً عسكرياً يحمل الرقم (٦٢٧) الصادر سنة ١٩٧٥م والقاضي بتعديل البند (١٢) من قانون البلديات الأردني ومنح المرأة حرية الانتخاب والترشيح، إن الهيئات المحلية الفلسطينية وعلى الرغم من كل الممارسات الإسرائيلية بحقها، فقد قامت بأدوار وطنية مشهود بها وعملت كل ما في وسعها من أجل تقديم الخدمات وتطويرها للمواطنين الفلسطينيين على الرغم من شح المواد وأفرزت قيادات داخلية للفلسطينيين مازالوا يتذكرونها حتى ولو من خلال نافذة صحيفة القدس قبل عشرين عاماً (محمد، رحال، ٢٠٠٣).

٦. مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية: منذ أن قدمت السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤م، وجدت نفسها أمام تركت ثقيلة من الأنظمة والقوانين والأوامر العسكرية بما فيها ما يتعلق بالسلطات المحلية، لعل ذلك ما يفسر القرار الأول لرئيس السلطة السيد ياسر عرفات (رحمه الله) الذي حمل الرقم (١) لسنة ١٩٩٤م وهو "يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل ٠٥/٠٦/١٩٦٧م حتى يتم توحيدها" وتبع ذلك صدور الكثير من القوانين خصوصاً بعد تشكيل المجلس التشريعي، وكان من ضمن القوانين التي صادق عليها رئيس السلطة قانون الهيئات المحلية رقم (١) لسنة ١٩٩٧م، وقانون الانتخابات المحلية سنة ١٩٩٦م، ولقد بدأت نقل نوعية في النظم المحلية الفلسطينية منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤م، وكانت هذه النقطة تتمثل بالتحول والتوجه السريع نحو نظم الحكم المحلي الحديث وما تبعها من إنشاء هيئات محلية جديدة حيث بلغ عدد الهيئات المحلية المستحدثة (٧٨) بلدية جديدة، وفي عهد السلطة الوطنية الفلسطينية شهد قطاع الحكم المحلي توسعاً كبيراً، حيث تضاعف عدد البلديات (٤) مرات ليصبح عددها اليوم (١٠٨) بلدية و (٣٣٤) مجلس قروي، ويعتبر قطاع الحكم المحلي ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي، حيث يعمل فيه (٦٤٠٠) موظف منهم (٢٢٦٠) في قطاع غزة (تشغل بلدية نابلس وحدها ما نسبته ٤٥% من إجمالي موظفي قطاع الحكم المحلي في محافظات الضفة الغربية، وتشغل بلدية غزة ما نسبته ٥١% من إجمالي موظفي قطاع الحكم المحلي في محافظات غزة)، كما وتطور إيرادات قطاع الحكم المحلي من (٥) مليون دولار عام ١٩٦٨م، (٨٤) مليون دولار عام ١٩٩٠، إلى أن وصل (١٨٨) مليون دولار عام ١٩٩٨م (حامد، ٢٠٠٩).

(٣-٣) تعريف الهيئة المحلية:

ولقد عرف قانون الهيئات المحلية الفلسطيني رقم (١) لسنة ١٩٩٧م الهيئة المحلية "على أنها مؤسسة محلية مستقلة ترتبط بمنطقة جغرافية ولها مركز مالي مستقل وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزارة الحكم المحلي" (قانون الهيئات المحلية الفلسطيني، ١٩٩٧).

(٣-٤) مهام الهيئات المحلية:

تلعب الهيئات المحلية دوراً مهماً في خدمة المجتمع ويتبين ذلك في الأدوار التالية (الطهراوي، ٢٠٠٤).

١. الدور الخدماتي والإنتاجي: ويقصد بالدور الخدماتي هو المشروعات الأساسية والضرورية التي تقوم بها الهيئات المحلية لإشباع حاجات السكان مثل إنشاء الطرق

والأرصفة والحدائق والمنتزهات والنوادي، وتوفير المياه والكهرباء بالإضافة إلى مخططات تنظيم المواقع والأراضي وغيرها من الخدمات التي تم ذكرها في السابق، أما الدور الإنتاجي، فيتمثل بالمشروعات التي يمكن أن تدر دخلاً للبلدية مثل إقامة المشروعات الاقتصادية الصغيرة منها والمتوسطة ودعم الصناعات الحرفية الصغيرة والتوسع فيها، وإنشاء المشروعات الإسكانية لخدمة أبناء المنطقة المحلية، وإنشاء الأسواق التجارية وأسواق الخضار المركزية، وإنشاء مواقف المركبات وغيرها من الإنشاءات التي يمكن تأجيرها للمواطنين بحيث تدر دخلاً ثابتاً للبلدية وذلك لتعزيز قدرتها المالية والمساعدة في إيجاد وتطوير أنواع جديدة من النشاط الزراعي والصناعي يتم استغلال فيها إمكانيات المنطقة المحلية استغلالاً أفضل.

٢. الدور الاجتماعي والثقافي: ويتمثل هذا الدور في قيادة عملية التغيير نحو الأفضل وتخليص المجتمع من العادات والتقاليد السيئة بالإضافة إلى توعية السكان وترغيبهم في عملية المشاركة لضمان مساهمتهم في تنمية مجتمعهم المحلي وزيادة قدرتهم على استيعاب المتغيرات المتسارعة التي تصاحب خطط التنمية والتطوير.

٣. الدور الإداري والسياسي: ويتمثل هذا الدور في توفير الخدمة للمواطن حيثما تتواجد ضمن مبادئ الكفاية والفاعلية والحد من الروتين القائل والمماطلة في اتخاذ الإجراءات وتنفيذها، وإشراك السكان المحليين في تخطيط المشروعات وتنفيذها بالإضافة إلى تدريبهم على العمل الانتخابي وتوعيتهم لممارسة الحوار البناء والحد من الصراعات والفوضى التي تخل بمبدأ التعاون وتعرقل تحقيق الأهداف.

٤. الدور البيئي: إن التطور السريع والتقدم التكنولوجي وما يرافقه من ازدياد في حجم النشاط الصناعي وزيادة حجم الاستهلاك الناتج عن تزايد عدد السكان وتحسن المستوى المعيشي لهم وما ينجم عن ذلك كله من نفايات يعتبر مهدداً للبيئة وسبباً في تلوثها وتعتبر المحافظة على البيئة من الأدوار التي يتوجب على البلدية النهوض بها حفاظاً على الحياة، فيقع على عاتق البلدية مهمة جمع النفايات والتخلص منها بشكل سريع وبطرق فنية تتضمن تقليل خطرهما، وكذلك مكافحة الآفات الضارة، والتوسع في موضوع التشجير، وإنشاء الحدائق الخضراء، والأشرف على محطات البترول، والعمل على تعميق الوعي البيئي لدى السكان بشتى الطرق الممكنة.

(٣-٥) دور الهيئات المحلية في عملية التنمية المحلية:

تعد التنمية المحلية نقطة البدء في بناء المجتمع وتطويره، وهي في ذلك تعد تأكيداً لأهمية امتلاك الدولة النامية لأسلوب تنموي ناجح؛ لأن التنمية هنا تعني القدرة على استقطاب

المواطنين وحشدهم في إدارة وطنية، إذ إن أهم عنصر من عناصر التنمية هو حشد الجهود البشرية وتوجيهها بما يحقق الخير والرفاهة ومن ثم تحقيق الأهداف، حيث تقوم الدول المتقدمة بالتنازل عن كثير من صلاحياتها واختصاصاتها إلى السلطات المحلية؛ وذلك إيماناً منها بقدره هذه الهيئات على ممارسة هذه الصلاحيات بصورة أفضل بسبب محدودية المنطقة الجغرافية التي تتعامل معها، ويقصد بالتنمية المحلية هي العملية التي يتم بموجبها الربط بين الجهود والإمكانات المادية والبشرية المحلية والتفعيل الأمثل لها واستغلالها من أجل تطوير كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على مستوى الهيئة المحلية (شعبان، ٢٠٠٣).

ولقد بينت الكثير من الدراسات المتعلقة بالهيئات المحلية أهمية الدور الذي تقوم به هذه الهيئات والمجتمعات المحلية في عملية التنمية، فهي تعتبر من أصلح البيئات التي تحدث التنمية الشاملة؛ ذلك لأن الهيئات المحلية بإدارتها تعتبر قريبة من المواطنين وعلى تماس يومي ومباشر مع المواطنين، وهي أقدر على الوقوف على الظروف والحاجات المحلية وإشراك السكان المحليين فكراً وجهداً في وضع البرامج الهادفة إلى النهوض بالمجتمع المحلي وتنفيذ هذه البرامج عن طريق الوعي والإقناع بأهمية هذه البرامج وعوائدها على السكان المحليين وأيضاً على الدولة (الظاهر، ٢٠٠٢).

(٦-٣) الموارد المالية للهيئات المحلية:

يعتبر تمويل الهيئات المحلية من أهم العناصر الواجب توافرها لتحقيق استقلال هذه الهيئة المحلية؛ وذلك لأنه كلما توفر لهذه الهيئة المحلية مصادر تمويل ذاتية تمتعت بقدر أكبر من الاستقلال والفاعلية، وتختلف الموارد المالية للبلديات تبعاً لاختلاف الدولة وأيدلوجياتها، وفيما يلي قائمة بإيرادات الهيئات المحلية: إيرادات من الضرائب والرسوم والفوائد مثل إيرادات ضريبة المنازل، إيرادات ضريبة الحرف والمهن، إيرادات غرامات على المتأخرات، إيرادات رسوم شهادات وخرائط، إيرادات من خدمات التنظيف وإزالة النفايات، إيرادات المراقبة الصحية، إيرادات رسوم خدمات المسالخ، وإيرادات رسوم الحرف والصناعات، إيرادات من التنظيم والبناء، إيرادات الطرق والأرصفة ومواقف السيارات، إيرادات من رسوم الأسواق، إيرادات الأملاك العامة للبلدية، إيرادات قسم المياه والصرف الصحي، إيرادات خارجية عن طريق الدعم الخارجي للبلدية مثل الإعانات والمساعدات الحكومية، أو عن طريق بعض الدول المانحة، والجمعيات غير الحكومية (الإدارة المالية لبلدية غزة، 2008).

(٧-٣) نفقات الهيئات المحلية:

تقوم الهيئات المحلية بتقديم الكثير والعديد من الخدمات المتنوعة كما تم ذكرها في السابق، وكل تلك الخدمات التي تقوم الهيئات المحلية بتقديمها يترتب عليها مصاريف ونفقات، ويمكن ذكر نفقات الهيئات المحلية وخاصة في قطاع غزة متمثلة في الآتي (الإدارة المالية لبلدية غزة، 2008):

١. مصروفات الإدارة العامة: ويشمل هذا البند المصاريف المتعلقة بقسم الإدارة العامة في البلدية والذي يتمثل برئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي وطاقم المحاسبين والإداريين في البلدية، من أجور ورواتب مصاريف التنقل، وأي مصاريف تساهم في تسهيل أداء القسم.
٢. مصروفات الخدمات المحلية: وهذا النوع من المصروفات يكون مرتبط بأعمال قسم الخدمات التي تقوم بها البلدية سواء في مجال الصحة أو الهندسة والتنظيم، ويشمل هذا البند على المصاريف الآتية: رواتب وأجور عمال موظفي قسم الصحة والنظافة والهندسة والتنظيم، مصروفات كهرباء ومياه ومصاريف لممتلكات البلدية وأي مصروف يحافظ على أداء البلدية.
٣. مصروفات المشاريع: ويشمل هذا البند على المصروفات المتعلقة بمشاريع المياه والصرف الصحي، ويشمل على مصروفات الرواتب والأجور لموظفي هذا القطاع والمصاريف الأخرى والتي تساعد على أداء هذا القسم.

(٣-٨) تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة:

يشتمل قطاع غزة على خمسٍ وعشرين (٢٥) هيئة محلية مصنفة إلى أربعة أقسام: (أ)، (ب)، (ج)، (د). وهي كالتالي: (٥) هيئات محلية مصنفة درجة (أ)، و (٩) هيئات محلية مصنفة درجة (ب)، و (٦) هيئات محلية مصنفة درجة (ج)، و (٥) هيئات محلية مصنفة درجة (د). ولقد تم هذا التصنيف على مجموعة من الأسس أهمها مساحة كل بلدية، وعدد سكانها كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١)

(تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة ٢٠٠٩)

المحافظة	البلدية	التصنيف
شمال غزة	جباليا	أ
	بيت لاهيا	ب
	بيت حانون	ب
	أم النصر	د
غزة	غزة	أ
	وادي غزة	د
	المغراقة	ج
	الزهرة	د
الوسطى	دير البلح	أ
	النصيرات	ب
	البريج	ب
	الزوايدة	ب
	المغازي	ب
	وادي السلقا	د
	المصدر	د
	خانيونس	أ
خانيونس	القرارة	ب
	بني سهيلا	ب
	عبسان الكبيرة	ب
	عبسان الجديدة	ج
	خزاعة	ج
	الفخاري	ج
	رفح	أ
رفح	الشوكة	ج
	النصر	ج

المصدر: الشؤون الإدارية بوزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩

(٣-٩) الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة (مراكز المحافظات)

يحتوي قطاع غزة على (٥) هيئات محلية كبرى وهي بلدية جباليا، وبلدية غزة، وبلدية دير البلح، وبلدية خانينونس، وبلدية رفح، هذا وسيتم الحديث بنبذة مختصرة عن تلك الهيئات المحلية الكبرى وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (٢)

الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة (مراكز المحافظات)

بلدية رفح	بلدية خانينونس	بلدية دير البلح	بلدية غزة	بلدية جباليا	البلدية وجه المقارنة
محافظة رفح	محافظة خانينونس	محافظة الوسطى	محافظة غزة	محافظة شمال غزة	المحافظة
٤٠٥٨٠ دونم	٥٣٨٢٠ دونم	١٤٧٣٥ دونم	٧٧٨١٣ دونم	١٦٠٠٠ دونم	المساحة
١٤٦٣٠٠ نسمة	١٩٩٨٠٠ نسمة	٧٠٠٠٠ نسمة	٥٢٠٢٠٠ نسمة	١٩٠٠٠٠ نسمة	عدد السكان
٣٤٥ موظف	٤٦٩ موظف	١٢٤ موظف	١٦١٢ موظف	٣٧٣ موظف	عدد الموظفين
تقع على الحدود مع مصر.	تقع جنوب قطاع غزة على السهل الساحلي.	تقع على ساحل البحر الأبيض المتوسط وتتوسط مدن القطاع.	تعتبر ثاني أكبر مدينة في فلسطين حيث تقع على التقاء قارتي آسيا وأفريقيا	شمال شرق مدينة غزة وتحيط بها أراضي بيت حانون وبيت لاهيا.	الموقع الجغرافي

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الاتحاد الفلسطيني للسلطات المحلية، ٢٠٠٠

(٣-١٠) العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية:

لقد أعطى القانون الفلسطيني وزارة الحكم المحلي صلاحية واسعة في الإشراف والرقابة على أعمال مجالس الهيئات المحلية في أكثر من جانب، حيث أشرتت الموافقة الوزير على الأنظمة التي يصدرها المجلس ومصادقته على قرار مجلس الهيئة المحلية بتخفيض مقدار العوائد أو الرسوم المفروضة على أي شخص أو شطبها، عدا عن قضايا المصادقة على الموازنة وأذونات الصرف وبنودها (محمد، ٢٠٠٨).

(٣-١١) العقبات والمشكلات التي تواجه الهيئات المحلية في قطاع غزة:

تواجه الهيئات المحلية في الدول النامية بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص العديد من العقبات والمشكلات التي تحد من فاعليتها، وتؤثر فيما يوكل إليها من واجبات، ومن أهم هذه العقبات ما يلي:

١. ضعف الموارد المالية: إن معظم الهيئات المحلية تعاني من عجز في مواردها المالية الذاتية مما ينعكس سلباً على قدرتها في أداء مهامها، والمحافظة على مستوى ما تقدمه للسكان من خدمات، خاصة مشاريع تطوير البنية التحتية الضرورية والأساسية، حيث تعتمد الكثير من الهيئات المحلية على المساعدات الخارجية، ومن الأسباب التي أدت إلى الضعف المالي للهيئات المحلية:

أ. أوغلت القوانين المتتابة في تفصيل البنود المالية وتحديد ما يضمن اعتماد البلديات على السلطة المركزية كمصدر تمويل أساسي، حيث إن الهيئات المحلية لا تتمتع بدرجة كافية من فرض الضرائب والرسوم وتحديد أوجه الإنفاق إلا بعد الحصول على موافقة وزير الحكم المحلي، كما لا تملك إجراء تعديل في بنود الموازنة إلا بعد موافقة الوزير (جامعة بيرزيت، ٢٠٠٢)

ب. لا يشكل المستوى الاقتصادي في فلسطين بيئة ملائمة للهيئات المحلية، حيث إن غياب قطاعات إنتاجية فعالة يمكن أن توفر قاعدة يمكن الاستناد إليها في توفير عوائد محلية عامة كالمناطق الصناعية الكبرى أو الصناعات المتوسطة والكبيرة، حيث أن جل اعتماد عملية التنمية في فلسطين على المساعدات الخارجية (محمد، ٢٠٠٨)

ج. عدم تسديد المستحقات من قبل المواطنين وذلك بسبب تدرج الظروف الاقتصادية وتقاوس بعض المكلفين عن الدفع لاعتقادهم بأن عوائد الضرائب والرسوم لا تترجم إلى مشاريع تنمية لصالح المواطنين (عبد العاطي، ٢٠٠٥).

٢. ضعف القدرات الإدارية والفنية: إن تدني مستوى رواتب الموظفين وقلة الحوافز المادية المقدمة لهم في تلك الهيئات المحلية لا يساعد على جذب الكفاءات البشرية المؤهلة لها، وهذا يؤدي إلى ضعف الإمكانيات الفنية لتنفيذ المشاريع التطويرية والحيوية المطلوبة (حباس، ٢٠٠٤)

٣. ضعف المشاركة الشعبية: تواجه معظم الهيئات المحلية أزمة ثقة بينها وبين مواطنيها؛ الأمر الذي يؤدي إلى تهرب كثير من المواطنين من دفع الضرائب والرسوم المستحقة عليهم بموجب الأنظمة والقوانين وبالتالي كل هذه الأمور أدت إلى ضعف روح المبادرة والمشاركة الشعبية والمجتمعية (مكي، ٢٠٠٨).

٤. المشكلات السياسية: لم تعش فلسطين حالة سيادة كاملة في إطار دولة مستقلة حتى الآن، حيث إن الظروف السياسية التاريخية والحاضرة وفي مقدمتها سيطرة الاحتلال الإسرائيلي والتي تمنع من ممارسة نوع من الحكم الرشيد سواء على مستوى النظام السياسي العام أم في إطار الحكم المحلي، أن سياسات وإجراءات الاحتلال الإسرائيلي، ومن خلال الإجتياحات المتكررة قد خلقت الكثير من المشكلات والمخاطر والتي تعيق عمل الهيئات المحلية (محمد، ٢٠٠٨).

٥. نقص الوعي بمفهوم التنمية: نقص الوعي بمفهوم التنمية المحلية وأهميتها سواء من العاملين في البلديات أم المشرفين على أعمال البلديات، فبمجرد مشاركة البلدية في أي نشاط تنموي يسجل ملاحظة سلبية على إدارة البلدية (حسيبا، ٢٠٠٦).

٦. المشكلات القانونية: إن قانون الحكم المحلي المعمول به في قطاع غزة والضفة الغربية في معظم أجزائه إعادة صياغة للقانون الأردني الذي كان سائداً بدلاً من أن يكون نتاج التحليل الشامل وتجربة عملية كما يحتاج ويتطلب نظام الحكم المحلي في قطاع غزة والضفة الغربية ومن سلبيات قانون الحكم المحلي:

أ. من خلال النظر لقانون الحكم المحلي الفلسطيني وجدنا أن الأساس هو وزارة الحكم المحلي وليس الهيئات المحلية، حيث بدأ القانون باعتباره قانوناً لوزارة الحكم المحلي وليس لتنظيم عمل الهيئات المحلية، حيث نصت المادة الأولى من قانون الهيئات المحلية على صلاحيات الوزارة قبل أن نتحدث عن تنظيم عمل الهيئات المحلية، حيث أسندت للوزارة عملية رسم السياسة العامة لأعمال الهيئات المحلية، والإشراف على وظائفها واختصاصاتها وشؤون تنظيم المشاريع العامة والميزانيات والتفتيش الإداري والمالي والقانوني والإجراءات الخاصة بتشكيل المجالس، وهذا يعني غياب استقلال الهيئات المحلية حيث مازالت الهيئات المحلية الفلسطينية تخضع لواقع مؤسستي يتميز بمركزية إدارية تعود صناعة القرار بموجبها إلى قمة الهرم وهي وزارة الحكم المحلي (جامعة بيرزيت، ٢٠٠٢).

ب. قانون الهيئات المحلية الذي يحكم تنظيم وعمل الهيئات المحلية لا يمنح الجهاز الإداري فيها ممثلاً بالسكربتير أو المدير ورؤساء الأقسام ممارسة الكثير من الصلاحيات خصوصاً في مجال اتخاذ القرار حيث كل ذلك من اختصاص المجلس البلدي ومن الناحية الفعلية والعملية يكون مركزياً أكثر حيث ينحصر في رئيس البلدية، فالنصوص القانونية العديدة، إضافة إلى العادات والتقاليد التي كانت سائدة منحت جميعها رئيس البلدية صلاحيات واسعة في مجال اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى تفرغ رئيس البلدية لإدارة مهام البلدية، في حين أعتبر القانون عضوية المجلس البلدي أشبه بالمكانة

الاعتبارية ولا يجب عليها التفرغ، كل ذلك ساهم ونتج عنه هذه الصلاحيات الواسعة التي منحها السلطة المركزية لرئيس البلدية، وكان ذلك ليسهل على وزارة الحكم المحلي ضبط ومحاسبة وضمان تبعية الرئيس والبلدية لها وهذا بدوره أدى إلى أن يكون الجهاز الإداري في البلدية عبارة عن جهاز تنفيذي يقوم بتأدية الواجبات والمهام المطلوبة وكذلك تنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة له من رئيس البلدية، وبالتالي فإن الأنظمة القانونية المتبعة لتشكيل المجالس البلدية وعدم تفرغ أعضائها وتحكم رئيس البلدية في مواعيد عقد اجتماعاتها وتحديد جداول أعمالها، مكن الرئيس من سهولة الحصول على موافقة أعضاء المجلس البلدي وتفرد رئيس البلدية في عملية اتخاذ القرار (أشئية، حباس، ٢٠٠٤).

ج. لم يحدد قانون الهيئات المحلية الأسس الواجب إتباعها في تحديد حاجة الهيئة المحلية للموظفين، واشترط القانون أن تكون تلك الوظائف مدرجة في تشكيلات الوظائف وفي موازنة الهيئة المحلية المصادق عليها من قبل وزارة الحكم المحلي، كما نص القانون في المادة (١٩) على أن يجري إحداث الوظائف في الهيئة المحلية وفق النظام الذي يصدره وزير الحكم المحلي، غير أن هذا النظام والذي يعنى بكافة المسائل التي تتعلق بالموظفين لم يصدر لغاية الآن، مما قد يعرض حقوق الموظفين فيها إلى الانتهاك، ومن الناحية العملية تتبع الهيئات المحلية طرق مختلفة لتحديد احتياجاتها من الموظفين، أما جهة الاختصاص في التعيين، فلا يوجد للهيئات المحلية أنظمة خاصة بذلك، فبعضها لجأ إلى إتباع أحكام واردة في أنظمة وظيفية قديمة، وفي حالات أخرى تدخلت وزارة الحكم المحلي في تحديد الجهة صاحبة الاختصاص، وفي أحوال كثيرة يقوم رئيس الهيئة المحلية بتحديد الجهة صاحبة الاختصاص في التعيين (مكي، ٢٠٠٨).

د. فيما يخص تقييم الموظفين فجرت العادة أن يقوم به رئيس البلدية سنوياً في بعض البلديات، وبناءً على هذا التقييم يتم تعديل درجة الموظف أو مستواه في الدرجة، وفي الغالب لا يتم استخدام أي نماذج في عملية التقييم، ولا يوجد في أغلب الهيئات المحلية نظام واضح لفرض عقوبات معينة على القصور في الأداء والواجبات لدى الموظفين لذا يتم التحذير من أن غياب نظام لموظفي الهيئات المحلية يوضح إجراءات التعيين والشروط الواجب توافرها في الموظف وغيرها من القضايا التي تعنى بشؤون الموظفين، يؤدي إلى بروز مظاهر الوساطة والمحسوبية في عمل الهيئات المحلية، ويضعف من انتماءهم للهيئات ويؤدي إلى حالة من البيروقراطية والتكلس في العمل (أشئية، حباس، ٢٠٠٤).

الفصل الرابع الدراسات السابقة

- (١-٤) المقدمة
- (٢-٤) الدراسات الفلسطينية
- (٣-٤) الدراسات العربية
- (٤-٤) الدراسات الأجنبية
- (٥-٤) التعليق على الدراسات السابقة

(١-٤) المقدمة:

من خلال البحث والمسح المكتبي على أكثر الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر من الناحيتين النظرية والميدانية في مجتمعات عربية وأجنبية، فقد استدل الباحث على بعض الدراسات السابقة نظراً؛ لأنها تشكل تراثاً مهماً، ومصدراً للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفية علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم. وفي الفصل الحالي يستعرض الباحث بعض الدراسات السابقة والتي بلغ عددها (٢٠) دراسة منها (٦) دراسات محلية (٨) دراسة عربية و (٦) دراسات أجنبية، حيث تم ترتيب هذه الدراسات تنازلياً حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وبعد ذلك تم التعقيب على هذه الدراسات.

(٢-٤) الدراسات الفلسطينية

١. (الطيب، ٢٠٠٨) قام بدراسة تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

٢. التكنولوجيا المستخدمة كأحد عناصر المناخ التنظيمي قد حصل على أكثر موافقة من قبل أفراد العينة، تلاه بالترتيب عناصر القيادة ونمط الاتصال وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي، فيما حصل مدى مشاركة العاملين على الترتيب الأخير.

٣. هناك عدم تناسب بين التخصصات والمؤهلات العلمية للأفراد وطبيعة الأعمال المسندة إليهم.

٤. أن انسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية وتدفعها في الاتجاهات المختلفة ليس بالمستوى المطلوب.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم لكونه متغيراً هاماً.
٢. ضرورة أن تستمر إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية في تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة.
٣. يجب على الشركة أن تعتمد هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة حتى تتمكن الشركة من تدعيم قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية.
٤. التأكيد على ضرورة وجود قيادات إدارية واعية ومدركة تمتلك المهارات القيادية المختلفة.
٥. ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة.

٢. (مطر، ٢٠٠٨) قام بدراسة تحت عنوان "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى إلى الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وقد شملت هذه المجالات الأهداف، والإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.
٢. وجود بعض الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر تجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.
٢. إجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة، بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات.
٣. العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام.

٣. (اللوحة، ٢٠٠٦) قام بدراسة تحت عنوان "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التطورات على الهياكل التنظيمية للوزارات وأثره على الكفاءة الإدارية، وأختار الباحث عينة طبقية عشوائية مؤلفة من (٥٠٠) فرد. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات ناتجة عن التغييرات الوزارية المتلاحقة مما أثر على قدرة الوزارات من تطوير أدائها.
 ٢. عدم كفاءة القائمين على إعداد الهيكليات التنظيمية للوزارات.
- وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية للعاملين لتجنب تداخل الصلاحيات.
٢. عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد ليعدل في الهيكل التنظيمي حسب أهوائه الشخصية دون دراسات متعمقة.

٤. (الشنطي، ٢٠٠٦) قام بدراسة تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، وتم استخدام استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي يبلغ عددها (٦٢٠) موظف تم اختيارهم من بين (٣٣٦٣) موظف المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وبيّنت الدراسة أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الفلسطينية إيجابية.
٢. ميل القيادة الإدارية بالوزارات إلى إتباع أسلوب المركزية، والعزوف عن تفويض الصلاحيات، وعدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا.

٣. أظهرت الدراسة أن الهياكل التنظيمية في الوزارات تعاني من خلل كبير وأنها لا تتوافق مع إستراتيجية الوزارة والأهداف العامة، مع وجود غموض في خطوط السلطة والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٤. أظهرت الدراسة عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

٥. أظهرت الدراسة وجود خلل في آليات اتخاذ القرار بالوزارات حيث لا يتم دراسة مشروعات القرارات ولا يتم تقييم البدائل المتاحة قبل صدور القرارات.

٦. أظهرت الدراسة التزام موظفي الوزارات بالقوانين والأنظمة، وقدرتهم على إنجاز أعمالهم بدقة وسرعة.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. الاهتمام بهيكليات المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للوزارة.

٢. العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالوزارات الفلسطينية وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.

٣. التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات.

٤. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق التدريب المستمر، ومواكبة التطور التكنولوجي.

٥. (مرزوق، ٢٠٠٦) قامت بدراسة تحت عنوان "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى إدراك إدارة المؤسسات غير الحكومية والعاملين بها نحو مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير والاختلاف والتباين في الآراء بين المفاهيم الثلاثة بين مفهوم إدارة التغيير ومفهوم التطوير التنظيمي ومفهوم إعادة هندسة العمليات.

٢. المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات حيث أن نجاح عملية التغيير والتطوير التنظيمي تعتمد

بالدرجة الأولى على الموارد البشرية.

٣. إن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.
وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. مراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أم التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

٢. إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد من خلال برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات.

٣. إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المؤسسات، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة، أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.

٦. (جابر، ٢٠٠٤) قام بدراسة تحت عنوان "إدارة البلديات وتحليل سياسة المركزية في المناطق الفلسطينية، دراسة ميدانية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الهيئات المحلية في فلسطين فيما يتعلق بالمركزية الإدارية والمالية، وقد تم جمع البيانات اللازمة من وزارة الحكم المحلي ووزارة المالية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. تعتمد الهيئات المحلية على المصادر الداخلية في تغطية الرواتب بالإضافة إلى الدعم الحكومي للهيئات المحلي والذي يمثل الركيزة الأساسية.

٢. تواجه الهيئات المحلية العديد من المشكلات؛ وذلك بسبب النقص في الخبرات لذلك تتجه البلديات إلى عملية المشاركة فيما بينها، بسبب عدم قدرة بعض البلديات إلى تقديم الخدمات لمواطنيها لوحدها.

٣. الاحتلال الإسرائيلي أضعف من قدرات الهيئات المحلية في عملية التطوير ومن قدرتها على تقديم الخدمات للمواطنين بشكل جيد.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. يجب تطوير الهيئات المحلية وزيادة لامركزية الهيئات المحلية من خلال تأسيس نظام مالي ومحاسبي قوي وعلى أسس صحيحة، وتطوير الموارد المالية.

٢. تفويض جزء من سلطة وزارة الحكم المحلي إلى الهيئات المحلية.

٣. تحديد صلاحيات الهيئات المحلية، وصلاحيات وزارة الحكم المحلي بشكل واضح لمنع التداخل في الصلاحيات.
٤. تعزيز دور السلطات القانونية في محاولة لتسهيل تطبيق القرارات التي تفرضها الهيئات المحلية.
٥. زيادة عملية التدريب لموظفي الهيئات المحلية من أجل تحسين العمل الإداري والفني للهيئات المحلية.

(٣-٤) الدراسات العربية

١. (العرفي، ٢٠٠٦) قام بدراسة تحت عنوان "المعوقات التنظيمية لا بداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض".
حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص العاملين في وحدة التطوير الإداري في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والتعرف على خصائص وحداتهم وتحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والمتعلقة بالمحاور التالية (القيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية وتفويض الصلاحيات، الإمكانيات المادية والبشرية، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل).
وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر القيادة درجتها منخفضة حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ ٢,٤٩ حيث اتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالقيادة تتمثل في وجود الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك بين الرؤساء أنفسهم.
٢. إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والمتعلقة بعنصر الحوافز المادية والمعنوية درجتها متوسطة، حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ ٢,٩٣ وأتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالحوافز تتمثل في أن (الحوافز لا تقدم في وقتها، عدم وجود معايير واضحة للحوافز، عدم ارتباط الحوافز بمعدلات الأداء).
٣. إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر الاتصالات والمعلومات درجتها منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٩٢ وأتضح أن أهم المعوقات الخاصة بعنصر الاتصالات والمعلومات تتمثل في الأتي (تأخر وصول المعلومات عن وقتها، عدم وجود نظام واضح للمعلومات).

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

٢. ضرورة وضع نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات.
٣. ضرورة قيام الرؤساء بتفويض الصلاحيات، وتخفيف حدة المركزية.

١. (المربع، ٢٠٠٤) قام بدراسة تحت عنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات بالسعودية".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين ومدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تتمثل فيما يلي: المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.
 ٢. يسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين من خلال تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء والإسهام في عدم تأخير المعاملات.
 ٣. لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة التطوير التنظيمي بالأداء تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.
- وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات من خلال اللامركزية وزيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
٢. الحرص على تطبيق نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات وتنسيق جهود العاملين وتبادل الآراء والخبرات بين الرؤساء والمرؤسين، وعقد دورات تدريبية متخصصة لضباط المديرية العامة للجوازات في مجال التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.
٣. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات والاستفادة من التقنيات الحديثة.

٣. (نيهال، ٢٠٠٣) قامت بدراسة تحت عنوان "دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي في المنظمات العامة بجمهورية مصر العربية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر العمل الاستشاري ومداخله، وأهم التحديات التي تواجهه، وإلقاء الضوء على أهم الفروض والقيم الخاصة بالتطوير التنظيمي ونماذج التطوير الإداري والأساليب المتبعة في تحقيقه وأهم العوامل التي تساعد على نجاح برامج الاستشارات الإدارية في المراحل المختلفة لعملية التطوير التنظيمي في المنظمات العامة، من خلال إجراء دراسة ميدانية على الشركة الشرقية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. الاهتمام الكبير من قبل إدارة الشركة بخطط وبرامج التطوير التنظيمي.
 ٢. حرص إدارة الشركة على تشجيع الأفكار الجيدة وتهيئة الظروف المناسبة للابتكار في العمل.
 ٣. وجود اهتمام إلى حد ما من قبل إدارة الشركة الشرقية بالتدريب وإن لم يصل للحد المطلوب وذلك لإحداث التطوير التنظيمي.
 ٤. حرص إدارة الشركة على الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية لإحداث التطوير أو لحل المشكلات التي قد تواجهها في العمل.
- وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. العمل على توفير برامج تطويرية للنهوض بالتنظيم الإداري، وبالأخص العمل على تطوير العنصر البشري.
٢. لا بد من الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال التطوير الإداري.

٤. (اللوزي، ٢٠٠١) قام بدراسة تحت عنوان "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن. دراسة ميدانية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية: كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة وهي أدوار الأعضاء داخل الجماعة والاتصالات ونظام اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة والقيادة والسلطة والعلاقة بين الجماعات والصراع على مستوى التطوير الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. إن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً، لذلك دلت الدراسة على وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية على مستوى التطوير الإداري حيث احتل مجال نظام اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري بينما كان مجالات الصراع والقيادة والسلطة في المرتبة الأخيرة.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. التركيز بشكل أكبر على مشاركة العاملين في قرارات العمل والاهتمام بمساهماتهم واعتباراتهم الوظيفية والشخصية وخلق جو من العمل التعاوني بينهم.
٢. أهمية تصميم سلسلة من برامج التدريب المتكاملة المتقدمة والمشوقة التي تجذب الموظفين أكثر إلى التفاعل معها والالتزام بها.
٣. الاهتمام بالبحث على مؤثرات أخرى على التطوير الإداري غير العوامل الديموغرافية كالاستقرار النفسي للعاملين وثباتهم في الخدمة داخل القطاع العام من خلال توفير الحوافز المادية المناسبة واستمرارية تأهيل وتدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات الإدارية.

٥. (اللوزي، ٢٠٠١) قام بدراسة تحت عنوان "التراجع التنظيمي: مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهومه، ومسبباته الرئيسية، والخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهوم التراجع التنظيمي، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب التراجع التنظيمي وأثر كل من الوظيفة، والخبرة العلمية، والمؤهل العلمي للعاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية على إدراكهم لمفهوم التراجع التنظيمي، وإدراك العاملين لدرجة التراجع التنظيمي في مؤسساتهم بخصوص ارتباطه بالخصائص التنظيمية المرافقة للمؤسسات المتراجعة، حيث ستكون عملية الإدراك بمثابة المفتاح لفهم كيفية إدراك المؤسسات المتراجعة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. وجود علاقة ارتباطيه بين درجة التراجع التنظيمي ودرجة الزيادة في عدد العاملين في الجهاز الحكومي، فكلما زادت درجة الزيادة في عدد العاملين زادت درجة التراجع التنظيمي.
٢. وجود علاقة سلبية بين درجة التراجع التنظيمي وكل من درجة الاستفادة من التدريب، ودرجة الالتزام بالدوام، كذلك وجود علاقة سلبية بين أداء العمل ودرجة التراجع

التنظيمي، بينما لم يلاحظ وجود علاقة ارتباطيه بين درجة التطوير الوظيفي والتراجع التنظيمي.

٣. ظهور قلة الحوافز والدافعية للعمل والمحسوبية كأهم أسباب التراجع التنظيمي.
٤. أظهرت النتائج أن من أهم الخصائص وأكثرها دلالة إحصائية على وجود التراجع التنظيمي حسب الأولوية: إعاقة الابتكار، والإبداع، والمركزية، وانخفاض الروح المعنوية، والصراع، وفقدان الموارد الاحتياطية والفائضة، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي في الإدارة العليا، ونوع الرقابة، والقاء اللوم على الآخرين وأخيراً حجم المؤسسة.
٥. لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التراجع التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. التحكم بالتوزيع الجيد للموظفين في الجهاز الحكومي وإعادة النظر في نظم الحوافز المادية والمعنوية بما يدعم الإنجاز والأداء.
٢. التركيز على تحديد المهام والمواصفات الوظيفية بشكل دقيق.
٣. تطوير معايير لقياس الأداء.
٤. إعادة النظر في أساليب اختيار القيادات الإدارية الكفاء على أسس تخصصية أو قيادية.
٥. الاهتمام بالبرامج التدريبية للعاملين في الجهاز الحكومي.
٦. اعتماد منهجية التخطيط ودراسات الجدوى الاقتصادية للحصول على معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.

٦. (ذنيبات، ١٩٩٩) قام بدراسة ميدانية تحت عنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء

العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وأداء العاملين وأن أبعاد التنظيم السابقة الذكر لها أثر كبير في أداء العاملين في الأجهزة المبحوثة.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) باستثناء متغير المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.
وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية مع إعطاء الموظفين المزيد من المشاركة والحرية في اتخاذ القرار.
٢. التركيز على تدريب العاملين حول ما يستجد من مجالات العمل الرقابي سواء ما كان يتعلق باستخدام التكنولوجيا في الرقابة أو العمل الميداني أو شكل الرقابة المختلفة.
٣. العمل على وضع نظام خاص للعاملين بأجهزة الرقابة بحيث يأخذ هذا النظام بعين الاعتبار الشروط والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يتقدم لشغل وظائف الرقابة.

٧. (الطجم، ١٩٩٨) قام بدراسة تحت عنوان "وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم وإستراتيجيات التطوير الإداري"

أدركت المملكة العربية السعودية أهمية تطوير منظماتها العامة عن طريق إنشاء وحدات للتطوير الإداري داخل وزارتها والمؤسسات العامة، إلا أن الدراسات تشير إلى وجود عقبات تحد من أداء تلك الوحدات لأدوارها ووظائفها.
لذا يهدف هذا البحث إلى تحديد واقع تلك الوحدات عن طريق الدراسات الوصفية ومقارنتها بالجانب المعياري عن طريق استعراض مفاهيم وإستراتيجيات التطوير التنظيمي باعتباره نموذجاً لما يجب أن يكون.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. عدم الوعي بمفهوم التطوير كمنهج شمولي وما نتج عنه من غموض في الوظائف والأدوار لتلك الوحدات.
٢. كما توصل البحث إلى وجود خلل في البناء التنظيمي لتلك الوحدات التطويرية، سواء من حيث ارتباطها التنظيمي واختلاف مسمياتها، أو النقص الكبير كماً ونوعاً في قواها البشرية العاملة.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. إعادة النظر في إعداد البناء التنظيمي وفق أسس علمية صحيحة.
٢. الاهتمام بالبرامج التدريبية للعاملين في الجهاز الحكومي.

٨. (الحربي، ١٩٩٥) قامت بدراسة تحت عنوان "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار أساسي علمي لموضوع التطوير التنظيمي، وتوضيح المشكلات التي كانت تحد من فاعلية تقديم خدمات أمانة مدينة جدة بمستوى عال من الكفاءة، وإبراز أثر التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات التي تعترض المنظمات، والمراحل التي يمر بها إدخاله للمنظمة، والأداء كهدف نهائي له.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. التأثير الإيجابي لأداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها نتيجة وجود هيكل تنظيمي

تم فيه مراعاة وضع كل موظف في التخصص المناسب له، مما ساعد أيضاً على منع الازدواجية في العمل والربط الجيد ما بين الإدارات والأقسام ومشرفيها.

٢. التأثير الإيجابي على أداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها، وعلى فعالية الإشراف

عليهم نتيجة تمركز إدارات وأقسام الأمانة في أماكن متقاربة.

٣. قلة الأيدي العاملة المتخصصة والمدربة بسبب عدم وجود جهاز إداري يختص

بتدريبها وتطويرها، مما أدى إلى إسناد الكثير من الأعمال في الأمانة إلى العاملين

على بند الأجور.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. إنشاء مركز تدريب داخلي يختص بتدريب وتطوير موظفو الأمانة من العاملين،

ومنح الراغبين منهم إجازات دراسية مدفوعة الراتب؛ لتشجيعهم على رفع مستواهم العلمي.

٢. دراسة الهيكل التنظيمي من وقت إلى آخر والعمل على تطويره وتحديثه.

(٤-٤) الدراسات الأجنبية

١. (Nordvedth, 2008) قام بدراسة تحت عنوان "هل ستكون المعالم التنافسية الجديدة

سبباً في انخفاض الأداء التنظيمي للشركة؟ بحيث يعتمد هذا الأمر على توجه عقلية المدير"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عقلية مدير الشركة على أداء

الشركة في ظل وجود العولمة، والتكنولوجيا، والمنافسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. وجود ثلاثة تحديات تقود المنظمة إلى التراجع التنظيمي وهي:

- العولمة وكيفية أثرها في زيادة تعقيد المؤسسة.

- التغيير السريع في التكنولوجيا وكيفية أثرها على زيادة ديناميكية بيئة المنظمة.
- المنافسة الشديدة والتي تؤدي إلى ندرة في الموارد والعمل ضمن بيئة عدم تأكد حيث أن جميع تلك التحديات تتوقف على عقلية مدير المنظمة وذلك في خلق فرص من العولمة والتغير السريع في التكنولوجيا، والمنافسة الشديدة، بحيث يقود المنظمة إلى التطور والتوسع.

٢. تتوقف تلك التحديات الثلاثة على مدى كفاءة القيادة العليا للمنظمة في إدارة زمام الأمور والتعامل مع تلك التحديات وفق مصلحة المؤسسة.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. ضرورة الاهتمام بالقيادات الإدارية العليا، والعمل على وضع برنامج تطويري مستمر من قبل الدولة.
٢. إجراء المزيد من الدراسات حول العولمة، والتكنولوجيا، والمنافسة بحيث كيف يتم الاستفادة منها في عملية التطوير الإداري.

٢. (Carmeli, 2006) قام بدراسة تحت عنوان "مدى تأثير سلوك فريق الإدارة العليا على جودة القرار والتراجع التنظيمي".

حيث هدف هذه الدراسة إلى تشخيص سلوك القيادة في مدى تأثيرها على جودة القرارات والتراجع التنظيمي وقد شملت الدراسة (١١٦) سلوك فريق الإدارة العليا للشركات العاملة في بريطانيا.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين توحيد سلوك الإدارة العليا، وجودة القرار داخل المنظمة.
٢. وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين توحيد سلوك الإدارة العليا، والتراجع التنظيمي.

وقدمت الدراسة توصيات من أهمها:

١. ضرورة زيادة الاهتمام بالقيادة الإدارية، واستخدام المناسبة منها مع الأفراد العاملين بهدف تحقيق أهداف المنظمة.
٢. إجراء دراسات علمية في مجال القيادة الإدارية والقرارات، والتراجع التنظيمي على مستوى معامل الشركة للوقوف على حقيقة هذه القرارات والتراجع التنظيمي.
٣. إقامة دورات تدريبية وتنقيفية للعاملين لتحسين أداء العاملين، وتنقيف العاملين بأهمية القيادة وخطر التراجع التنظيمي.

٣. (Davidson, 2003) قام بدراسة تحت عنوان "هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة؟"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروقات الشخصية في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. يوجد مستوى عالٍ لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية.
٢. وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمة المقدمة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي وسنوات الخدمة والجنس وعدم وجود فروقات تعزى لمتغيرات مكان العمل والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها:

١. ضرورة فهم العاملين لطبيعة مهامهم الوظيفية لتحسين مستوى أدائهم.
٢. ضرورة مراعاة وجود مناخ تنظيمي جيد يراعي العلاقات المتبادلة بين العاملين.
٣. مراعاة مبدأ العدالة في العمل وتوزيع العمل من قبل الإدارة العليا في تلك المؤسسات.
٤. ضرورة تدريب العاملين في هذا القطاع.

٤. (Grattol ،٢٠٠١) قام بدراسة تحت عنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المديرين القائمين على المعدات، والآلات في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزى للجنس، والعرق، طبقاً لحجم المؤسسة والخبرة، وتم إجراء عملية مسح لـ (٦٠٢) مديراً من خلال تطبيق استبانة أعدت لهذا الغرض.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل هي (الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، المناخ السياسي، فرص التنمية المهنية، الحوافز)

٢. أعلى ثلاثة نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية وفرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية.
٣. جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.
وقد توصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها:

١. ضرورة تركيز المديرين على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
٢. ضرورة توفير فرص التنمية المهنية لكونها عاملاً مهماً ومؤثراً في الرضا الوظيفي، وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي.
٣. القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

٥. (Costanza, 1996) قام بدراسة تحت عنوان "القيادة والتراجع التنظيمي: العلاقة ما بين الصفات الشخصية والأداء التنظيمي".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الصفات الشخصية للقيادة والأداء التنظيمي من تصور مبدئي بأن الحكم على مؤسسة بأنها نامية أو متراجعة، وذلك من خلال مدى تكيفها مع بيئتها المتغيرة، وأن قيادة المؤسسة هي من المتغيرات الرئيسية المفترضة للتأثير على عملية التكيف التنظيمي. وحاولت الدراسة تعريف خصائص القائد التي يمكن أن تحد من التكيف وتؤدي إلى التراجع التنظيمي كـ بعض التركيبات الشخصية المفترضة والمؤثرة على التكيف المؤسسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة محدودية التنبؤ بالأداء المؤسسي وتم بحث مضامين وقصور هذه النتائج للعلاقة ما بين القائد والتنظيم الإداري.
وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. وجود علاقة سلبية بين كفاءة القيادة والتراجع التنظيمي.
 ٢. وجود علاقة سلبية بين الصفات الشخصية للقائد (الابتكار، الإبداع، المثابرة، الطموح)، والتراجع التنظيمي.
- وقد توصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها:

١. الحرص الشديد في اختيار القيادات الإدارية، لما لها من دور أساسي في عملية التطوير التنظيمي.
٢. ضرورة إنشاء مراكز تدريبية تخصصية تهتم بتدريب قيادات المؤسسات.

٦. (Kalsen, 1995) قام بدراسة تحت عنوان التراجع والموت التنظيمي: العوامل الداخلية والخارجية المسؤولة عن حدوث التراجع التنظيمي في وزارة أونتاريو لتطوير المهارات من الفترة (١٩٨٥-١٩٩٣).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المسؤولة عن حدوث التراجع في وزارة أونتاريو لتطوير المهارات (١٩٨٥-١٩٩٣) بتحليل سبب التراجع التنظيمي في الوزارة والذي أدى إلى تقليصها بشكل كبير في عام ١٩٨٩ ثم الاستعاضة عنها عام ١٩٩٣ بمجلس أونتاريو للتدريب والتكيف.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. إن من أسباب التراجع التنظيمي القصور الداخلي حيث كان لها قيادة سياسية وبيروقراطية غير مناسبة.

٢. إن من أسباب التراجع التنظيمي الضغوط التنافسية والمستويات المتدنية من التنسيق والتفاعل بينها وبين غيرها من المؤسسات الخاصة المسؤولة عن التدريب المؤسسي كوزارة التربية والتعليم.

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

١. ضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية، وأن يتم الاختيار وفق أسلوب مهني.
٢. من الضروري أن تهتم الإدارة العليا الأسلوب الديمقراطي مع الموظفين، وأن تتجنب النمط الديكتاتوري.
٣. زيادة التنسيق مع المؤسسات المختلفة والمسؤولة عن التدريب المؤسسي كوزارة التربية والتعليم.

(٤-٥) التعليق على الدراسات السابقة

هذه أبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي توصل إليها الباحث، ولا شك في أن للدراسات السابقة أهمية كبرى في نجاح البحث العلمي، حيث يتوقف نجاح أي دراسة علمية على استرجاعها للدراسات السابقة التي تمت في موضوع معين، وتكمن قيمة أي دراسة في كونها تبدأ من حيث انتهت الدراسات التي سبقتها، وبعد استعراض الباحث للدراسات السابقة المتاحة في هذا الموضوع والتي تم تقسيمها كما سبق توضيحه، فقد أكدت الدراسات السابقة ما يأتي:

١. ضرورة أن تهتم الإدارة العليا بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم لكونه متغيراً هاماً.
٢. ضرورة قيام الرؤساء بتفويض الصلاحيات، وتخفيف حدة المركزية.
٣. العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

٤. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي.
 ٥. التركيز بشكل أكبر على مشاركة العاملين في قرارات العمل والاهتمام بمساهماتهم واعتبارهم الوظيفة والشخصية وخلق جو من العمل التعاوني بينهم.
 ٦. التركيز على وجود برامج تدريبية متكاملة متقدمة لتدريب العاملين حول ما يستجد من تطورات مهنية تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين.
 ٧. العمل على تشجيع الموظفين على الأفكار الجديدة، وتهيئة الظروف المناسبة للابتكار في العمل.
 ٨. أن جزءاً من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على المناخ التنظيمي للمنظمة عبر الجوانب الهامة المتعلقة بهذا المحور سعياً إلى فهم عميق للعناصر المكونة له.
 ٩. جزءاً من هذه الدراسات ركز على التطوير التنظيمي للمنظمة للوقوف على أهميته في عمل المنظمة.
 ١٠. الجزء الآخر من هذه الدراسات استهدف التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بمشكلات التنظيم الإداري وهي الجانب القيادي.
 ١١. كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في توجيه الباحث في تصميم إدارة الدراسة ومساعدته في تكوين تصور شامل لموضوع البحث وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل البيانات.
 ١٢. معظم الدراسات السابقة وكذلك الدراسات الحالية تشترك في الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات الفعلية التي تربط بين متغيرات الدراسة.
 ١٣. إن هذه الدراسات تساهم في دعم الحركة المحلية والعربية والعالمية الداعية إلى مواجهة معوقات التنظيم الإداري
 ١٤. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها (ضمن كل محور) من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.
- أما أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية، فيمكن تحديده فيما يلي:**
١. مجال التطبيق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتاحة، حيث قام الباحث بالتطبيق على الهيئات المحلية والتي تعتبر بأنها إدارة قريبة من المواطنين، نابعة من صميم الشعب، مما يجعلها الأقدر على إدراك طبيعة الظروف والحاجات والأمان المحلية.
 ٢. الدراسات السابقة تحدثت عن جزئية من التنظيم الإداري بشكل غير مباشر عن معوقات التنظيم الإداري، حيث لم يكن الهدف الأساسي من تلك الدراسات السابقة التعرف على معوقات التنظيم الإداري.

٣. تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من حيث التركيز على عناصر معوقات التنظيم الإداري في قطاع عام وفاعل وحيوي وهو قطاع الهيئات المحلية، حيث تم اعتماد العناصر التي شكلت أهمية لدى العديد من الباحثين، واعتماد العناصر التي تقاطعت في معظم الأبحاث السابقة، بالإضافة إلى أنها من الدراسات الأولى التي تتناول موضع معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: بالرغم من كثرة الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع التنظيم الإداري ومعوقاته، فإنها في حدود علم الباحث لم يتم التعرض لمثل هذه الدراسات في فلسطين، فهناك ندرة في الدراسات المحلية فيما يتعلق بمعوقات التنظيم الإداري في فلسطين.

مما سبق يتضح أن هناك حاجة لإجراء دراسة تحدد معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، وهذا ما سيقوم به الباحث من خلال الدراسة الميدانية اختبار صحة فروض الدراسة واختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

الفصل الخامس

الطريقة والإجراءات

(١-٥) المنهجية والإجراءات

١. إجراءات الدراسة

أ. منهج الدراسة

ب. مجتمع الدراسة

ج. عينة الدراسة

٢. أنواع ومصادر البيانات

٣. أداة الدراسة

٤. الإساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

٥. إجراءات تطبيق الدراسة

(٢-٥) فحص صدق وثبات الأداة

(١-٢-٥) صدق الاستبيان

(٢-٢-٥) ثبات الاستبيان

(٣-٥) تحليل البيانات

١. تحليل الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة

٢. اختبار التوزيع الطبيعي

٣. تحليل البيانات

(٤-٥) اختبار الفرضيات

(٥-١) المنهجية والإجراءات

١. إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

أ. منهج الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطأها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث إن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول "معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة"، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية (Saunders, 2000).

ب. مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة (بلديات الدرجة الأولى) وعددها (٥) هيئات محلية، وما تشتمل عليه من تجمعات سكانية ومناطق، والهيئات المحلية هي: بلدية غزة، بلدية وخانيونس، بلدية رفح، بلدية دير البلح، بلدية جباليا.

اختار الباحث بلديات الدرجة الأولى؛ لأنها البلديات التي تتميز بأن لها هيكل إدارياً كاملاً، وخريطة تنظيمية كاملة، كما أنها تتميز بأن لها حجماً كبيراً من النشاطات والمشروعات والتي تقدمها للمواطنين، كما أنها تتميز تلك الهيئات المحلية بأن بها كثافة سكانية أعلى من المناطق الأخرى وبالتالي فهي تحتاج إلى تنظيم إداري كامل ذي كفاءة لخدمة المواطن، كما أختار

الباحث الموظفين الإداريين، وذلك لأنهم يمثلون أصحاب القرار، ويمثلون الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا.

الموظفين الإداريين في الهيئات المحلية حسب المسمى الوظيفي (رئيس البلدية، مدير عام البلدية، مدير عام في البلدية، نائب مدير عام، مدير دائرة، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة).

جدول رقم (٣)

مجتمع الدراسة

العدد	الدرجة
٥	رئيس البلدية
٢	مدير عام البلدية
٠	مدير عام في البلدية
٠	نائب مدير عام في البلدية
٧١	مدير دائرة
٦٦	نائب مدير
٨٨	رئيس قسم
١٦٨	رئيس شعبة
٣٩٥	الإجمالي

• وزارة الحكم المحلي، بيانات غير منشورة، يناير ٢٠٠٩.

ج. عينة الدراسة:

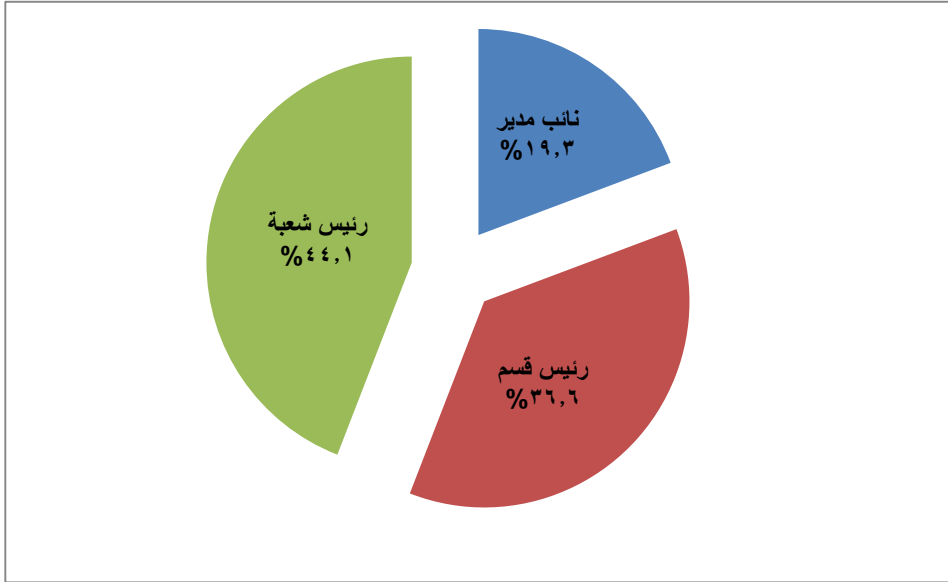
تمثلت عينة الدراسة من (١٩٨) موظف موزعين على مجتمع الدراسة، وكانت نسبة عينة الدراسة (٥٠%) من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (٣٩٥)، وأعتمد الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية، وقام الباحث بتوزيع (٣٠) استبانة للعينة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع (١٩٨) استبانة، وتم استرداد (١٦٥) استبانة أي بنسبة (٨٣,٣%)، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (٤) استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (١٦١) استبانة، ومن خلال استخدام التوزيع النسبي لتكون عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (٤) كما يلي:

جدول رقم (٤)
عينة الدراسة

المسترد	الموزع	نسبة عدد الموظفين	عدد الموظفين	الدرجة
٣١	٣٥	%١٩,٣	٦٦	نائب مدير
٥٩	٧٥	%٣٦,٦	٨٨	رئيس قسم
٧١	٨٨	%٤٤,١	١٦٨	رئيس شعبة
١٦١	١٩٨	%١٠٠,٠	322	الإجمالي

شكل (٢)

رسم توضيحي لاختيار عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



ولتحديد حجم عينة الدراسة تم استخدام القانون التالي :

$$N = \frac{NP}{1 + (NP \times e^2)}$$

N: حجم العينة

NP: حجم المجتمع

e: حد الخطأ = 0.05

٢. أنواع ومصادر البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

أ. البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. البيانات الثانوية

وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة "معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة"، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الدراسة والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

٣. أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة لتغطية الجانب الميداني للبحث، وكانت أسئلة الاستبانة ذات نهاية مغلقة، وذلك لسهولة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة وسهولة تحليلها، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من (٨) فقرات.

الجزء الثاني: يتناول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:

١. **المحور الأول:** يتناول نمط وأسلوب الإدارة العليا ويتكون من (٣٥) فقرة وتم تقسيمه إلى أربعة محاور فرعية كما يلي:

- رئيس البلدية ويتكون من (٧) فقرات.
- مدير البلدية ويتكون من (٩) فقرات
- مدراء الدوائر ويتكون من (٧) فقرات.
- النمط العام ويتكون من (١٢) فقرة.

٢. **المحور الثاني:** يتناول سياسات تنمية الموارد البشرية، ويتكون من (٢٩) فقرة وتم تقسيمه إلى خمسة محاور فرعية كما يلي:

- التوظيف ويتكون من (٥) فقرات.
- التدريب ويتكون من (٥) فقرات.
- تقييم الأداء ويتكون من (٦) فقرات
- أنظمة الأمن والسلامة في البلدية ويتكون من (٧) فقرات.
- الحوافز والرواتب في البلدية ويتكون من (٦) فقرات.

٣. **المحور الثالث:** يتناول آليات العمل الإداري والتنظيمي، ويتكون من (٣٥) فقرة وتم تقسيمه إلى أربعة محاور فرعية كما يلي:

- الهيكل التنظيمي ويتكون من (٩) فقرات.
- نمط الاتصال ويتكون من (٦) فقرات.
- أهداف البلدية ويتكون من (٦) فقرات.
- أداء البلدية ويتكون من (١٤) فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (٥) إجابات حيث الدرجة "٥" تعني الموافقة بشدة والدرجة "١" تعني عدم الموافقة بشدة، كما هو موضح بجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

درجات مقياس ليكرت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

٤. **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

١. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (١ غير موافق بشدة، ٢ غير موافق، ٣ لا رأي، ٤ موافق، ٥ موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-٤=١)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي

(٥/٤=٠,٠٨)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (٥) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (٦)

المتوسط المرجح لمقياس ليكرت

المتوسط المرجح	١-١,٧٩	٢,٥٩-١,٨٠	٣,٣٩-٢,٦٠	٤,١٩-٣,٤٠	٥,٠-٤,٢٠
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

٢. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٣. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أن أوضحناه في النقطة الأولى الخاصة بمرجع العمر (كشك، ١٩٩٦).

٤. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

٥. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٦. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

٧. معادلة سبيرمان براون للثبات.

٨. اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).

٩. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One Sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "٣".

١٠. اختبار t اختبار الفرق بين عينتين مستقلتين.

١١. اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر (One Way ANOVA)

١٢. اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات.

٥. إجراءات تطبيق الدراسة:

- استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:
١. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات اللازمة من موظفي الهيئات المحلية بغزة.
 ٢. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 ٣. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 ٤. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 ٥. تم توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية، المكونة من (٣٠) مفرد؛ بهدف فحص صدق وثبات الأداة.
 ٦. تم توزيع الاستبانات الباقية على جميع أفراد عينة الدراسة خلال شهر مايو ٢٠١٠، حيث تم توزيع (١٩٨) استبانة.
 ٧. تم استرداد عدد (١٦٥) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (٤) استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة.

(٢-٥) فحص صدق وثبات الدراسة:

(١-٢-٥) صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين.

١. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٠) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (٢) أسماء المحكمين الذين

قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى. واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

٢. صدق المقياس

أ. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (٣٠) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: نمط وأسلوب الإدارة العليا

جدول رقم (٧)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: نمط وأسلوب الإدارة العليا

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	رئيس البلدية يمتاز بالكفاءة والخبرة التي تؤهله لإدارة البلدية.	0.481	0.007
2	يوجد إمام من قبل رئيس البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة.	0.527	0.003
3	يهتم رئيس البلدية بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والإبداع.	0.716	0.000
4	يشجع رئيس البلدية على عملية التفويض الإداري.	0.757	0.000
5	رئيس البلدية يمتاز بأن له رؤية واضحة عن العمل؛ مما يسهل الكثير من أمور البلدية.	0.719	0.000
6	يفتح رئيس البلدية المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.	0.854	0.000
7	يشجع رئيس البلدية مرؤوسيه لا بداء الرأي.	0.800	0.000
8	هناك رقابة ومتابعة من قبل مدير البلدية على عمل موظفو البلدية.	0.685	0.000

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.844	هناك ثقة وتعاون متبادل بين مدير البلدية والمرووسين.	9
0.000	0.800	مدير البلدية يساهم في تقديم الدعم للموظفين لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم.	10
0.000	0.781	مدير البلدية يتشاور مع الموظفين ويتيح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.	11
0.001	0.558	يوجد إلمام من قبل مدير البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة.	12
0.007	0.482	يقوم مدير البلدية بتفويض صلاحياته حسب الضرورة.	13
0.000	0.780	مدير البلدية يفتح المجال للموظفين لا بداء أرائهم في الأمور التي تهم البلدية.	14
0.000	0.678	مدير البلدية يمتاز بأن له رؤية واضحة عن العمل مما يسهل الكثير من أمور البلدية.	15
0.006	0.501	مدير البلدية يمتاز بالخبرة والكفاءة التي تؤهله لإدارة البلدية.	16
0.031	0.393	مدراء الدوائر في البلدية يقوموا بتفويض بعض من صلاحياتهم للنواب ولرؤساء الأقسام.	17
0.000	0.764	مدراء الدوائر في البلدية من الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات التي تؤهلهم لإدارة البلدية.	18
0.007	0.483	مدراء الدوائر في البلدية يفسحوا المجال للموظفين لا بداء أرائهم في الأمور التي تهم البلدية.	19
0.002	0.540	يوجد فهم شامل من قبل مدراء الدوائر بسلوك موظفهم.	20
0.001	0.571	مدراء الدوائر يقوموا بالإشراف والمتابعة للتأكد من سير أعمال البلدية وفقاً للخطة الموضوعية.	21
0.000	0.608	مدراء الدوائر في البلدية يقومون بإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرار	22
0.006	0.491	مدراء الدوائر في البلدية عندهم رؤية واضحة عن العمل في البلدية.	23
0.000	0.710	هناك تخطيط مستمر من قبل إدارة البلدية للتعرف على جوانب القوة والضعف لدى البلدية	24
0.000	0.810	تستخدم إدارة البلدية عند اتخاذ القرار طرق متعددة للتعرف على المشكلات.	25
0.000	0.791	تبدي إدارة البلدية اهتماماً كبيراً برغبات المرووسين.	26
0.001	0.596	هناك تنسيق واضح بين الأقسام المختلفة في البلدية تسهياً للمهام وتجنباً لحدوث أخطاء ومشاكل.	27
0.000	0.859	تهتم البلدية بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها موظفو البلدية.	28
0.000	0.661	البلدية تحرص على تطبيق مبدأ التفويض الإداري على جميع المستويات الإدارية.	29

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.690	البلدية تسعى دائماً نحو الاستغلال الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة في البلدية.	30
0.000	0.740	البلدية تحرص على عملية التخطيط بصورة علمية صحيحة والعمل في ضوء الحقائق بعيداً عن التخمين والعشوائية.	31
0.000	0.774	تهتم البلدية بتقسيم العمل وإسناده إلى الأفراد المناسبين من أجل تنفيذ سياسات البلدية.	32
0.000	0.669	تحرص البلدية على توجيه الموظفين وتحقيق التعاون بين الموظفين وتحفيزهم للعمل مع توفير البيئة الملائمة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.	33
0.000	0.800	هناك رقابة وإشراف من قبل البلدية بقصد معرفة كيفية سير أعمال البلدية	34
0.000	0.697	تحرص البلدية على التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية.	35

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "28" تساوي 0,361،

جدول رقم (٧) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (نمط وأسلوب الإدارة العليا) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0,05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0,361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (٨)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.803	تحرص البلدية على تخطيط القوى العاملة بأسلوب علمي وموضوعي من أجل تحديد احتياجاتها المستقبلية من الأيدي العاملة.	36
0.000	0.868	البلدية تقوم بعملية تخطيط القوى العاملة بأسلوب علمي وموضوعي كل فترة زمنية.	37
0.000	0.861	تحرص البلدية على جذب الكوادر البشرية أصحاب الكفاءات والمؤهلات لضمها إلى البلدية.	38
0.000	0.768	البلدية تنتهج أسس مهنية واضحة عند اختيار موظفو البلدية.	39
0.000	0.660	يعطى التوظيف الداخلي أولوية على التوظيف من خارج البلدية.	40

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
41	تحرص البلدية على تدريب وتطوير موظفو البلدية لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم لتأدية عملهم على أحسن وجه.	0.800	0.000
42	تحرص البلدية على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لاستمرار عملية تطوير أداء موظفي البلدية.	0.779	0.000
43	هناك استفادة كبيرة من البرامج التدريبية بحيث تنعكس على أداء العاملين في البلدية بشكل إيجابي، وترفع من روحهم المعنوية.	0.772	0.000
44	البلدية تستخدم أساليب متنوعة في تدريب موظفي البلدية.	0.776	0.000
45	عملية التدريب تتيح لموظفي البلدية فرص الترقية والحصول على الحوافز نتيجة لتحسن أداء العمل.	0.578	0.001
46	تقوم البلدية بعملية تقييم أداء موظفي البلدية بشكل دوري وفق معايير سليمة وواضحة.	0.753	0.000
47	تقييم الأداء يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية والعدالة وأن جميع الجهد المبذول يأخذ بالحسبان.	0.671	0.000
48	يتم الاستفادة من نتائج عملية تقييم الموظفين في رفع كفاءة الموظفين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لدى موظفو البلدية	0.714	0.000
49	البلدية تأخذ في الاعتبار نتائج تقييم الأداء في عملية الترقية والمكافآت والنقل والتأديب وزيادة الأجور.	0.678	0.000
50	يتوفر لدى موظفو البلدية حق التنظيم من تقديرات مستوى أدائهم إذا ما اعتقدوا أن هذه التقديرات الموضوعية عنهم لا تتفق مع قدراتهم وكفاءتهم الفعلية.	0.708	0.000
51	تقييم الأداء في البلدية يدفع مدراء البلدية إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم.	0.642	0.000
52	يوجد في البلدية معايير واضحة للأمن والسلامة والصحة المهنية.	0.580	0.001
53	تعمل البلدية جاهده على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو حوادث أثناء العمل.	0.589	0.001
54	تقوم البلدية بالإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الأمن والسلامة المهنية في العمل.	0.418	0.022
55	تقوم البلدية بعمل دورات في السلامة المهنية للعاملين في البلدية.	0.684	0.000
56	تقوم البلدية بنشر الوعي والتنقيف في الأمن والسلامة المهنية عن طريق اللوحات الإرشادية والمنشورات والكتيبات.	0.611	0.000
57	تقوم البلدية بإجراء التحقيقات في حوادث السلامة المهنية التي قد تحدث في البلدية ودراسة ما هي أسباب الحوادث لوضع التوصيات للحد منها.	0.818	0.000

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.782	تحرص البلدية على تحديث وتطوير السلامة المهنية المعمول بها في البلدية بشكل مستمر.	58
0.003	0.516	الرواتب في البلدية مناسبة للمستوى الإداري للموظفين.	59
0.000	0.632	الرواتب في البلدية مناسبة لتكاليف المعيشة.	60
0.022	0.417	تمتلك البلدية الإمكانيات المالية لتطبيق نظام الحوافز المالية.	61
0.000	0.629	البلدية تطبق الحوافز بين الموظفين بشكل عادل وبمصادقية بدون تحيز.	62
0.000	0.737	يوجد رؤية واضحة لدى الموظفين في البلدية عن نظام الحوافز القائم داخل المنظمة.	63
0.000	0.655	تعمل البلدية على تطبيق نظام الحوافز المعنوية مثل رسائل المدح والثناء والكلمة الطيبة.	64

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (٨) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (سياسات تنمية الموارد البشرية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: آليات العمل الإداري والتنظيمي

جدول رقم (٩)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: آليات العمل الإداري والتنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.711	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع الأهداف العامة للبلدية.	65
0.000	0.761	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع احتياجات العمل، بحيث يساعد على سرعة تنفيذ الأعمال.	66
0.000	0.819	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية.	67
0.000	0.640	تتناسب تخصصات العاملين في البلدية مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.	68
0.000	0.772	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في البلدية غير متداخلة.	69

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.737	يتصف الهيكل التنظيمي للبلدية بالمرونة.	70
0.001	0.568	لا يوجد ازدواجية وتداخل في الأعمال والوظائف داخل البلدية.	71
0.000	0.700	تقوم إدارة البلدية بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	72
0.000	0.606	صلاحيات الرؤساء والمرؤوسين في البلدية واضحة.	73
0.000	0.792	الاتصالات داخل البلدية تسير في كل الاتجاهات (صاعدة - هابطة).	74
0.001	0.570	يتم إنجاز الاتصال في البلدية بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.	75
0.000	0.801	تبدل إدارة البلدية جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات.	76
0.000	0.806	تتصف نظم الاتصالات المستخدمة في البلدية بالوضوح.	77
0.000	0.857	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة.	78
0.000	0.713	تعتمد إدارة البلدية على الوسائل الحديثة في الاتصالات.	79
0.000	0.685	إدارة البلدية تفهم بشكل صحيح أهداف البلدية .	80
0.000	0.684	لا يوجد تعدد في أهداف البلدية بحيث يؤثر بشكل سلبي على أداء البلدية.	81
0.000	0.701	هناك تناسب بين إمكانيات البلدية وأهدافها.	82
0.000	0.680	لا تعاني أقسام البلدية من تضارب فيما بينها وذلك بسبب تضارب الأهداف.	83
0.000	0.743	هناك وعي بين موظفي البلدية بالأهداف العامة والجزئية للبلدية.	84
0.000	0.655	توجد رغبة وطموح عند موظفو البلدية في تحقيق أهداف البلدية.	85
0.000	0.722	البلدية تقدم خدماتها للمواطنين على أحسن مستوى.	86
0.000	0.787	هناك ثقة متبادلة بين المواطنين والبلدية.	87
0.000	0.777	يوجد تنسيق بين الأقسام المختلفة في البلدية من أجل تنفيذ الأعمال.	88
0.000	0.771	تتجز البلدية معاملات المواطنين في وقت مناسب.	89
0.000	0.714	يحافظ موظفو البلدية على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	90
0.013	0.450	ساعات العمل في البلدية كافية ومناسبة لمراجعة المواطنين لها.	91
0.000	0.714	تتدخل الإدارة العليا للبلدية بشكل مباشر في حل مشاكل المواطنين غير العادية بشكل مستمر .	92
0.000	0.749	تعقد البلدية لقاءات مفتوحة مع المواطنين بشكل مستمر من أجل التعرف على مشاكلهم.	93

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.697	تتواصل البلدية بشكل مستمر مع المؤسسات والهيئات المختلفة وتنسق معها من أجل تقديم الخدمات للمواطنين.	94
0.000	0.843	تسعى إدارة البلدية بشكل مستمر على تطوير مصادر الدخل والتمويل لأنشطة البلدية.	95
0.000	0.689	تهتم البلدية بأراء وملاحظات الجمهور حول الخدمات المقدمة وتقوم بأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية.	96
0.000	0.643	تقدم البلدية خدماتها لجميع المواطنين بغض النظر عن اللون السياسي، أو العائلة أو الجنس.	97
0.002	0.541	موظفو البلدية عندهم القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المطلوبة منهم.	98
0.002	0.553	يبدل موظفو البلدية الوقت الكافي لإنجاز أعمال البلدية بطريقة صحيحة.	99

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "28" تساوي 0,361.

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (آليات العمل الإداري والتنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0,05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0,361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	0.929	0.000
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	0.902	0.000
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	0.915	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "28" تساوي 0,361.

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0,05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0,361.

٥-٢-٢) ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة، فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، ١٩٩٥). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient

جدول رقم (١١)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	35	0.8481	0.9178
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	29	0.7260	0.8413
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	35	0.8199	0.9010
جميع الفقرات		99	0.8013	0.8897

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1}$$

حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (١١) أن هناك معامل ثبات

كبير نسبياً لفقرات الاستبانة.

٢. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

جدول رقم (١٢)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	35	0.9646
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	29	0.9552
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	35	0.9698
جميع الفقرات		99	0.9844

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (١٢) أن معاملات الثبات مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ٠,٩٨٤٤

(٣-٥) تحليل البيانات

١. تحليل الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة:

قام الباحث بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تتعلق بالجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والراتب الشهري، ومكان العمل، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (١٣)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٧٤,٥	١٢٠	ذكر
٢٥,٥	٤١	أنثى
١٠٠,٠	١٦١	المجموع

يبين جدول رقم (١٣) أن ٧٤,٥% من عينة الدراسة من "الذكور"، و٢٥,٥% من عينة الدراسة من "الإناث"، كما أن نسبة الذكور في الوزارات الحكومية في قطاع غزة تبلغ ٧١%، وهي تفوق نسبة الإناث التي تبلغ ٢٩% ويعزو الباحث ارتفاع نسبة عدد الذكور عن عدد الإناث؛ بأن هناك وظائف في البلديات تحتاج إلى مجهود جسدي وبالأخص في قطاع المياه والصرف الصحي في البلدية، وهناك وظائف في البلديات تحتاج إلى احتكاك دوري بالجمهور، كما أن أغلب الإناث في قطاع غزة تميل إلى الاهتمام بالأسرة وتنميتها أكثر من الاهتمام بتطوير مساهمهم الوظيفي وبالتالي تمكث السيدة العاملة في مؤسسة ما سنوات عديدة في مستوى وظيفي معين دون التفكير في المنافسة على مناصب أعلى لأن هذا الأمر ليس ضمن أولوياتها الهامة.

ب. توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (١٤)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	٧	٤,٣
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٦١	٣٧,٩
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٣٤	٢١,١
٤٥ سنة فأكثر	٥٩	٣٦,٦
المجموع	١٦١	١٠٠,٠

يبين جدول رقم (١٤) أن ٤,٣% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "أقل من ٢٥ سنة"، و ٣٧,٩% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة"، و ٢١% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة"، و ٣٦,٦% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "٤٥ سنة فأكثر"، ويرى الباحث أن أعمار عينة الدراسة تتراوح من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة تمثل نسبة كبيرة من عينة الدراسة، وذلك لأن الوظائف الإدارية تتطلب عدد سنوات خدمة معينة، وقليل من الناس من يجتاز إلى هذه المستويات بعدد سنوات منخفض نسبياً كما أن تلك النسب المئوية تعكس وجود مزيج من الخبرة والشباب في البلديات.

ج. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (١٥)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	١٤٠	٨٧,٠
أعزب	١٦	٩,٩
غير ذلك	٥	٣,١
المجموع	١٦١	١٠٠,٠

يبين جدول رقم (١٥) أن ٨٧,٠% من عينة الدراسة "متزوجين"، و ٩,٩% من عينة الدراسة "غير متزوجين"، و ٣,١% من عينة الدراسة "غير ذلك"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجتمع في قطاع غزة يميل إلى الزواج المبكر وخصوصاً إذا توفر الدخل المناسب.

د. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (١٦)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٩,٩	١٦	ثانوية عامة فما دون
٢١,٧	٣٥	دبلوم متوسط
٦٢,١	١٠٠	بكالوريوس
٦,٢	١٠	دراسات عليا
١٠٠,٠	١٦١	المجموع

يبين جدول رقم (١٦) أن ٩,٩% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوية عامة فما دون"، و ٢١,٧% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم متوسط"، و ٦٢,١% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و ٦,٢% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا"، ويرى الباحث إن ارتفاع نسبة الحاصلين على البكالوريوس بنسبة ٦٢,١%، تعطي مؤشراً حول اهتمام الهيئات المحلية في عملية التوظيف، وتوفر شروط التعليم الاعتيادي العام كمتطلب هام عند شغل الوظائف الإدارية العامة، وأن التوظيف على أساس الاستحقاق ووجود المؤهل العلمي المناسب للوظيفة.

هـ. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (١٧)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
١١,٨	١٩	أقل من ٣ سنوات
٧,٥	١٢	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات
١٣,٧	٢٢	من ٥ إلى أقل من ٩ سنوات
٦٧,١	١٠٨	٩ سنوات فأكثر
١٠٠,٠	١٦١	المجموع

يبين جدول رقم (١٧) أن ١١,٨% من عينة الدراسة بلغت خبراتهم "أقل من ٣ سنوات"، و ٧,٥% من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم "من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات"، و ١٣,٧% من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم "من ٥ إلى أقل من ٩ سنوات"، و ٦٧,١% من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم من "٩ سنوات فأكثر"، حيث يلاحظ من الجدول السابقة بأن غالبية العينة البالغ عددهم

١٠٨ يتمتع بعدد سنوات خبرة من ٩ سنوات فأكثر مما يعزز من قدرتهم على الإدارة والقيادة بحكم الظروف والمشكلات المتنوعة التي مارسوها خلال هذه الفترة مما أكسبهم خبرة في التعامل مع أمور متعددة ومختلفة في الحياة المهنية، كما يرى الباحث بأن الخبرة هي بمثابة تراكمات سنوات العمل حيث أن محصلتها التراكمية جاءت بشكل نسبي مقبول وأن العمل في الهيئات المحلية يعتمد على الخبرة وممارسة العمل حتى يتم المزج ما بين الدراسة الأكاديمية للموظف بالخبرة المكتسبة أثناء العمل.

و. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (١٨)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
١٩,٣	٣١	نائب مدير
٣٦,٦	٥٩	رئيس قسم
٤٤,١	٧١	رئيس شعبة
١٠٠,٠	١٦١	المجموع

يبين جدول رقم (١٨) أن ٢٢,٠% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "نائب مدير"، و٣٣,٣% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم"، و ٤٤,٧% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس شعبة"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية توزيع المستويات والمسئوليات الوظيفية يعود إلى طبيعة المهام والمسئوليات في بيئة العمل، ويعود إلى المستوى العلمي والخبرة والكفاءة العملية للموظف.

ز. توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

جدول رقم (١٩)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الراتب الشهري
٣٢,٩	٥٣	من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ شيكل
٤٦,٦	٧٥	من ٢٠٠١ إلى ٣٠٠٠ شيكل
١٥,٥	٢٥	من ٣٠٠١ إلى ٤٠٠٠ شيكل
٣,١	٥	من ٤٠٠١ إلى ٥٠٠٠ شيكل
١,٩	٣	٥٠٠١ شيكل فأكثر
١٠٠,٠	١٦١	المجموع

يبين جدول رقم (١٩) أن ٣٢,٩% من عينة الدراسة تراوح دخلهم الشهري "من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ شيكل"، و ٤٦,٦% من عينة الدراسة تراوح دخلهم الشهري "من ٢٠٠١ إلى ٣٠٠٠ شيكل"، و ١٥,٥% من عينة الدراسة تراوح دخلهم الشهري "من ٣٠٠١ إلى ٤٠٠٠ شيكل" و ٣,١% من عينة الدراسة تراوح دخلهم الشهري "٤٠٠١ إلى ٥٠٠٠ شيكل" و ١,٩% من عينة الدراسة تراوح دخلهم الشهري "٥٠٠١ شيكل فأكثر"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الرواتب في الهيئات المحلية مرتبطة بالمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وهذه النتيجة تعكس الوضع العام لسلم الرواتب المعمول به في الهيئات المحلية، كما تعكس مخرجات الاستبانة بالنسبة لتنوع المسميات الوظيفية.

ح. توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

جدول رقم (٢٠)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
١٦,٨	٢٧	بلدية غزة
٢٩,٨	٤٨	بلدية خانيونس
٢١,٧	٣٥	بلدية رفح
١٣,٠	٢١	بلدية دير البلح
١٨,٦	٣٠	بلدية جباليا
١٠٠,٠	١٦١	المجموع

يبين جدول رقم (٢٠) أن ١٦,٨% من عينة الدراسة مكان عملهم "بلدية غزة"، و ٢٩,٨% من عينة الدراسة مكان عملهم "بلدية خانيونس"، و ٢١,٧% من عينة الدراسة مكان عملهم "بلدية رفح"، و ١٣,٠% من عينة الدراسة مكان عملهم "بلدية دير البلح"، و ١٨,٦% من عينة الدراسة مكان عملهم "بلدية جباليا"، ويعزو الباحث انخفاض نسبة التكرار في بلدية غزة على الرغم من أنها الأكبر حجماً والأكثر عدداً للموظفين، إلى ارتفاع نسبة الفاقد في الاستبانة الموزعة حيث لم يكن اهتمام بالبحث العلمي من قبل البلدية على الرغم من المراجعة المستمرة من قبل الباحث للبلدية، بالإضافة إلى أن البلدية لم تقبل من الباحث استبانة بالعدد المناسب والكافي لتوزيعها على الموظفين.

٢. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (٢١) نتائج الاختبار إن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من ٠,٠٥ ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (٢١)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

مسلسل	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
١	نمط وأسلوب الإدارة العليا	35	1.047	0.223
٢	سياسات تنمية الموارد البشرية	29	0.600	0.864
٣	آليات العمل الإداري والتنظيمي	35	0.938	0.343
	جميع الفقرات	99	0.797	0.550

٣. تحليل البيانات

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥) والوزن النسبي أكبر من ٦٠%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥) والوزن النسبي أقل من ٦٠%، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من ٠,٠٥

تحليل فقرات المحور الأول: نمط وأسلوب الإدارة العليا

١. تحليل الفقرات المتعلقة بـ (رئيس البلدية):

جدول رقم (٢٢)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (رئيس البلدية)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مستوى
0.000	13.487	80.37	0.958	4.02	رئيس البلدية يمتاز بالكفاءة والخبرة التي تؤهله لإدارة البلدية.	١
0.000	12.763	79.13	0.951	3.96	يوجد إلمام من قبل رئيس البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة.	٢
0.002	3.193	65.84	1.160	3.29	يهتم رئيس البلدية بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والإبداع.	٣
0.000	7.083	72.30	1.101	3.61	يشجع رئيس البلدية على عملية التفويض الإداري.	٤
0.000	9.945	75.16	0.967	3.76	رئيس البلدية يمتاز بأن له رؤية واضحة عن العمل مما يسهل الكثير من أمور البلدية.	٥
0.081	1.756	63.23	1.167	3.16	يفتح رئيس البلدية المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.	٦
0.000	7.816	73.66	1.109	3.68	يشجع رئيس البلدية مرؤوسيه لا بداء الرأي.	٧
0.000	9.241	72.81	0.880	3.64	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة (رئيس البلدية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "80.37%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "رئيس البلدية يمتاز بالكفاءة والخبرة التي تؤهله لإدارة البلدية".
٢. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "79.13%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "يوجد إلمام من قبل رئيس البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة".

٣. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "75.16%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "رئيس البلدية يمتاز بأن له رؤية واضحة عن العمل مما يسهل الكثير من أمور البلدية".

٤. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "73.66%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "يشجع رئيس البلدية مرؤوسيه لا بداء الرأي".

٥. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "72.30%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "يشجع رئيس البلدية على عملية التفويض الإداري".

٦. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "65.84%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٢" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "يهتم رئيس البلدية بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والإبداع".

٧. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "63.23%" ومستوى الدلالة "٠,٠٨١" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "رئيس البلدية يفتح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار"

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (رئيس البلدية) تساوي 3.64، والوزن النسبي يساوي 72.81% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 9.241 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن رئيس البلدية يمتاز بالكفاءة والخبرة وله رؤية واضحة عن العمل تؤهله لإدارة البلدية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن وزارة الحكم المحلي كانت حريصة على تعيين رؤساء البلديات بأن من ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أن جميع رؤساء البلديات الخمس الكبرى قد تم تعيينهم مباشرة من قبل وزير الحكم المحلي وذلك لانتهاء الفترة القانونية للرؤساء السابقين، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) على أهمية عنصر القيادة لما لها من تأثير إيجابي على العمل، وتتفق أيضاً مع دراسة (الشنطي، ٢٠٠٦) وذلك في ميل القيادة الإدارية إلى إتباع أسلوب المركزية.

٢. تحليل الفقرات المتعلقة ب(مدير البلدية):

جدول رقم (٢٣)

تحليل الفقرات المتعلقة ب (مدير البلدية)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	9.697	75.40	1.008	3.77	هناك رقابة ومتابعة من قبل مدير البلدية على عمل موظفو البلدية.	١
0.000	6.385	70.56	1.049	3.53	هناك ثقة وتعاون متبادل بين مدير البلدية والمرؤوسين.	٢
0.005	2.817	65.09	1.147	3.25	مدير البلدية يساهم في تقديم الدعم للموظفين لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم.	٣
0.067	1.843	63.23	1.112	3.16	مدير البلدية يتشاور مع الموظفين ويتيح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.	٤
0.000	8.395	74.16	1.070	3.71	يوجد إمام من قبل مدير البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة.	٥
0.000	3.802	66.34	1.057	3.32	يقوم مدير البلدية بتقويض صلاحيته حسب الضرورة	٦
0.005	2.844	65.09	1.136	3.25	مدير البلدية يفتح المجال للموظفين لا بداء آرائهم في الأمور التي تهم البلدية.	٧
0.000	7.080	72.05	1.080	3.60	مدير البلدية يمتاز بأن له رؤية واضحة عن العمل مما يسهل الكثير من أمور البلدية.	٨
0.000	8.179	74.04	1.089	3.70	مدير البلدية يمتاز بالخبرة والكفاءة التي تؤهله لإدارة البلدية.	٩
0.000	7.012	69.55	0.864	3.48	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٣) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة ب (مدير البلدية) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "75.40%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "هناك رقابة ومتابعة من قبل مدير البلدية على عمل موظفو البلدية".

٢. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "74.16%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "يوجد إمام من قبل مدير البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة".

٣. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "74.04%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدير البلدية يمتاز بالخبرة والكفاءة التي تؤهله لإدارة البلدية".

٤. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "72.05%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدير البلدية يمتاز بأن له رؤية واضحة عن العمل مما يسهل الكثير من أمور البلدية".

٥. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "70.56%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "هناك ثقة وتعاون متبادل بين مدير البلدية والمرؤوسين".

٦. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "66.34%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدير البلدية يقوم بتفويض صلاحياته حسب الضرورة".

٧. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "65.09%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٥" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدير البلدية يساهم في تقديم الدعم للموظفين لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم".

٨. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "65.09%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٥" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدير البلدية يفتح المجال للموظفين لا بداء أرائهم في الأمور التي تهم البلدية".

٩. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "63.23%" ومستوى الدلالة "٠,٠٦٧" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "مدير البلدية يتشاور مع الموظفين ويتيح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (مدير البلدية) تساوي 3.48، والوزن النسبي يساوي ٦٩,٥٥% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٧,٠١٢ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه يوجد إمام من قبل مدير البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة ويساهم في تقديم الدعم للموظفين لتمكين موظفي البلدية من القيام بأعمالهم، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن مدير البلدية لم يصل إلى المركز الذي يشغله إلا بعدما اكتسب الخبرة والكفاءة التي تؤهله لهذا المنصب، وأن رئيس البلدية لم يؤهله لشغل هذا المنصب إلا بعد أن رأى فيه تلك الصفات القيادية لشغل هذا المركز، وتتفق

نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) على أهمية العنصر القيادي الذي يمتلك الخبرة والكفاءة في التأثير الإيجابي على سير العمل.

٣. تحليل الفقرات المتعلقة بـ(مدراء الدوائر):

جدول رقم (٢٤)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (مدراء الدوائر)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مستوى
0.000	9.500	74.91	0.995	3.75	مدراء الدوائر في البلدية يقوموا بتفويض بعض من صلاحياتهم للنواب ولرؤساء الأقسام.	١
0.000	7.182	71.30	0.999	3.57	مدراء الدوائر في البلدية من الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات التي تؤهلهم لإدارة البلدية.	٢
0.000	5.414	68.57	1.004	3.43	مدراء الدوائر في البلدية يفسحوا المجال للموظفين لا بداء أرائهم في الأمور التي تهم البلدية.	٣
0.000	8.071	72.55	0.986	3.63	يوجد فهم شامل من قبل مدراء الدوائر بسلوك موظفيهم.	٤
0.000	6.425	69.81	0.969	3.49	مدراء الدوائر يقوموا بالإشراف والمتابعة للتأكد من سير أعمال البلدية وفقاً للخطة الموضوعية.	٥
0.036	2.117	63.85	1.154	3.19	مدراء الدوائر في البلدية يقومون بإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرار	٦
0.000	12.230	76.40	0.851	3.82	مدراء الدوائر في البلدية عندهم رؤية واضحة عن العمل في البلدية.	٧
0.000	9.316	71.06	0.753	3.55	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٤) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـ (مدراء الدوائر) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "76.40%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدراء الدوائر في البلدية عندهم رؤية واضحة عن العمل في البلدية".

٢. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "74.91%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدراء الدوائر في البلدية يقومون بتفويض بعض من صلاحياتهم للنواب ولرؤساء الأقسام".

٣. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "72.55%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "يوجد فهم شامل من قبل مدراء الدوائر بسلوك موظفهم".

٤. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "71.30%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدراء الدوائر في البلدية من الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات التي تؤهلهم لإدارة البلدية".

٥. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "69.81%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدراء الدوائر يقوموا بالإشراف والمتابعة للتأكد من سير أعمال البلدية وفقاً للخطط الموضوعة".

٦. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "68.57%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "مدراء الدوائر في البلدية يفسحوا المجال للموظفين لا بداء أرائهم في الأمور التي تهم البلدية".

٧. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "63.85%" ومستوى الدلالة "٠,٠٣٦" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "مدراء الدوائر في البلدية يقومون بإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرار".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بـ (مدراء الدوائر) تساوي 3.55، والوزن النسبي يساوي 71.06% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 9.316 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن مدراء الدوائر في البلدية من الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات التي تؤهلهم لإدارة البلدية، ولديهم فهم شامل بسلوك موظفيهم، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن عمل مدراء البلدية لسنوات في البلدية كان إضافة كبيرة لخبرتهم ومهنتهم في العمل، وبالتالي عندما وصلوا لتلك المراكز كان عندهم القدرة والكفاءة لشغل ذلك المنصب، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أهمية عنصر القيادة في التأثير على سير العمل.

٤. تحليل الفقرات المتعلقة بـ (النمط العام):

جدول رقم (٢٥)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (النمط العام)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	3.562	66.09	1.084	3.30	هناك تخطيط مستمر من قبل إدارة البلدية للتعرف على جوانب القوة والضعف لدى البلدية	١
0.001	3.529	65.71	1.027	3.29	تستخدم إدارة البلدية عند اتخاذ القرار طرق متعددة للتعرف على المشكلات.	٢
0.702	0.384	60.62	1.027	3.03	تبدي إدارة البلدية اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين.	٣
0.000	4.106	66.58	1.017	3.33	هناك تنسيق واضح بين الأقسام المختلفة في البلدية تسهيلاً للمهام وتجنباً لحدوث أخطاء ومشاكل.	٤
0.702	0.384	60.62	1.027	3.03	تهتم البلدية بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها موظفو البلدية.	٥
0.207	1.267	61.99	0.995	3.10	البلدية تحرص على تطبيق مبدأ التفويض الإداري على جميع المستويات الإدارية.	٦
0.000	5.136	68.32	1.028	3.42	البلدية تسعى دائماً نحو الاستغلال الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة في البلدية.	٧
0.001	3.386	65.96	1.117	3.30	البلدية تحرص على عملية التخطيط بصورة علمية صحيحة والعمل في ضوء الحقائق بعيداً عن التخمين والعشوائية.	٨
0.001	3.534	66.46	1.160	3.32	تهتم البلدية بنقسيم العمل وإسناده إلى الأفراد المناسبين من أجل تنفيذ سياسات البلدية.	٩
0.888	-0.141	59.75	1.118	2.99	تحرص البلدية على توجيه الموظفين وتحقيق التعاون بين الموظفين وتحفيزهم للعمل مع توفير البيئة الملائمة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.	١٠
0.000	6.440	71.06	1.089	3.55	هناك رقابة وإشراف من قبل البلدية بقصد معرفة كيفية سير أعمال البلدية	١١
0.000	4.840	67.83	1.026	3.39	تحرص البلدية على التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية.	١٢
0.000	3.992	65.08	0.808	3.25	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة ب (النمط العام) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١١" بلغ الوزن النسبي "71.06%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "هناك رقابة وإشراف من قبل البلدية بقصد معرفة كيفية سير أعمال البلدية".

٢. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "68.32%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تسعى دائماً نحو الاستغلال الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة في البلدية".

٣. في الفقرة رقم "١٢" بلغ الوزن النسبي "67.83%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تحرص على التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطط الموضوعة".

٤. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "66.58%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "هناك تنسيق واضح بين الأقسام المختلفة في البلدية تسهياً للمهام وتجنباً لحدوث أخطاء ومشاكل".

٥. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "66.46%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تهتم بتقسيم العمل وإسناده إلى الأفراد المناسبين من أجل تنفيذ سياسات البلدية".

٦. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "66.09%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "هناك تخطيط مستمر من قبل إدارة البلدية للتعرف على جوانب القوة والضعف لدى البلدية".

٧. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "65.96%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠١" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تحرص على عملية التخطيط بصورة علمية صحيحة والعمل في ضوء الحقائق بعيداً عن التخمين والعشوائية".

٨. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "65.71%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠١" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "إدارة البلدية تستخدم عند اتخاذ القرار طرق متعددة للتعرف على المشكلات".

٩. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "61.99%" ومستوى الدلالة "0.207" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تحرص على تطبيق مبدأ التفويض الإداري على جميع المستويات الإدارية".

١٠. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "60.62%" ومستوى الدلالة "٠,٧٠٢" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "إدارة البلدية تبدي اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين".

١١. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "60.62%" ومستوى الدلالة "٠,٧٠٢" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تهتم بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها موظفي البلدية".

١٢. في الفقرة رقم "١٠" بلغ الوزن النسبي "59.75%" ومستوى الدلالة "٠,٨٨٨" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تحرص على توجيه الموظفين وتحقيق التعاون بين الموظفين وتحفيزهم للعمل مع توفير البيئة الملائمة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (النمط العام) تساوي 3.25، والوزن النسبي يساوي ٦٥,٠٨% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٣,٩٩٢ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن هناك تخطيطاً مستمراً من قبل إدارة البلدية للتعرف على جوانب القوة والضعف لدى البلدية وتسعى البلدية دائماً نحو الاستغلال الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة في البلدية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن إدارة البلدية تعمل جاهداً بشكل مستمر على المراجعة الدورية للوضع العام للبلدية والخدمات التي تقدمها للمواطنين وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المربع، ٢٠٠٤) والتي أظهرت أن هناك علاقة قوية بين التطوير الإداري وأداء العاملين وذلك من خلال تمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية، وكذلك تتفق مع دراسة (اللوزي، ٢٠٠١) والتي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين أداء العمل ودرجة التراجع التنظيمي.

تحليل محاور المحور الأول: نمط وأسلوب الإدارة العليا

جدول رقم (٢٦)

تحليل المحاور الفرعية للمحور الأول (نمط وأسلوب الإدارة العليا)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	مسلسل
0.000	9.241	72.81	0.880	3.64	رئيس البلدية	١
0.000	7.012	69.55	0.864	3.48	مدير البلدية	٢
0.000	9.316	71.06	0.753	3.55	مدراء الدوائر	٣
0.000	3.992	65.08	0.808	3.25	النمط العام	٤
0.000	8.132	68.97	0.700	3.45	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحاور الفرعية المتعلقة بـ(نمط وأسلوب الإدارة العليا)، ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور المحور الأول (نمط وأسلوب الإدارة العليا) تساوي 3.45، والوزن النسبي يساوي 68.97% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 8.132 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن نمط وأسلوب الإدارة العليا جيد، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (العريفي، ٢٠٠٦) والتي أظهرت أن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر القيادة درجتها منخفضة، وكذلك تتفق مع دراسة (اللوزي، ٢٠٠١) والتي أظهرت العلاقة الإيجابية بين التطوير التنظيمي وكفاءة القيادة، وكذلك تتفق مع دراسة (Nordvedth, 2008) والتي أشارت إلى مدى أهمية كفاءة القيادة العليا للمنظمة في إدارة زمام الأمور والتعامل مع التحديات، وكذلك تتفق مع دراسة (Carmeli, 2006) والتي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين توحيد سلوك الإدارة العليا والتراجع التنظيمي، وكذلك تتفق مع دراسة (Constanza, 1996) والتي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين كفاءة القيادة والتراجع التنظيمي، وكذلك تتفق مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى مدى أهمية العنصر القيادي في التأثير على سير عمل التنظيم الإداري.

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية

١. تحليل الفقرات المتعلقة بـ(التوظيف):

جدول رقم (٢٧)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (التوظيف)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسل
0.220	1.232	62.24	1.151	3.11	تحرص البلدية على تخطيط القوى العاملة بأسلوب علمي وموضوعي من أجل تحديد احتياجاتها المستقبلية من الأيدي العاملة.	١
0.537	-0.618	58.88	1.147	2.94	البلدية تقوم بعملية تخطيط القوى العاملة بأسلوب علمي وموضوعي كل فترة زمنية.	٢
0.624	-0.491	59.01	1.284	2.95	تحرص البلدية على جذب الكوادر البشرية أصحاب الكفاءات والمؤهلات لضمها إلى البلدية.	٣
0.383	-0.874	58.26	1.262	2.91	البلدية تنتهج أسس مهنية واضحة عند اختيار موظفو البلدية.	٤
0.007	2.751	64.97	1.146	3.25	يعطى التوظيف الداخلي أولوية على التوظيف من خارج البلدية.	٥
0.662	0.438	60.67	0.971	3.03	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة (التوظيف) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "64.97%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٧" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "التوظيف الداخلي يعطى أولوية على التوظيف من خارج البلدية".

٢. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "62.24%" ومستوى الدلالة "٠,٢٢٠" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تحرص على تخطيط القوى العاملة بأسلوب علمي وموضوعي من أجل تحديد احتياجاتها المستقبلية من الأيدي العاملة".

٣. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "59.01%" ومستوى الدلالة "٠,٦٢٤" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تحرص على جذب الكوادر البشرية أصحاب الكفاءات والمؤهلات لضمها إلى البلدية".
٤. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "58.88%" ومستوى الدلالة "٠,٥٣٧" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تقوم بعملية تخطيط القوى العاملة بأسلوب علمي وموضوعي كل فترة زمنية".
٥. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "58.26%" ومستوى الدلالة "٠,٣٨٣" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تنتهج أسس مهنية عند اختيار موظفو البلدية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بـ(التوظيف) تساوي 3.03، والوزن النسبي يساوي "60.67%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٠,٤٣٨ وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي 0.662 وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن البلدية تحرص بصورة متوسطة على جذب الكوادر البشرية أصحاب الكفاءات والمؤهلات لضمها إلى البلدية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى عدم القدرة على التحديد الصحيح للاحتياجات الحالية والمتوقعة من الأفراد للبلدية، وابتعاد عملية التوظيف في البلديات عن أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، بالإضافة إلى افتقارها للشفافية والمساءلة، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) والتي أظهرت أن هناك عدم تناسب بين التخصصات والمؤهلات العلمية للأفراد وطبيعة الأعمال المسندة إليهم في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع، وكذلك تتفق مع دراسة (مرزوق، ٢٠٠٦) بأن المؤسسات غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات، وأيضاً تتفق مع دراسة (جابر، ٢٠٠٤) والتي أظهرت أن الهيئات المحلية تواجه العديد من المشاكل بسبب النقص في الخبرات.

٢. تحليل الفقرات المتعلقة بـ(التدريب):

جدول رقم (٢٨)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (التدريب)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسل
0.000	4.244	67.70	1.151	3.39	تحرص البلدية على تدريب وتطوير موظفي البلدية لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم لتأدية عملهم على أحسن وجه.	١
0.000	3.691	66.46	1.110	3.32	تحرص البلدية على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لاستمرار عملية تطوير أداء موظفي البلدية.	٢
0.002	3.111	65.09	1.039	3.25	هناك استفادة كبيرة من البرامج التدريبية بحيث تنعكس على أداء العاملين في البلدية بشكل إيجابي، وترفع من روحهم المعنوية.	٣
0.133	1.510	62.61	1.096	3.13	البلدية تستخدم أساليب متنوعة في تدريب موظفي البلدية.	٤
0.022	-2.317	56.02	1.089	2.80	عملية التدريب تتيح لموظفي البلدية فرص الترقية والحصول على الحوافز نتيجة لتحسن أداء العمل.	٥
0.016	2.438	63.58	0.931	3.18	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٨) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـ(التدريب) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "67.70%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تحرص على تدريب وتطوير موظفي البلدية لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم لتأدية عملهم على أحسن وجه".
٢. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "66.46%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تحرص على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لاستمرار عملية تطوير أداء موظفي البلدية".

٣. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "65.09%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٢" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "هناك استفادة كبيرة من البرامج التدريبية بحيث تنعكس على أداء العاملين في البلدية بشكل إيجابي، وترفع من روحهم المعنوية".

٤. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "62.61%" ومستوى الدلالة "٠,١٣٣" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تستخدم أساليب متنوعة في تدريب موظفي البلدية".

٥. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "56.02%" ومستوى الدلالة "٠,٠٢٢" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "عملية التدريب تتيح لموظفي البلدية فرص الترقية والحصول على الحوافز نتيجة لتحسن أداء العمل".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بـ(التدريب) تساوي ٣,١٨، والوزن النسبي يساوي 63.58% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي 2.438 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠١٦ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن البلدية تحرص على تدريب وتطوير موظفي البلدية لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم لتأدية عملهم على أحسن وجه ولكن ليس على المستوى المطلوب، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن التدريب في الهيئات المحلية ليس مبنياً على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني إستراتيجية واضحة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (اللوزي، ٢٠٠١) والتي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين درجة التراجع التنظيمي ودرجة الاستفادة من التدريب، كذلك تتفق مع دراسة (الحربي، ١٩٩٥) إلى قلة الأيدي العاملة المتخصصة والمدرّبة والتي أثير سلبياً على التنظيم الإداري. وكذلك تتفق مع دراسة (kalsen, 1995) والتي أشارت إلى أن من أسباب التراجع التنظيمي عدم التنسيق والتفاعل مع المؤسسات المسؤولة عن التدريب، وكذلك تتفق مع دراسة (نيهال، ٢٠٠٣) والتي أشارت إلى اهتمام إدارة الشركة الشرقية بالتدريب لدوره الفعال في التطوير التنظيمي.

٣. تحليل الفقرات المتعلقة بـ(تقييم الأداء)

جدول رقم (٢٩)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (تقييم الأداء)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.263	1.124	62.11	1.192	3.11	تقوم البلدية بعملية تقييم أداء موظفي البلدية بشكل دوري وفق معايير سليمة وواضحة.	١
0.001	3.369	65.96	1.123	3.30	تقييم الأداء يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية والعدالة وأن جميع الجهد المبذول يأخذ بالحسبان.	٢
0.077	1.781	62.98	1.062	3.15	يتم الاستفادة من نتائج عملية تقييم الموظفين في رفع كفاءة الموظفين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لدى موظفي البلدية	٣
0.011	-2.563	55.65	1.076	2.78	البلدية تأخذ في الاعتبار نتائج تقييم الأداء في علمية الترقية والمكافآت والنقل والتأديب وزيادة الأجور.	٤
0.109	-1.612	57.27	1.075	2.86	يتوفر لدى موظفي البلدية حق التظلم من تقديرات مستوى أدائهم إذا ما اعتقدوا أن هذه التقديرات الموضوعية عنهم لا تتفق مع قدراتهم وكفاءتهم الفعلية.	٥
0.145	1.464	62.48	1.077	3.12	تقييم الأداء في البلدية يدفع مدراء البلدية إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم.	٦
0.442	0.771	61.08	0.886	3.05	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٩) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـ(تقييم الأداء) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "65.96%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠١" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "تقييم الأداء يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية والعدالة وأن جميع الجهد المبذول يأخذ بالحسبان".

٢. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "62.98%" ومستوى الدلالة "٠,٠٧٧" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أنه "يتم الاستفادة من نتائج عملية تقييم الموظفين في رفع كفاءة الموظفين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لدى موظفي البلدية".

٣. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "62.48%" ومستوى الدلالة "٠,١٤٥" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "تقييم الأداء في البلدية يدفع مدراء البلدية إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم".

٤. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "62.11%" ومستوى الدلالة "٠,٢٦٣" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تقوم بعملية تقييم أداء موظفي البلدية بشكل دوري وفق معايير سليمة وواضحة".

٥. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "57.27%" ومستوى الدلالة "٠,١٠٩" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أنه "يتوفر لدى موظفي البلدية حق التظلم من تقديرات مستوى أدائهم إذا ما اعتقدوا أن هذه التقديرات الموضوعية عنهم لا تتفق مع قدراتهم وكفاءتهم الفعلية".

٦. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "55.65%" ومستوى الدلالة "٠,٠١١" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تأخذ في الاعتبار نتائج تقييم الأداء في عملية الترقية والمكافآت والنقل والتأديب وزيادة الأجور".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة ب(تقييم الأداء) تساوي ٣,٠٥، والوزن النسبي يساوي 61.08% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.771 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي 0.442 وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن البلدية تقوم بعملية تقييم أداء موظفي البلدية بشكل ضعيف، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في الهيئات المحلية تنقذ إلى وجود نظام أساسي لتقييم أداء الأفراد، وعدم وجود تدريب للمدراء على كيفية التقييم، وعدم وجود احتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليه.

٤. تحليل الفقرات المتعلقة بـ(أنظمة الأمن والسلامة في البلدية)

جدول رقم (٣٠)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (أنظمة الأمن والسلامة في البلدية)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مستوى
0.034	2.137	63.85	1.143	3.19	يوجد في البلدية معايير واضحة للأمن والسلامة والصحة المهنية.	١
0.000	6.185	69.94	1.019	3.50	تعمل البلدية جاهده على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو حوادث أثناء العمل.	٢
0.001	3.273	65.34	1.035	3.27	تقوم البلدية بالإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الأمن والسلامة المهنية في العمل.	٣
0.382	0.877	61.37	0.988	3.07	تقوم البلدية بعمل دورات في السلامة المهنية للعاملين في البلدية.	٤
0.764	-0.301	59.50	1.049	2.98	تقوم البلدية بنشر الوعي والتثقيف في الأمن والسلامة المهنية عن طريق اللوحات الإرشادية والمنشورات والكتيبات.	٥
0.000	4.840	67.83	1.026	3.39	تقوم البلدية بإجراء التحقيقات في حوادث السلامة المهنية التي قد تحدث في البلدية ودراسة ما هي أسباب الحوادث لوضع التوصيات للحد منها.	٦
0.139	1.488	62.48	1.059	3.12	تحرص البلدية على تحديث وتطوير السلامة المهنية المعمول بها في البلدية بشكل مستمر.	٧
0.002	3.207	64.33	0.857	3.22	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٠) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـ(أنظمة الأمن والسلامة في البلدية) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "69.94%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "تعمل البلدية جاهده على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو حوادث أثناء العمل".

٢. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "67.83%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تقوم بإجراء التحقيقات في حوادث السلامة المهنية التي قد تحدث في البلدية ودراسة ما هي أسباب الحوادث لوضع التوصيات للحد منها".

٣. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "65.34%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠١" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تقوم بالإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الأمن والسلامة المهنية في العمل".

٤. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "63.85%" ومستوى الدلالة "٠,٠٣٤" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أنه "يوجد في البلدية معايير واضحة للأمن والسلامة والصحة المهنية".

٥. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "62.48%" ومستوى الدلالة "٠,١٣٩" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تحرص على تحديث وتطوير السلامة المهنية المعمول بها في البلدية".

٦. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "61.37%" ومستوى الدلالة "٠,٣٨٢" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "تقوم البلدية بعمل دورات في السلامة المهنية للعاملين في البلدية".

٧. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "59.50%" ومستوى الدلالة "٠,٧٦٤" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "تقوم البلدية بنشر الوعي والتثقيف في الأمن والسلامة المهنية عن طريق اللوحات الإرشادية والمنشورات والكتيبات".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (أنظمة الأمن والسلامة في البلدية) تساوي 3.22، والوزن النسبي يساوي 64.33% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 3.207 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي 0.002 وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أنظمة الأمن والسلامة في البلدية مقبولة، ويرى الباحث السبب في ذلك أن البلديات لا تعطي اهتمام كبير بإدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية، وغياب البرامج التدريبية التخصصية في السلامة المهنية.

٥. تحليل الفقرات المتعلقة بـ (الحوافز والرواتب في البلدية)

جدول رقم (٣١)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (الحوافز والرواتب في البلدية)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	-6.290	48.45	1.165	2.42	الرواتب في البلدية مناسبة للمستوى الإداري للموظفين.	١
0.000	-11.302	41.24	1.053	2.06	الرواتب في البلدية مناسبة لتكاليف المعيشة.	٢
0.013	-2.502	55.16	1.229	2.76	تمتلك البلدية الإمكانيات المالية لتطبيق نظام الحوافز المالية.	٣
0.000	-10.172	42.61	1.085	2.13	البلدية تطبق الحوافز بين الموظفين بشكل عادل وبمصادقية بدون تحيز.	٤
0.000	-7.513	46.46	1.143	2.32	يوجد رؤية واضحة لدى الموظفين في البلدية عن نظام الحوافز القائم داخل المنظمة.	٥
0.004	-2.899	54.16	1.278	2.71	تعمل البلدية على تطبيق نظام الحوافز المعنوية مثل رسائل المدح والثناء والكلمة الطيبة.	٦
0.000	-9.294	48.01	0.818	2.40	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٣١) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة (الحوافز والرواتب في البلدية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "55.16%" ومستوى الدلالة "٠,٠١٣" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تمتلك الإمكانيات المالية لتطبيق نظام الحوافز المالية".

٢. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "54.16%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٤" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً، وأن أفراد العينة لا يوافقون على عبارة أن البلدية تعمل على تطبيق نظام الحوافز المعنوية مثل رسائل المدح والثناء والكلمة الطيبة".

٣. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "48.45%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً، وأن أفراد العينة لا يوافقون على عبارة أن "الرواتب في البلدية مناسبة للمستوى الإداري للموظفين".

٤. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "46.46%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً، وأن أفراد العينة لا يوافقون على عبارة أنه يوجد رؤية واضحة لدى الموظفين في البلدية عن نظام الحوافز القائم داخل البلدية".

٥. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "42.61%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً، وأن أفراد العينة لا يوافقون على عبارة أن البلدية تطبق الحوافز بين الموظفين بشكل عادل وبمصادقية بدون تحيز".

٦. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "41.24%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً، وأن أفراد العينة لا يوافقون على هذه عبارة أن الرواتب في البلدية مناسبة لتكاليف المعيشة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بـ (الحوافز والرواتب في البلدية) تساوي 2.40، والوزن النسبي يساوي 48.01% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 9.294 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الحوافز والرواتب في البلدية متدنية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن عملية الأجور والحوافز لا تعكس النتيجة الطبيعية لعملية توصيف الوظائف، كما يرى الباحث بضرورة أن تكون هناك زيادة في الراتب الأساسي وذلك كبديل لمقابلة الجمهور، بالإضافة إلى المتغيرات التي تحيط بهم، وما يعرض عليهم من بعض ضعاف النفوس من مغريات، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (العريفي، ٢٠٠٦) والتي أظهرت أن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والمتعلقة بعنصر الحوافز المادية والمعنوية درجتها متوسطة لأن الحوافز لا تقدم في وقتها، مع عدم وجود معايير واضحة للحوافز، وعدم ارتباط الحوافز بمعدلات الأداء، كذلك تتفق مع دراسة (اللوزي، ٢٠٠١) والتي أشارت إلى ظهور قلة الحوافز والدافعية للعمل والمحسوبية كأهم أسباب التراجع التنظيمي.

تحليل محاور المحور الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (٣٢)

تحليل المحاور الفرعية للمحور الثاني (سياسات تنمية الموارد البشرية)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	مستوى الدلالة
0.662	0.438	60.67	0.971	3.03	التوظيف	١
0.016	2.438	63.58	0.931	3.18	التدريب	٢
0.442	0.771	61.08	0.886	3.05	تقييم الأداء	٣
0.002	3.207	64.33	0.857	3.22	أنظمة الأمن والسلامة	٤
0.000	-9.294	48.01	0.818	2.40	الحوافز والرواتب	٥
0.677	-0.417	59.52	0.729	2.98	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحاور الفرعية المتعلقة بـ(سياسات تنمية الموارد البشرية)، ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور المحور الثاني (سياسات تنمية الموارد البشرية) تساوي 2.98 والوزن النسبي يساوي 59.52% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.41 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧ ومستوى الدلالة تساوي 0.677 وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن سياسات تنمية الموارد البشرية لا تصل إلى الحد المطلوب.

تحليل فقرات المحور الثالث: آليات العمل الإداري والتنظيمي

١. تحليل الفقرات المتعلقة بـ(الهيكل التنظيمي):

جدول رقم (٣٣)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (الهيكل التنظيمي)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مستوى الدلالة
0.131	-1.517	57.27	1.143	2.86	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع الأهداف العامة للبلدية.	١
0.188	-1.323	57.76	1.072	2.89	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع احتياجات	٢

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مستوى
					العمل، بحيث يساعد على سرعة تنفيذ الأعمال.	
0.313	1.012	61.61	1.012	3.08	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية.	٣
0.006	-2.805	55.03	1.124	2.75	تناسب تخصصات العاملين في البلدية مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.	٤
0.036	2.118	63.23	0.968	3.16	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في البلدية غير متداخلة.	٥
0.548	-0.602	59.01	1.048	2.95	يتصف الهيكل التنظيمي للبلدية بالمرونة.	٦
0.335	0.966	61.61	1.061	3.08	لا يوجد ازدواجية وتداخل في الأعمال والوظائف داخل البلدية.	٧
0.003	-3.066	54.66	1.105	2.73	تقوم إدارة البلدية بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	٨
0.069	1.834	63.23	1.117	3.16	صلاحيات الرؤساء والمرؤوسين في البلدية واضحة.	٩
0.566	-0.575	59.27	0.807	2.96	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٣) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة (الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "63.23%" ومستوى الدلالة "٠,٠٣٦" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في البلدية غير متداخلة.
٢. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "63.23%" ومستوى الدلالة "٠,٠٦٩" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "صلاحيات الرؤساء والمرؤوسين في البلدية واضحة".
٣. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "61.61%" ومستوى الدلالة "٠,٣١٣" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أنه

"توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية"

٤. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "61.61%" ومستوى الدلالة "٠,٣٣٥" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أنه "لا يوجد ازدواجية وتداخل في الأعمال والوظائف داخل البلدية"

٥. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "59.01%" ومستوى الدلالة "٠,٥٤٨" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "الهيكل التنظيمي للبلدية يتصف بالمرونة".

٦. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "57.76%" ومستوى الدلالة "٠,١٨٨" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "الهيكل التنظيمي للبلدية يتوافق مع احتياجات العمل، بحيث يساعد على سرعة تنفيذ الأعمال".

٧. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "57.27%" ومستوى الدلالة "٠,١٣١" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "الهيكل التنظيمي للبلدية يتوافق مع الأهداف العامة للبلدية".

٨. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "55.03%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٦" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أنه "تناسب تخصصات العاملين في البلدية مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم".

٩. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "54.66%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٣" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة دالة إحصائياً، وأن أفراد العينة لا يوافقون على عبارة أن "إدارة البلدية تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (الهيكل التنظيمي) تساوي 2.96، والوزن النسبي يساوي 59.27% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.575 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي 0.566 وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع الأهداف العامة للبلدية بصورة متوسطة، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي للهيئات المحلية يفتقد لعنصرين هامين هما مصدر الفاعلية والكفاءة للهيكل التنظيمي أولهما تقسيم العمل بحسب الاختصاص والثاني التنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف البلدية بشكل أفضل، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (اللوح، ٢٠٠٦) ودراسة (الشنطي، ٢٠٠٦) والتي من خلالهما تبين وجود خلل في

الهيكل التنظيمية، بسبب عدم كفاءة القائمين على إعداد الهيكل التنظيمي، كذلك تتفق مع دراسة (الطجم، ١٩٩٨) والتي أشارت إلى وجود خلل في البناء التنظيمي سواء من حيث ارتباطها التنظيمي واختلاف مسمياتها، أو النقص الكبير كماً ونوعاً في القوى البشرية، كذلك تتفق مع دراسة (الحربي، ١٩٩٥) والتي أشارت إلى التأثير الإيجابي لأداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها نتيجة وجود هيكل تنظيمي تم فيه مراعاة وضع كل موظف في التخصص المناسب له.

٢. تحليل الفقرات المتعلقة ب(نمط الاتصال)

جدول رقم (٣٤)

تحليل الفقرات المتعلقة ب (نمط الاتصال)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلل
0.000	7.767	71.43	0.934	3.57	الاتصالات داخل البلدية تسير في كل الاتجاهات (صاعدة_هابطة).	١
0.000	7.856	71.55	0.933	3.58	يتم إنجاز الاتصال في البلدية بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.	٢
0.000	5.631	68.70	0.980	3.43	تبدل إدارة البلدية جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات.	٣
0.000	4.749	67.33	0.979	3.37	تتصف نظم الاتصالات المستخدمة في البلدية بالوضوح.	٤
0.000	5.156	67.83	0.963	3.39	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة.	٥
0.000	5.482	68.57	0.992	3.43	تعتمد إدارة البلدية على الوسائل الحديثة في الاتصالات.	٦
0.000	7.871	69.23	0.744	3.46	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٤) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة (نمط الاتصال) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "71.55%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "يتم إنجاز الاتصال في البلدية بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة".

٢. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "71.43%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "الاتصالات داخل البلدية تسير في كل الاتجاهات (صاعدة_هابطة)".

٣. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "68.70%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "تبذل إدارة البلدية جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات".

٤. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "68.57%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "تعتمد إدارة البلدية على الوسائل الحديثة في الاتصالات".

٥. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "67.83%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة".

٦. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "67.33%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "تتصف نظم الاتصالات المستخدمة في البلدية بالوضوح".

ويصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة ب(نمط الاتصال) تساوي 3.46، والوزن النسبي يساوي 69.23% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 7.871 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه يتم إنجاز الاتصال في البلدية بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة مناسبة، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الهيئات المحلية لا يوجد بها تعقيد في تعدد الطبقات الإدارية في التسلسل التنظيمي، بالإضافة إلى قدرة إدارة البلدية على التحكم في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة، واختلقت الدراسة الحالية مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) التي أظهرت أن انسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية وتدققها في الاتجاهات المختلفة ليس بالمستوى المطلوب.

٣. تحليل الفقرات المتعلقة بـ(أهداف البلدية)

جدول رقم (٣٥)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (أهداف البلدية)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	7.797	72.92	1.051	3.65	إدارة البلدية تفهم بشكل صحيح أهداف البلدية.	١
0.000	6.364	68.82	0.879	3.44	لا يوجد تعدد في أهداف البلدية بحيث يؤثر بشكل سلبي على أداء البلدية.	٢
1.000	0.000	60.00	1.067	3.00	هناك تناسب بين إمكانيات البلدية وأهدافها.	٣
0.015	2.449	63.98	1.030	3.20	لا تعاني أقسام البلدية من تضارب فيما بينها وذلك بسبب تضارب الأهداف.	٤
0.036	2.110	63.60	1.083	3.18	هناك وعي بين موظفو البلدية بالأهداف العامة والجزئية للبلدية.	٥
0.000	4.390	67.45	1.077	3.37	توجد رغبة وطموح عند موظفو البلدية في تحقيق أهداف البلدية.	٦
0.000	5.009	66.13	0.776	3.31	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـ(أهداف البلدية) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "72.92%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "إدارة البلدية تفهم بشكل صحيح أهداف البلدية".
٢. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "68.82%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "لا يوجد تعدد في أهداف البلدية بحيث يؤثر بشكل سلبي على أداء البلدية".
٣. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "67.45%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "توجد رغبة وطموح عند موظفو البلدية في تحقيق أهداف البلدية".

٤. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "63.98%" ومستوى الدلالة "٠,٠١٥" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أنه "لا تعاني أقسام البلدية من تضارب فيما بينها وذلك بسبب تضارب الأهداف".

٥. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "63.60%" ومستوى الدلالة "٠,٠٣٦" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "هناك وعي بين موظفي البلدية بالأهداف العامة والجزئية للبلدية".

٦. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "60.00%" ومستوى الدلالة "١,٠٠٠" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أنه "هناك تناسب بين إمكانيات البلدية وأهدافها".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بـ(أهداف البلدية) تساوي 3.31، والوزن النسبي يساوي 66.13% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 5.009 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الأهداف العامة والجزئية للبلدية لدى موظفي البلدية واضحة، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الطبيعة الخدماتية للهيئات المحلية تجعل من السهل لموظفي الهيئات المحلية فهم الأهداف العامة والجزئية للبلدية، وفهم رسالة البلدية في المجتمع، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (مطر، ٢٠٠٨) وذلك في أهمية تحديد الأهداف بصورة واضحة وفق الإمكانيات المتاحة لما له من فائدة إيجابية على سير عمل التنظيم الإداري.

٤. تحليل الفقرات المتعلقة بـ(أداء البلدية)

جدول رقم (٣٦)

تحليل الفقرات المتعلقة بـ (أداء البلدية)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	البلدية تقدم خدماتها للمواطنين على أحسن مستوى.	3.45	1.123	68.94	5.053	0.000
٢	هناك ثقة متبادلة بين المواطنين والبلدية.	2.93	1.173	58.63	-0.739	0.461
٣	يوجد تنسيق بين الأقسام المختلفة في البلدية من أجل تنفيذ الأعمال.	3.58	0.939	71.68	7.888	0.000

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	3.789	66.46	1.082	3.32	تتجز البلدية معاملات المواطنين في وقت مناسب.	٤
0.000	9.792	75.53	1.006	3.78	يحافظ موظفو البلدية على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	٥
0.000	12.943	79.13	0.938	3.96	ساعات العمل في البلدية كافية ومناسبة لمراجعة المواطنين لها.	٦
0.000	10.913	76.15	0.939	3.81	تتدخل الإدارة العليا للبلدية بشكل مباشر في حل مشاكل المواطنين غير العادية بشكل مستمر.	٧
0.022	2.304	63.98	1.094	3.20	تعقد البلدية لقاءات مفتوحة مع المواطنين بشكل مستمر من أجل التعرف على مشاكلهم.	٨
0.000	9.288	73.29	0.908	3.66	تتواصل البلدية بشكل مستمر مع المؤسسات والهيئات المختلفة وتنسق معها من أجل تقديم الخدمات للمواطنين.	٩
0.000	10.311	76.27	1.001	3.81	تسعى إدارة البلدية بشكل مستمر على تطوير مصادر الدخل والتمويل لأنشطة البلدية.	١٠
0.000	3.858	66.58	1.083	3.33	تهتم البلدية بأراء وملاحظات الجمهور حول الخدمات المقدمة وتقوم بأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية.	١١
0.000	5.188	70.19	1.246	3.51	تقدم البلدية خدماتها لجميع المواطنين بغض النظر عن اللون السياسي، أو العائلة أو الجنس.	١٢
0.000	14.014	78.76	0.849	3.94	موظفو البلدية عندهم القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المطلوبة منهم.	١٣
0.000	11.759	76.52	0.891	3.83	يبدل موظفو البلدية الوقت الكافي لإنجاز أعمال البلدية بطريقة صحيحة.	١٤
0.000	10.722	71.58	0.685	3.58	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة (أداء البلدية) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "79.13%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "ساعات العمل في البلدية كافية ومناسبة لمراجعة المواطنين لها".
٢. في الفقرة رقم "١٣" بلغ الوزن النسبي "78.76%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "موظفو البلدية عندهم القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المطلوبة منهم".
٣. في الفقرة رقم "١٤" بلغ الوزن النسبي "76.52%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "موظفو البلدية يبذلون الوقت الكافي لإنجاز أعمال البلدية بطريقة صحيحة".
٤. في الفقرة رقم "١٥" بلغ الوزن النسبي "76.27%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "إدارة البلدية تسعى بشكل مستمر على تطوير مصادر الدخل والتمويل لأنشطة البلدية".
٥. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "76.15%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "الإدارة العليا للبلدية تتدخل بشكل مباشر في حل مشاكل المواطنين غير العادية بشكل مستمر".
٦. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "75.53%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "موظفو البلدية يحافظون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية".
٧. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "73.29%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تتواصل بشكل مستمر مع المؤسسات والهيئات المختلفة وتنسق معها من أجل تقديم الخدمات للمواطنين".
٨. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "71.68%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "يوجد تنسيق بين الأقسام المختلفة في البلدية من أجل تنفيذ الأعمال".
٩. في الفقرة رقم "١٢" بلغ الوزن النسبي "70.19%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تقدم خدماتها لجميع للمواطنين بغض النظر عن اللون السياسي، أو العائلة أو الجنس".
١٠. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "68.94%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تقدم خدماتها للمواطنين على أحسن مستوى".
١١. في الفقرة رقم "١١" بلغ الوزن النسبي "66.58%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "البلدية تهتم بآراء وملاحظات الجمهور حول الخدمات المقدمة وتقوم بأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية".

١٢. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "66.46%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن البلدية تتجز معاملات المواطنين في وقت مناسب".

١٣. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "63.98%" ومستوى الدلالة "٠,٠٢٢" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أن "البلدية تعقد لقاءات مفتوحة مع المواطنين بشكل مستمر من أجل التعرف على مشاكلهم".

١٤. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "58.63%" ومستوى الدلالة "٠,٦٤٢" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وكان رأي العينة محايد في عبارة أنه "هناك ثقة متبادلة بين المواطنين والبلدية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة ب(أداء البلدية) تساوي 3.58، والوزن النسبي يساوي 71.58% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 10.722 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن البلدية تقدم خدماتها للمواطنين بمستوى جيد، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن إدارة البلدية تحرص على تقديم أفضل ما عندها من أجل خدمة المواطن وتسخر جميع طاقاتها وإمكانياتها من أجل راحة المواطن وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (جابر، ٢٠٠٤) والتي أشارت إلى تقديم الهيئات المحلية خدماتها للمواطنين بالرغم وجود العديد من المشكلات التي تعيق عملها.

تحليل محاور المحور الثالث: آليات العمل الإداري والتنظيمي

جدول رقم (٣٧)

تحليل المحاور الفرعية للمحور الثالث (آليات العمل الإداري والتنظيمي)

مسلسل	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	الهيكل التنظيمي	2.96	0.807	59.27	-0.575	0.566
٢	نمط الاتصال	3.46	0.744	69.23	7.871	0.000
٣	أهداف البلدية	3.31	0.776	66.13	5.009	0.000
٤	أداء البلدية	3.58	0.685	71.58	10.722	0.000
	جميع الفقرات	3.35	0.660	67.08	6.802	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "١٦٠" تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحاور الفرعية المتعلقة ب(آليات العمل الإداري والتنظيمي)، ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور المحور الثالث (آليات العمل الإداري والتنظيمي) تساوي ٣,٣٥،

والوزن النسبي يساوي 67.08% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 6.802 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,97، ومستوى الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آليات العمل الإداري والتنظيمي جيدة.

تحليل محاور الدراسة: معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة جدول رقم (38)

تحليل محاور الدراسة (معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة)

مسلسل	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	نمط وأسلوب الإدارة العليا	3.45	0.700	68.97	8.132	0.000
٢	سياسات تنمية الموارد البشرية	2.98	0.729	59.52	-0.417	0.677
٣	آليات العمل الإداري والتنظيمي	3.35	0.660	67.08	6.802	0.000
	جميع المحاور	3.28	0.645	65.53	5.440	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "160" تساوي 1,97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة (معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور، ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة (معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة) تساوي 3.28، والوزن النسبي يساوي 65.53% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 5.440 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,97، ومستوى الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة ليست كبيرة.

(٤-٥) اختبار الفرضيات

المقدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية "اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال والس" هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية. ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة، وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام.

▪ إذا كانت Sig. (P-Value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

▪ إذا كانت Sig. (P-Value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج SPSS) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة (مقداد، ٢٠٠٧).

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين نمط وأسلوب الإدارة العليا، وأداء هيئات الحكم المحلي.

جدول رقم (٣٩)

معامل الارتباط بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وبين أداء هيئات الحكم المحلي

المحور	الإحصاءات	نمط وأسلوب الإدارة العليا
أداء هيئات الحكم المحلي	معامل الارتباط	0.933
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	161

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "١٥٩" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٣٨

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين نمط وأسلوب الإدارة العليا، وبين أداء هيئات الحكم المحلي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٩) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي

٠,٩٣٣ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٣٨، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين نمط وأسلوب الإدارة العليا، وبين أداء هيئات الحكم المحلي وأن هذه العلاقة قوية ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن وجود إدارة عليا ذات كفاءة وعلى قدر من الفهم والإدراك بأصول العملية الإدارية يجنب البلدية المعوقات التنظيمية والتي تشكل عائق على أداء البلدية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Carmeli, 2006) والتي أظهرت وجود علاقة بين نمط وأسلوب الإدارة العليا على جودة القرار والتراجع التنظيمي، وكذلك تتفق مع دراسة (Nordvedth, 2008) والتي تظهر مدى تأثير وأهمية دور الإدارة العليا في عملية التراجع التنظيمي ويرى الباحث أن وجود إدارة عليا ذات كفاءة وعلى إدراك بأصول العملية الإدارية يجنب البلدية المعوقات التنظيمية والتي تقلل من أداء البلدية.

وكذلك تتفق مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨)، وكذلك دراسة (الشنطي، ٢٠٠٦) على أهمية عنصر القيادة في التأثير على أداء العمل في أي مؤسسة كما وتتفق مع دراسة (العريفي، ٢٠٠٦) التي توضح أن عنصر القيادة يعتبر من المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري بسبب وجود صراع بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين الرؤساء أنفسهم.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين سياسات تنمية الموارد البشرية، وأداء هيئات الحكم المحلي.

جدول رقم (٤٠)

معامل الارتباط بين سياسات تنمية الموارد البشرية وأداء هيئات الحكم المحلي

المحور	الإحصاءات	سياسات تنمية الموارد البشرية
أداء هيئات الحكم المحلي	معامل الارتباط	0.936
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	161

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "١٥٩" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٣٨

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين سياسات تنمية الموارد البشرية وأداء هيئات الحكم المحلي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٠) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠,٩٣٦ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٣٨، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين سياسات تنمية الموارد البشرية، وأداء هيئات الحكم المحلي وأن هذه العلاقة قوية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن نجاح أي مؤسسة يعتمد

بشكل كبير وأساسي على العنصر البشري، وان العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام جميع الموارد المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وبالتالي كفاءة العنصر البشري يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للبلدية، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) والتي أظهرت أن هناك عدم تناسب بين التخصصات والمؤهلات العلمية للأفراد وطبيعة الأعمال المسندة إليهم في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك تتفق مع دراسة (مرزوق، ٢٠٠٦) بأن المؤسسات غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات، وأيضاً تتفق مع دراسة (جابر، ٢٠٠٤) والتي أظهرت أن الهيئات المحلية تواجه العديد من المشاكل بسبب النقص في الخبرات، كما تتفق مع دراسة (اللوزي، ٢٠٠١) والتي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين درجة التراجع التنظيمي ودرجة الاستفادة من التدريب، والتي أشارت أيضاً إلى ظهور قلة الحوافز والدافعية للعمل والمحسوبة كأهم أسباب التراجع التنظيمي، كذلك تتفق مع دراسة (الحري، ١٩٩٥) والتي أشارت إلى قلت الأيدي العاملة المتخصصة والمدرية والتي تؤثر سلباً على التنظيم الإداري، كذلك تتفق مع دراسة (Kalsen, 1995) والتي أشارت إلى أن من أسباب التراجع التنظيمي عدم التنسيق والتفاعل مع المؤسسات المسؤولة عن التدريب، وكذلك تتفق مع دراسة (نيهال، ٢٠٠٣) والتي أشارت إلى اهتمام إدارة الشركة الشرقية بالتدريب لدوره الفعال في التطوير التنظيمي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين آليات العمل الإداري والتنظيمي، وبين أداء هيئات الحكم المحلي.

جدول رقم (٤١)

معامل الارتباط بين آليات العمل الإداري والتنظيمي وأداء هيئات الحكم المحلي

المحور	الإحصاءات	آليات العمل الإداري والتنظيمي
أداء هيئات الحكم المحلي	معامل الارتباط	0.919
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	161

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "١٥٩" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٣٨

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين آليات العمل الإداري والتنظيمي وأداء هيئات الحكم المحلي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٤١) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠,٩١٩ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٣٨، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين آليات العمل الإداري والتنظيمي وأداء هيئات

الحكم المحلي وأن هذه العلاقة قوية ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى ارتباط نجاح أداء الهيئات المحلية بنجاح الهيكل التنظيمي للهيئات المحلية، وإنجاز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والفهم الواضح من قبل الموظفين بالأهداف العامة والجزئية للهيئات المحلية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (اللوحي، ٢٠٠٦) ودراسة (الشنطي، ٢٠٠٦) والتي أشارت إلى وجود خلل في الهيكل التنظيمي، بسبب عدم كفاءة القائمين على الهيكل التنظيمي، والذي كان له الأثر السلبي على الأداء، كذلك تتفق مع دراسة (الطجم، ١٩٩٨) والتي أشارت إلى وجود خلل في البناء التنظيمي سواء من حيث ارتباطها التنظيمي واختلاف مسمياتها، أو النقص الكبير كما ونوعاً في القوى البشرية، وكذلك تتفق مع دراسة (الحري، ١٩٩٥) والتي أشارت إلى التأثير الإيجابي لأداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها نتيجة وجود هيكل تنظيمي تتم فيه مراعاة وضع كل موظف في التخصص المناسب له، واختلفت مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) والتي أظهرت انسياب الاتصالات بين المستويات وتدفعها في الاتجاهات المختلفة ليس بالمستوى المطلوب، كذلك اتفقت مع دراسة (مطر، ٢٠٠٨) وذلك في أهمية تحديد الأهداف بصورة واضحة لما له من فائدة إيجابية على سير عمل التنظيم الإداري

الفرضية الرابعة: توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات المتباينة التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفة، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة، الراتب).

ويتفرع من تلك الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(4-1) توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (٤٢)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات الباحثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
نمط وأسلوب الإدارة العليا	ذكر	120	3.46	0.721	0.256	0.798
	أنثى	41	3.42	0.642		
سياسات تنمية الموارد البشرية	ذكر	120	2.96	0.751	-0.602	0.548
	أنثى	41	3.04	0.668		
آليات العمل الإداري والتنظيمي	ذكر	120	3.35	0.686	0.022	0.983
	أنثى	41	3.35	0.584		
	أنثى	120	3.27	0.666		
جميع المحاور	ذكر	120	3.28	0.589	-0.093	0.926
	أنثى	41	3.46	0.721		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ و درجة حرية "١٥٩" تساوي ١,٩٧

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t اختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى للجنس، ويتبين من جدول رقم (٤٢) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الثلاثة "نمط وأسلوب الإدارة العليا، سياسات تنمية الموارد البشرية، آليات العمل الإداري والتنظيمي" تساوي ٠,٧٩٨، ٠,٥٤٨، ٠,٩٨٣، على الترتيب وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للجنس.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٩٢٦ وهي أكبر من ٠,٠٥ وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٠,٠٩٣ وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي

١,٩٧ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى للجنس، ويعزو الباحث السبب في أن هناك وعي من قبل الذكور والإناث بمعوقات التنظيم الإداري، كما أن ظروف العمل في الهيئات المحلية متشابهة ويقع تحت الظروف كلاً من الجنسين، لذلك كانت النظرة لمعوقات التنظيم الإداري متشابهة لديهم في المجمال، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (المربع، ٢٠٠٤) ومع دراسة (اللوذي، ٢٠٠١) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التراجع التنظيمي، والتطوير الإداري تعزى لمتغير الجنس، وتختلف مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨)، ودراسة (Davidson, 2003)، ودراسة (ذنيبات، ١٩٩٩) والتي أشارت إلى وجود فروق بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

(4-2) توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

جدول رقم (٤٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية تعزى لمتغير العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	بين المجموعات	1.132	3	0.377	0.767	0.514
		داخل المجموعات	77.272	157	0.492		
		المجموع	78.405	160			
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.974	3	0.325	0.606	0.612
		داخل المجموعات	84.113	157	0.536		
		المجموع	85.087	160			
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	بين المجموعات	0.874	3	0.291	0.664	0.575
		داخل المجموعات	68.852	157	0.439		
		المجموع	69.726	160			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.874	3	0.291	0.696	0.556
		داخل المجموعات	65.763	157	0.419		
		المجموع	66.637	160			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية ٣، ١٥٧ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٢,٦٦

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٣) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الثلاثة "نمط وأسلوب الإدارة العليا، سياسات تنمية الموارد البشرية، آليات العمل الإداري والتنظيمي

تساوي ٠,٥١٤، و ٠,٦١٢، و ٠,٥٧٥ على الترتيب وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للعمر.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٠,٦٩٦ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٦، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٥٥٦ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن نظرة أفراد العينة على اختلاف أعمارهم لمعوقات التنظيم الإداري لم تختلف من جيل لآخر، وأن هناك وعي وإدراك بمعوقات التنظيم الإداري من جميع الفئات العمرية العاملة في البلديات، وتتفق نتيجة الدراسة مع (المربع، ٢٠٠٤) ومع دراسة (اللوزي، ٢٠٠١) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التراجع التنظيمي، والتطوير الإداري تعزى لمتغير العمر، وتختلف مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بين أفراد العينة تعزى لمتغير العمر.

(3-4) توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (٤٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري

في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	بين المجموعات	2.038	2	1.019	2.108	0.125
		داخل المجموعات	76.367	158	0.483		
		المجموع	78.405	160			
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	4.127	2	2.064	4.027	0.020
		داخل المجموعات	80.960	158	0.512		
		المجموع	85.087	160			
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	بين المجموعات	2.222	2	1.111	2.601	0.077
		داخل المجموعات	67.503	158	0.427		
		المجموع	69.726	160			

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	جميع المحاور	بين المجموعات	2.613	2	1.307	3.224	0.042
		داخل المجموعات	64.024	158	0.405		
		المجموع	66.637	160			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ١٥٨" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,٠٥

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٤) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري "نمط وأسلوب الإدارة العليا، آليات العمل الإداري والتنظيمي" تساوي ٠,١٢٥، و ٠,٠٧٧ على الترتيب وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للحالة الاجتماعية.

أما بالنسبة لمحور "سياسات تنمية الموارد البشرية"، فقد تبين أن قيمة مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٢٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول سياسات تنمية الموارد البشرية يعزى للحالة الاجتماعية ويبين اختبار شفيه جدول رقم (٤٠) أن الفروق بين كل من فئة "المتزوجين"، وفئة "الأرامل والمطلقين" والفروق لصالح فئة "الأرامل والمطلقين".

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٣,٢٢٤ وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٣,٠٥، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٠٤٢ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على وجود فروق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (٤٥) أن الفروق بين كل من فئة "المتزوجين"، وفئة "الأرامل والمطلقين" والفروق لصالح فئة "الأرامل والمطلقين"، ويعزو الباحث السبب أن هناك متغيرات أخرى تلعب دوراً هاماً في اختلاف نظرة "الأرامل والمطلقين" نحو معوقات التنظيم الإداري، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Davidson, 2003) والتي أشارت إلى عدم وجود فروقات بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (٤٥)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المحور	الفرق بين المتوسطات	متزوج	أعزب	غير ذلك
سياسات تنمية الموارد البشرية	متزوج		-0.252	-0.841*
	أعزب	0.252		-0.589
	غير ذلك	0.841*	0.589	
جميع المحاور مجتمعة	متزوج		-0.235	-0.637*
	أعزب	0.235		-0.402
	غير ذلك	0.637*	0.402	

(4-4) توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى مستوى الوظيفة.

جدول رقم (٤٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية تعزى لمتغير مستوى الوظيفة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	بين المجموعات	0.342	2	0.171	0.352	0.704
		داخل المجموعات	67.057	138	0.486		
		المجموع	67.399	140			
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.646	2	0.323	0.579	0.562
		داخل المجموعات	76.894	138	0.557		
		المجموع	77.539	140			
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	بين المجموعات	0.463	2	0.232	0.524	0.593
		داخل المجموعات	60.921	138	0.441		
		المجموع	61.384	140			
جميع المحاور		بين المجموعات	0.375	2	0.188	0.446	0.641
		داخل المجموعات	58.101	138	0.421		
		المجموع	58.477	140			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ١٣٨" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,٠٥

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير مستوى الوظيفة، والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٦) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الثلاثة "نمط وأسلوب الإدارة العليا، سياسات تنمية الموارد البشرية، آليات العمل الإداري

والتنظيمي" تساوي ٠,٧٠٤ ، ٠,٥٦٢ ، ٠,٥٩٣ على الترتيب وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لمستوى الوظيفة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٠,٤٤٦ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٠,٣٠٥ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٦٤١ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير مستوى الوظيفة، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن جميع الفئات العاملة في الهيئات المحلية ينظرون إلى معوقات التنظيم الإداري بنفس النظرة وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Davidson, 2003) ودراسة (ذنيبات، ١٩٩٩) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وتختلف مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) والتي أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

(4-5) توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.
جدول رقم (٤٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	بين المجموعات	0.706	3	0.235	0.476	0.700
		داخل المجموعات	77.698	157	0.495		
		المجموع	78.405	160			
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.242	3	0.081	0.149	0.930
		داخل المجموعات	84.845	157	0.540		
		المجموع	85.087	160			
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	بين المجموعات	0.769	3	0.256	0.584	0.627
		داخل المجموعات	68.957	157	0.439		
		المجموع	69.726	160			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.390	3	0.130	0.308	0.819
		داخل المجموعات	66.247	157	0.422		
		المجموع	66.637	160			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية ٣، ١٥٧ "ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٢,٦٦

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٧) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الثلاثة "نمط وأسلوب الإدارة العليا، سياسات تنمية الموارد البشرية، آليات العمل الإداري والتنظيمي" تساوي ٠,٧٠٠ ، ٠,٩٣٠ ، ٠,٦٢٧ على الترتيب وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٠,٣٠٨ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٦، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٨١٩ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ذنيبات، ١٩٩٩) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العملي، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة أصحاب الدرجات العلمية وكذلك أفراد العينة من ثانوية عامة فما دون، على وعي وإدراك بمعوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) ودراسة (Davidson, 2003) والتي أشارت إلى وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(4-6) توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى مكان العمل.

جدول رقم (٤٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري

في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	بين المجموعات	2.565	4	0.641	1.319	0.265
		داخل المجموعات	75.839	156	0.486		
		المجموع	78.405	160			
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	7.098	4	1.774	1.425	0.228
		داخل المجموعات	77.989	156	0.500		
		المجموع	85.087	160			
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	بين المجموعات	2.457	4	0.614	2.037	0.092
		داخل المجموعات	67.269	156	0.431		
		المجموع	69.726	160			
جميع المحاور		بين المجموعات	2.565	4	0.641	1.319	0.265
		داخل المجموعات	66.637	156	0.486		
		المجموع	75.839	160			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٤، ١٥٦" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٢,٤٣

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل، والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٨) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الثلاثة "نمط وأسلوب الإدارة العليا، سياسات تنمية الموارد البشرية، آليات العمل الإداري والتنظيمي" تساوي ٠,٢٦٥، ٠,٢٢٨، ٠,٠٩٢ على الترتيب وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لمكان العمل.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١,١٣٩ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٤٣، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٢٦٥ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن ظروف العمل في البلديات متشابهة،

لذلك تكون نظرة المبحوثين لمعوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية متشابه لديهم في المجمل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Davidson, 2003) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير مكان العمل.

(4-7) توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة.

جدول رقم (٤٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" الدلالة	مستوى الدلالة
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	بين المجموعات	1.732	3	0.577	1.182	0.318
		داخل المجموعات	76.673	157	0.488		
		المجموع	78.405	160			
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	1.336	3	0.445	0.835	0.476
		داخل المجموعات	83.751	157	0.533		
		المجموع	85.087	160			
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	بين المجموعات	0.995	3	0.332	0.757	0.520
		داخل المجموعات	68.731	157	0.438		
		المجموع	69.726	160			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.259	3	0.420	1.008	0.391
		داخل المجموعات	65.378	157	0.416		
		المجموع	66.637	160			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣، ١٥٧" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٢,٦٦

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل، والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٩) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الثلاثة "نمط وأسلوب الإدارة العليا، سياسات تنمية الموارد البشرية، آليات العمل الإداري والتنظيمي" تساوي ٠,٣١٨، ٠,٤٧٦، ٠,٥٢٠ على الترتيب وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لمتغير الخبرة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١,٠٠٨ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٦، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٣٩١ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى

لمتغير الخبرة، ويعزو الباحث في ذلك إلى أن البلديات تمتاز بأن أعمالها ذات طبيعة روتينية وتكرر بشكل دوري، وأن مشاكل البلدية تتكرر بشكل دائم، لذلك كانت نظرة أفراد العينة على اختلاف خبراتهم متشابهة من حيث معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Davidson, 2003) ودراسة (ذنيبات، ١٩٩٩) والتي أشارت إلى وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة.

(4-8) توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الراتب.

جدول رقم (٥٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الراتب

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	نمط وأسلوب الإدارة العليا	بين المجموعات	3.172	4	0.793	1.645	0.166
		داخل المجموعات	75.232	156	0.482		
		المجموع	78.405	160			
الثاني	سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	2.176	4	0.544	1.024	0.397
		داخل المجموعات	82.911	156	0.531		
		المجموع	85.087	160			
الثالث	آليات العمل الإداري والتنظيمي	بين المجموعات	2.476	4	0.619	1.436	0.225
		داخل المجموعات	67.250	156	0.431		
		المجموع	69.726	160			
جميع المحاور		بين المجموعات	2.504	4	0.626	1.523	0.198
		داخل المجموعات	64.133	156	0.411		
		المجموع	66.637	160			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٤، ١٥٦" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٢,٤٣

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الراتب، والنتائج مبينة في جدول رقم (٥٠) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الثلاثة "نمط وأسلوب الإدارة العليا، سياسات تنمية الموارد البشرية، آليات العمل الإداري والتنظيمي" تساوي ٠,١٦٦، ٠,٣٩٧، ٠,٢٢٥ على الترتيب وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للراتب.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١,٥٢٣ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٤٣، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,١٩٨ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الراتب، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة لم يؤثر الراتب الذي يتقاضونه من البلدية في نظرتهم المتشابهة إلى معوقات التنظيم الإداري.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- (١-٦) المقدمة
- (٢-٦) نتائج الدراسة
- (٣-٦) توصيات الدراسة
- (٤-٦) الدراسات المقترحة

(٦-١) المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي أوضحها تحليل محاور وفقرات الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة وذلك في ضوء الأدب التربوي، والتي يأمل من خلالها تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة، وهو التعرف على معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة ونتائج الدراسة الحالية، كما سيتم في هذا الفصل اقتراح بعض التوصيات الخاصة بالبلديات التي أجريت عليها الدراسة، والعمل على تعزيز النقاط الإيجابية ومعالجة نقاط الضعف والقصور.

(٦-٢) نتائج الدراسة

١. فيما يتعلق بالعلاقة بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ. يوجد توجه إيجابي لدى أفراد العينة تجاه نمط وأسلوب الإدارة العليا، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي.

ب. رئيس البلدية يمتاز بالكفاءة والخبرة، وله رؤية واضحة عن العمل تؤهله لإدارة البلدية، حيث يشعر أفراد العينة بأن رئيس البلدية يمتاز بالكفاءة والخبرة وله القدرة على إدارة البلدية، حيث يرى الباحث أن السبب في ذلك أن وزارة الحكم المحلي كانت حريصة في اختيار رؤساء البلديات بأن يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءات، وذلك لتلبية حاجات المواطنين وتطلعاتهم.

ج. يوجد إمام من قبل مدير البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة، وأنه يساهم في تقديم الدعم للموظفين؛ لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم، إلا أن رأي العينة كان محايد في أن مدير البلدية يتشاور مع الموظفين ويتيح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.

د. مدراء الدوائر في البلدية من الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات التي تؤهلهم لإدارة البلدية ويوجد فهم شامل لديهم بسلوك موظفيهم، ويرى الباحث أن السبب يعود في ذلك إلى أن مدراء الدوائر لم يصلوا إلى المراكز التي يشغلونها إلا بعد سنين من العمل أكسبتهم الخبرة في التعامل مع أمور البلدية.

هـ. يوجد تخطيط مستمر من قبل إدارة البلدية للتعرف على جوانب القوة والضعف لدى البلدية وتسعى البلدية دائماً نحو الاستغلال الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة في البلدية.

٢. فيما يتعلق بالعلاقة بين سياسات تنمية الموارد البشرية وأداء هيئات الحكم المحلي

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ. هناك توجهاً سلبياً لدى أفراد العينة اتجاه سياسة تنمية الموارد البشرية في البلدية، وأنها لا تصل إلى الحد المطلوب.

ب. البلدية تحرص بصورة متوسطة على جذب الكوادر البشرية أصحاب الكفاءات والمؤهلات إلى البلدية، أي أن أفراد العينة يشعرون بأن البلدية تعمل على جذب الكوادر البشرية بصورة متوسطة، ويرى الباحث أن النتيجة تعكس عدم وجود آلية صحيحة في عملية توظيف الكوادر البشرية أصحاب الخبرات والكفاءات، وأن التوظيف في البلديات تقليدي غير فعال أو مرن ويعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات.

ج. البلدية تحرص على تدريب وتطوير موظفي البلدية لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم لتأدية عملهم على أحسن وجه ولكن ليس بالمستوى المطلوب، ويرى الباحث أن النتيجة تعكس عدم الاهتمام بتدريب العاملين، وعدم وجود تخصيصات مالية لعملية التدريب.

د. البلدية تقوم بعملية تقييم أداء موظفي البلدية بشكل متوسط وليس على المستوى المطلوب، ويرى الباحث أن النتيجة تعكس غياب الموضوعية في عملية التقييم في البلديات وعدم وجود منهج صحيح يتم الاعتماد عليه في عملية التقييم، بالإضافة إلى غياب عملية تطوير مهارات العاملين والمشرفين القائمين على إدارة أنظمة الأمن والسلامة.

هـ. أنظمة الأمن والسلامة في البلدية مقبولة، وليست على المستوى المطلوب، ويرى الباحث أن النتيجة تعكس عدم الاهتمام بتطبيق أنظمة الأمن والسلامة في البلدية.

و. الرواتب والحوافز في البلدية متدنية وغير مقبولة من قبل أفراد العينة، حيث يرى الباحث أن الجانب المالي من راتب وعلاوة هو الأهم للموظف بالدرجة الأولى وأن الباحث غير راضٍ عن الجانب المالي في البلدية.

٣. فيما يتعلق بالعلاقة بين آليات العمل التنظيمي والإداري وأداء هيئات الحكم المحلي

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ. يوجد توجه إيجابي لدى أفراد العينة تجاه آليات العمل التنظيمي والإداري بشكل جيد.

ب. الهيكل التنظيمي للبلدية يتوافق مع الأهداف العامة للبلدية بشكل متوسط، ويرى الباحث أن السبب يعود في ذلك عدم وجود مراجعة مستمرة من قبل البلدية للهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع التحديات والمعطيات التي تواجه البلدية.

ج. الاتصال في البلدية يتم بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة مناسبة، ويرى الباحث أن السبب يعود في ذلك إلى حسن الاستفادة من التقنيات الحديثة، ووضوح شبكة الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي للهيكل التنظيمي.

د. الأهداف العامة والجزئية للبلدية لدى موظفي البلدية واضحة بشكل مناسب، ويرى الباحث أن السبب يعود في ذلك بأن البلدية تحرص على توعية موظفيها بالأهداف العامة والجزئية التي تسعى لتحقيقها، ورسالتها في المجتمع الفلسطيني.

٤. فيما يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد العينة

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، مستوى الوظيفة، المؤهل العلمي، مكان العمل، الراتب، الخبرة).

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح فئة "الأرامل والمطلقين"

(٦-٣) توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة السابقة، يمكن وضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل وتعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور ويوصي الباحث بما يلي:

١. أن تقوم البلدية بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وذلك لأن أداء البلديات مرهون بتنظيم وتطوير مهارات الموارد البشرية العاملة لتلك البلديات، واعتماد خطط للتدريب المستمر والهادف، واعتبار مناهج التدريب المتخصص بمثابة مشاريع تنموية واستثمارية لها مردودات إيجابية بالمستقبل، وتضمن ديمومة الأداء وحيوية النشاط المتجدد للبلديات، وتمكينها من تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، ومن تلك التوصيات:

■ إقرار خطط للتدريب المستمر بحيث تضمن إشراك جميع الموارد البشرية العاملة في البلديات بالدورات التدريبية وبدون استثناء واعتبار التدريب بمثابة مناهج استثماري دائم في تلك المؤسسات يسعى إلى تنمية وتطوير مهارات العاملين في جميع أقسام وشعب البلديات.

- رصد التخصيصات المالية الكافية لتغطية متطلبات التدريب، لاسيما إدخالها ضمن الموازنة السنوية للبلديات، وعدم السماح بصرفها لأغراض أخرى، وذلك من خلال حصر صرفها للأغراض التدريبية فقط.
- دراسة استحداث مركز تخصصي لتنمية وتطوير مهارات العاملين بالبلديات وتزويده بالخبرات التدريبية والأجهزة والمعدات الحديثة لضمان الارتقاء بأداء البلديات نحو ضفة الطموح.
- ٢. القيام باستبيان شامل للمستفيدين من الخدمات البلدية لمعرفة طموحات المواطنين والتعرف على آرائهم بشأن مستوى الخدمات البلدية وضمان تطوير هذه الخدمات من خلال تنمية وتطوير مهارات العاملين.
- ٣. أن تقوم البلدية بعملية تقييم الأداء للعاملين في البلدية بشكل علمي صحيح بحيث يتم الاعتماد عليها في عملية ترقية الموظفين وإعطاء الحوافز.
- ٤. أن تهتم البلدية بإدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية؛ لأهميتها البالغة في حماية الأرواح، والممتلكات، والبيئة، ودورها الفعال في التوجيه والإرشاد ووضع القواعد ونشر الوعي الوقائي وبيان التعليمات الفنية، ويوصي الباحث بإتباع الإجراءات التالية:
 - توفير معدات وتجهيزات السلامة في العمل، وكذلك توفير كافة تجهيزات الحماية الشخصية في العمل.
 - التأكد من تطبيق كافة القوانين وتشريعات السلامة في البلديات.
 - إجراء تقييم وتخمين وتحليل للمخاطر في مقرات البلديات.
 - إجراء تفتيش دوري لإجراءات السلامة في البلديات.
 - عمل برامج تدريبية اختصاصية في السلامة المهنية.
 - إعداد سجلات حوادث العمل ومتابعتها.
 - إعداد خطط الطوارئ والإخلاء.
 - دراسة شكاوى العمال بما يخص السلامة المهنية.
 - التحقيق في الحوادث ومعرفة الأسباب وتدوينها.
- ٥. اعتماد سياسات وأنظمة للحوافز بشقيها المادي والمعنوي للأفراد العاملين في البلدية، بحيث تراعى المساواة والعدالة والموضوعية أثناء تطبيقها، بالإضافة إلى أن تنتاسب الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول، وربط تلك الأنظمة بمعدلات الأداء والإبداع الذي من شأنه زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة وبالتالي خلق مستوى عالي من الإبداع لديهم، ويوصي الباحث بإتباع الإجراءات التالية في نظام الحوافز:

- أن يتوفر لدى البلدية مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس أداء أفراد العاملين حتى يتسنى لها تحديد من يستحقون الحوافز.
 - أن تكون الحوافز متناسبة مع دوافع الأفراد ومشبعة لحاجاتهم ورغباتهم.
 - أن يكون هناك وضوح كافي بالنسبة للأفراد العاملين عن الفترة الزمنية لإنجاز مهامهم بحيث يتناسب انجاز الأداء وتسلم الحافز وأن لا يكون هناك فترة فاصلة كبيرة حتى لا يفقد الحافز قيمته.
٦. النظر في نظام الأجور للعاملين في البلديات من خلال التشريعات والقوانين واللوائح، ومدى تحقيقها للمستوى المعيشي المناسب واللائق لموظفي الهيئات المحلية بحيث تساعدهم على تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
٧. الاهتمام بالهيكل التنظيمي للبلديات من خلال تصميم هياكل تنظيمية مرنة تراعي الظروف المحيطة بالبلديات، بالإضافة إلى أن يكون الهيكل التنظيمي قادر على التكيف مع أهداف البلدية؛ نظراً لأهمية الهيكل التنظيمي في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، وتحقيق التوازن في عدد المستويات، وتحقيق الرقابة على أنشطة البلدية.
٨. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم؛ مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فاعلية، ويساهم في إثارة دافعية الموظفين للعمل، ومحفز لهم للقيام بالأعمال على أكمل وجه، كما يساهم في حل مشاكل العمل.
٩. أن يكون هناك تناسب بين الإمكانيات المالية والمادية للبلدية مع أهدافها ؛ حتى يتسنى للبلدية تحقيق الأهداف المرجوة، ويعتمد هذا الأمر على التخطيط الصحيح من قبل المسؤولين في البلدية.

(٤-٦) الدراسات المقترحة

١. الضغوط التي يتعرض لها موظفي الهيئات المحلية في عملهم وأثرها على أداء التنظيم الإداري.
٢. أثر البرامج التدريبية على فاعلية التنظيم الإداري.
٣. واقع التنظيم الإداري في الهيئات المحلية وأثره على الكفاءة الإدارية.
٤. أثر التنظيم الإداري الفعال في التخفيف من آثار ضغوط العمل.
٥. إجراء دراسة حول أساليب تطوير التنظيم الإداري في الهيئات المحلية.
٦. إدارة الصراع الشخصي وأثره على أداء التنظيم الإداري.
٧. أثر الدخل الوظيفي على فاعلية أداء التنظيم الإداري.
٨. تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء الهيئات المحلية.
٩. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع كفاءة التنظيم الإداري.

المراجع

المراجع العربية

١. الكتب
٢. رسائل ماجستير
٣. الدوريات
٤. إحصائيات وتقارير عمل
٥. مواقع أنترنت

المراجع الأجنبية

١. الكتب

المراجع العربية

١. الكتب العربية

- القرآن الكريم
- أبو الفضل، عبد الشافي محمد، "القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر"، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.
- أبوبكر، مصطفى محمود، "دليل المدير المعاصر (الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات)"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١.
- أبوقحف، عبد السلام، "أساسيات الإدارة الحديثة"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- حريم، حسين محمود، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، عمان، دار الحامد، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢.
- حمود، خضر، والخرسة، ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار المسيرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- الصحن، محمد فريد، والسيد، وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- الصيرفي، محمد، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
- العامري، صالح مهدي، وكنابلي، طاهر محسن، "الإدارة والأعمال"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.
- العتيبي، صبحي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، عمان، دار ومكتبة حامد للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
- الغالبي، طاهر، وصالح، أحمد علي، "التطوير التنظيمي"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٠.
- الغالبي، طاهر، والعامري، صالح، "الإدارة والأعمال"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٨.
- العميان، محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٨.
- القريوتي، محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٨.

- القريوتي، محمد قاسم، "مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤.
- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٩.
- القريوتي، محمد قاسم، "الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
- اللوزي، موسى، "التنظيم وإجراءات العمل"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
- النجار، فريد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.
- اللوزي، موسى، "التنمية الإدارية" الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢.
- الطهراوي، هاني علي، "قانون الإدارة المحلية: الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا مع دراسة لأحدث التعديلات المتعلقة بهيكله السلطات المحلية في النظامين، عمان"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤.
- عباس، علي، بركات، عبد الله، "مبادئ علم الإدارة"، مكتبة الرائد العلمية، عمان، ٢٠٠١.
- عبد الحميد، عبد المطلب، "التمويل المحلي والتنمية المحلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠١.
- عبودي، زيد منير، "التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته"، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد، "البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه"، عمان، دار الفكر، ٢٠٠١.
- عساف، صالح حمد، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٩٩٥.
- عصفور، محمد شاكر، "أصول التنظيم والأساليب"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢.
- فهمي، مصطفى أبوزيد، وعثمان، حسين، "الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣.

- كشك، محمد بهجت، "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية"، الإسكندرية، مصر، دار الطباعة الحرة، ١٩٩٦.
- ماجدة، العطية، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.
- مقداد، محمد إبراهيم، والفراء، ماجد محمد، "مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائية في العلوم الإدارية"، غزة، الجامعة الإسلامية، الطبعة الثانية، ٢٠٠٧.
- النعيم، عبد الله العلي، "اللامركزية في الإدارة المحلية بالدول العربية"، الرياض، السعودية، ٢٠٠٦.

٢. رسائل ماجستير:

- إسماعيل، عبد الكريم سعيد أسعد، "دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٥.
- حامد، راشد عبد العزيز أحمد، "استراتيجيه تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٩.
- حسيبا، سناء محمد قاسم، "واقع وإستراتيجية تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين، ٢٠٠٦.
- الحيدر، عبد المحسن بن صالح، "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.
- الشلفان، عادل، "الفساد الإداري في المؤسسات العامة، المشكلة والحل"، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣.
- الصفيان، فهد بن ناصر، "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على جوازات منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.
- مكي، عبد الناصر، "العلاقة بين السلطة المركزية وهيئات السلطات المحلية، دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين، ١٩٩٨.
- اللوح، نبيل عبد، "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠٠٦.

٣. الدوريات:

- أبو الرب، محمود، أحمد، حسين، أبو خلف، نايف، "آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (رؤية المواطن الفلسطيني)"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلة علمية محكمة العدد العاشر، ٢٠٠٧.
- بحر، يوسف، "الفساد الإداري ومعالجته من منظور إسلامي"، مجلة المشكاة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، العدد الأول، ٢٠٠١.
- الصرايرة، أكثم عبد المجيد، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية"، العدد الرابع، ص ١٨٧-٢٣٩، ٢٠٠٣.
- الفرخان، أمل أحمد، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الأول، ٢٠٠٢م.

٤. إحصائيات وتقارير وأوراق عمل:

- أبوبكر، مصطفى، وحيدر، معالي، "متطلبات ومعوقات التطوير الإداري وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية"، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠.
- أبو مصبح، محمد السيد، "دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وأثرها على العدالة والالتزام التنظيمي" ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، ديوان الموظفين العام، غزة، ٢٠٠٩.
- أشنيتيه، محمد، وحباس، أسامة، "البلديات وهيئات الحكم المحلي، النشأة الوظيفية ودورها في التنمية الاقتصادية"، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والأعمار (بكدار)، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤.
- تقرير "اللامركزية في الحكم المحلي في فلسطين دراسة لفرص وإمكانيات تطبيق اللامركزية في الحكم المحلي في الضفة الغربية وقطاع غزة"، إعداد المجموعة الاستشارية للتنمية الريفية بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية، ٢٠٠٠.
- تقرير "التقرير المالي لبلدية غزة عن شهر ديسمبر" الدائرة المالية، بلدية غزة، فلسطين، ٢٠٠٨.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الإتحاد الفلسطيني للسلطات المحلية، "دليل السلطات المحلية"، رام الله، فلسطين، ٢٠٠٠.
- شعبان، عمر، "دراسة حول تقييم دور قطاع الحكم المحلي في التنمية"، ٢٠٠٣.
- صبري، رشيد، والحاج، شادي، "دليل الموازنات للهيئات المحلية"، الإتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، ٢٠٠٦.

- محمد، جبريل، "اللامركزية والتنمية المحلية في فلسطين"، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع، ٢٠٠٨.
- الصوراني، غازي، "دراسة حول البلديات والنقابات المهنية والعمالية في فلسطين"، ٢٠٠٦.
- عبد العاطي، صلاح، "دراسة حول الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين"، مركز الميزان لحقوق الإنسان، فلسطين، ٢٠٠٥.
- وزارة الحكم المحلي، "قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (١) لسنة ١٩٩٧"، فلسطين.

٥. مواقع انترنت:

- موقع الإتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، <http://www.apla-pal.org>، تاريخ الدخول ٢٠٠٩/١٠/٠٢.
- موقع بلدية غزة، <http://www.mogaz.org> تاريخ الدخول ٢٠٠٩/١١/٠٥.
- موقع بلدية خانينونس، <http://www.khanyounis.mun.ps> تاريخ الدخول ٢٠٠٩/١١/٠٣.

المراجع الأجنبية

- Bateman, Thomas S., Shell, Scott A., "**Management The New Competitive Landscape**", United State, Mc Graw-Hill, 6th Edition, 2004.
- Borrington, Karen, & Stimpson, Peter, "**Business Studies**", London, John Murray, 2nd Edition, 2002.
- Certo, Samuel, "**Modern Management**", New Jersey, Prentice Hall, 9th Edition, 2006.
- Dessleer, Gary, "**A Framework for Management**", 2nd Edition, United State of America, Prentice Hall, 2002.
- Griffin, Ricky, and Ebert, Ronald, "**Business**", United State of America, Pearson Prentice Hall, 8th Edition, 2006.
- Hunt, James, et al., "**Organization Behavior**", United Sate, Jon Wiley and Sons Press, 7th Edition, 2000.
- Stanford, Naomi, "**Guide to the Organization Design**", London, Profile Book LTD, 1st edition, 2009.
- Wbetteen, David A., & Cameron, kim S., "**Developing Management Skills**", United kingdom, Prentice Hall, 7th edition, 2007.
- Worthington, Ian, & Britton, Chris, "**The Business Environmental**", United kingdom, Prentice Hall, 5th Edition, 2006.

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (١): تحكيم الاستبانة
- ملحق رقم (٢): قائمة أسماء المحكمين
- ملحق رقم (٣): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال

تحكيم استبانة

السيد/..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يرجى التكرم بالعالم بأنني أقوم بعمل بحث علمي لإنهاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال وموضوع البحث هو "معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة".

وعلى ذلك يشرفني أن تتكرم وتقرأ الاستبانة المرفقة وتثريها بملاحظاتك القيمة، وذلك من أجل أعداد النسخة النهائية والبدء بتوزيعها وجمع البيانات المطلوبة من العينة المستهدفة.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الباحث/ تامر يوسف أبوالعجين

مارس/ ٢٠١٠

مرفق:

- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- نسخة من الاستبانة

ملحق رقم (٢)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
١.	أ.د ماجد الفرا	أستاذ-عميد كلية التجارة- الجامعة الإسلامية
٢.	أ.د يوسف عاشور	أستاذ-كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
٣.	د. يوسف بحر	أستاذ مساعد- مشرف الدراسات العليا- الجامعة الإسلامية
٤.	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك- كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
٥.	د.سمير صافي	أستاذ الإحصاء المشارك- كلية التجارة- الجامعة الإسلامية
٦.	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد في الإحصاء-كلية التجارة- الجامعة الإسلامية
٧.	د.نهاية التلباني	أستاذ مساعد- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر
٨.	د. وائل ثابت	أستاذ مساعد- مدير دائرة التعليم المستمر - جامعة الأزهر
٩.	م. سفيان أبوسمرة	وكيل وزارة الحكم المحلي
١٠.	أ.محمد الفرا	رئيس بلدية خانيونس

ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم... الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله،،،

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية في إدارة الأعمال، فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان "معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة"

لذا أرجو من سيادتكم في التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك لمساعدة الباحث في الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة بحيث تشكل دعامة أساسية في البحث حيث لن تستخدم إجاباتكم لأي أغراض أخرى إلا في البحث العلمي فقط.

الباحث: تامر يوسف أبوالعجين

الجامعة الإسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة-قسم إدارة الأعمال

البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تنطبق عليك

١.	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
٢.	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من ٢٥ سنة	<input type="checkbox"/> من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة
		<input type="checkbox"/> ٤٥ سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة
٣.	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> أعزب
٤.	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة فما دون	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط
		<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
٥.	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من ٣ سنوات	<input type="checkbox"/> من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات
		<input type="checkbox"/> ٩ سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/> من ٥ إلى أقل من ٩ سنوات
٦.	المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> نائب مدير	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
			<input type="checkbox"/> رئيس شعبة

٧.	الراتب الشهري	<input type="checkbox"/> من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ شيكل	<input type="checkbox"/> من ٢٠٠١ إلى ٣٠٠٠ شيكل	
		<input type="checkbox"/> من ٣٠٠١ إلى ٤٠٠٠ شيكل	<input type="checkbox"/> من ٤٠٠١ إلى ٥٠٠٠ شيكل	<input type="checkbox"/> ٥٠٠١ شيكل فأكثر
٨.	مكان العمل	<input type="checkbox"/> بلدية غزة	<input type="checkbox"/> بلدية خان يونس	<input type="checkbox"/> بلدية رفح
		<input type="checkbox"/> بلدية دير البلح	<input type="checkbox"/> بلدية جباليا	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك
أولاً: نمط وأسلوب الإدارة العليا					
١. رئيس البلدية					
					١. رئيس البلدية يمتاز بالكفاءة والخبرة التي تؤهله لإدارة البلدية.
					٢. يوجد إمام من قبل رئيس البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة.
					٣. يهتم رئيس البلدية بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والإبداع.
					٤. يشجع رئيس البلدية على عملية التفويض الإداري.
					٥. رئيس البلدية يمتاز بأن له رؤية واضحة عن العمل مما يسهل الكثير من أمور البلدية.
					٦. يفتح رئيس البلدية المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.
					٧. يشجع رئيس البلدية مرؤوسيه لإبداء الرأي.
٢. مدير البلدية					
					٨. هناك رقابة ومتابعة من قبل مدير البلدية على عمل موظفو البلدية.
					٩. هناك ثقة وتعاون متبادل بين مدير البلدية والمرؤوسين.
					١٠. مدير البلدية يساهم في تقديم الدعم للموظفين لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم.
					١١. مدير البلدية يتشاور مع الموظفين ويتيح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					١٢. يوجد إمام من قبل مدير البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة.
					١٣. يقوم مدير البلدية بتفويض صلاحياته حسب الضرورة.
					١٤. مدير البلدية يفتح المجال للموظفين لإبداء آرائهم في الأمور التي تهم البلدية.
					١٥. مدير البلدية يمتاز بأن له رؤية واضحة عن العمل مما يسهل الكثير من أمور البلدية.
					١٦. مدير البلدية يمتاز بالخبرة والكفاءة التي تؤهله لإدارة البلدية.

٣. مدراء الدوائر

١٧.	مدراء الدوائر في البلدية يقوموا بتفويض بعض من صلاحياتهم للنواب ولرؤساء الأقسام.			
١٨.	مدراء الدوائر في البلدية من الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات التي تؤهلهم لإدارة البلدية.			
١٩.	مدراء الدوائر في البلدية يفسحوا المجال للموظفين لإبداء آرائهم في الأمور التي تهم البلدية.			
٢٠.	يوجد فهم شامل من قبل مدراء الدوائر بسلوك موظفيهم.			
٢١.	مدراء الدوائر يقوموا بالإشراف والمتابعة للتأكد من سير أعمال البلدية وفقاً للخطط الموضوعية.			
٢٢.	مدراء الدوائر في البلدية يقوموا بإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرار			
٢٣.	مدراء الدوائر في البلدية عندهم رؤية واضحة عن العمل في البلدية.			

٤. النمط العام

٢٤.	هناك تخطيط مستمر من قبل إدارة البلدية للتعرف على جوانب القوة والضعف لدى البلدية			
٢٥.	تستخدم إدارة البلدية عند اتخاذ القرار طرق متعددة للتعرف على المشكلات.			
٢٦.	تبدى إدارة البلدية اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين.			
٢٧.	هناك تنسيق واضح بين الأقسام المختلفة في البلدية تسهياً للمهام وتجنباً لحدوث أخطاء ومشاكل.			
٢٨.	تهتم البلدية بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها موظفي البلدية.			
٢٩.	البلدية تحرص على تطبيق مبدأ التفويض الإداري على جميع المستويات الإدارية.			
٣٠.	البلدية تسعى دائماً نحو الاستغلال الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة في البلدية.			
٣١.	البلدية تحرص على عملية التخطيط بصورة علمية صحيحة والعمل في ضوء الحقائق بعيداً عن التخمين والعشوائية.			
٣٢.	تهتم البلدية بتقسيم العمل وإسناده إلى الأفراد المناسبين من أجل تنفيذ سياسات البلدية.			
٣٣.	تحرص البلدية على توجيه الموظفين وتحقيق التعاون بين الموظفين وتحفيزهم للعمل مع توفير البيئة الملائمة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.			
٣٤.	هناك رقابة وإشراف من قبل البلدية بقصد معرفة كيفية سير أعمال البلدية			
٣٥.	تحرص البلدية على التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطط الموضوعية.			

ثانياً: سياسات تنمية الموارد البشرية

١. التوظيف

٣٦.	تحرص البلدية على تخطيط القوى العاملة بأسلوب علمي وموضوعي من أجل تحديد احتياجاتها المستقبلية من الأيدي العاملة.			
٣٧.	البلدية تقوم بعملية تخطيط القوى العاملة بأسلوب علمي وموضوعي كل فترة زمنية.			

					٣٨. تحرص البلدية على جذب الكوادر البشرية أصحاب الكفاءات والمؤهلات لضمها إلى البلدية.
					٣٩. البلدية تنتهج أسس مهنية واضحة عند اختيار موظفي البلدية.
					٤٠. يعطى التوظيف الداخلي أولوية على التوظيف من خارج البلدية.
٢. التدريب					
					٤١. تحرص البلدية على تدريب وتطوير موظفي البلدية لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم لتأدية عملهم على أحسن وجه.
					٤٢. تحرص البلدية على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لاستمرار عملية تطوير أداء موظفي البلدية.
					٤٣. هناك استفادة كبيرة من البرامج التدريبية بحيث تنعكس على أداء العاملين في البلدية بشكل إيجابي، وترفع من روحهم المعنوية.
					٤٤. البلدية تستخدم أساليب متنوعة في تدريب موظفي البلدية.
					٤٥. عملية التدريب تتيح لموظفي البلدية فرص الترقية والحصول على الحوافز نتيجة لتحسن أداء العمل.
٣. تقييم الأداء					
					٤٦. تقوم البلدية بعملية تقييم أداء موظفي البلدية بشكل دوري وفق معايير سليمة وواضحة.
					٤٧. تقييم الأداء يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية والعدالة وأن جميع الجهد المبذول يأخذ بالحسبان.
					٤٨. يتم الاستفادة من نتائج عملية تقييم الموظفين في رفع كفاءة الموظفين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لدى موظفي البلدية.
					٤٩. البلدية تأخذ في الاعتبار نتائج تقييم الأداء في عملية الترقية والمكافآت والنقل والتأديب وزيادة الأجور.
					٥٠. يتوفر لدى موظفي البلدية حق التظلم من تقديرات مستوى أدائهم إذا ما اعتقدوا أن هذه التقديرات الموضوعية عنهم لا تتفق مع قدراتهم وكفاءتهم الفعلية.
					٥١. تقييم الأداء في البلدية يدفع مدراء البلدية إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم.
٣. أنظمة الأمن والسلامة في البلدية					
					٥٢. يوجد في البلدية معايير واضحة للأمن والسلامة والصحة المهنية.
					٥٣. تعمل البلدية جاهدة على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو حوادث أثناء العمل.
					٥٤. تقوم البلدية بالإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الأمن والسلامة المهنية في العمل.
					٥٥. تقوم البلدية بعمل دورات في السلامة المهنية للعاملين في البلدية.

					تقوم البلدية بنشر الوعي والتنقيف في الأمن والسلامة المهنية عن طريق اللوحات الإرشادية والمنشورات والكتيبات.	٥٦.
					تقوم البلدية بإجراء التحقيقات في حوادث السلامة المهنية التي قد تحدث في البلدية ودراسة ما هي أسباب الحوادث لوضع التوصيات للحد منها.	٥٧.
					تحرص البلدية على تحديث وتطوير السلامة المهنية المعمول بها في البلدية بشكل مستمر.	٥٨.
٤. الحوافز والرواتب في البلدية.						
					الرواتب في البلدية مناسبة للمستوى الإداري للموظفين.	٥٩.
					الرواتب في البلدية مناسبة لتكاليف المعيشة.	٦٠.
					تمتلك البلدية الإمكانيات المالية لتطبيق نظام الحوافز المالية.	٦١.
					البلدية تطبق الحوافز بين الموظفين بشكل عادل وبمصادقية بدون تحيز.	٦٢.
					يوجد رؤية واضحة لدى الموظفين في البلدية عن نظام الحوافز القائم داخل المنظمة.	٦٣.
					تعمل البلدية على تطبيق نظام الحوافز المعنوية مثل رسائل المدح والثناء والكلمة الطيبة.	٦٤.

ثالثاً: آليات العمل الإداري والتنظيمي

١. الهيكل التنظيمي

					يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع الأهداف العامة للبلدية.	٦٥.
					يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع احتياجات العمل، بحيث يساعد على سرعة تنفيذ الأعمال.	٦٦.
					توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية.	٦٧.
					تتناسب تخصصات العاملين في البلدية مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.	٦٨.
					الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في البلدية غير متداخلة.	٦٩.
					يتصف الهيكل التنظيمي للبلدية بالمرونة.	٧٠.
					لا يوجد ازدواجية وتداخل في الأعمال والوظائف داخل البلدية.	٧١.
					تقوم إدارة البلدية بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	٧٢.
					صلاحيات الرؤساء والمرؤوسين في البلدية واضحة.	٧٣.

٢. نمط الاتصال

					الاتصالات داخل البلدية تسير في كل الاتجاهات (صاعدة_هابطة).	٧٤.
					يتم إنجاز الاتصال في البلدية بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.	٧٥.
					تبذل إدارة البلدية جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات.	٧٦.
					تتصف نظم الاتصالات المستخدمة في البلدية بالوضوح.	٧٧.

					المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة.	٧٨.
					تعتمد إدارة البلدية على الوسائل الحديثة في الاتصالات.	٧٩.
٣. أهداف البلدية						
					إدارة البلدية تفهم بشكل صحيح أهداف البلدية .	٨٠.
					لا يوجد تعدد في أهداف البلدية بحيث يؤثر بشكل سلبي على أداء البلدية.	٨١.
					هناك تناسب بين إمكانيات البلدية وأهدافها.	٨٢.
					لا تعاني أقسام البلدية من تضارب فيما بينها وذلك بسبب تضارب الأهداف.	٨٣.
					هناك وعي بين موظفي البلدية بالأهداف العامة والجزئية للبلدية.	٨٤.
					توجد رغبة وطموح عند موظفي البلدية في تحقيق أهداف البلدية.	٨٥.
رابعاً: أداء البلدية						
					البلدية تقدم خدماتها للمواطنين على أحسن مستوى.	٨٦.
					هناك ثقة متبادلة بين المواطنين والبلدية.	٨٧.
					يوجد تنسيق بين الأقسام المختلفة في البلدية من أجل تنفيذ الأعمال.	٨٨.
					تنجز البلدية معاملات المواطنين في وقت مناسب.	٨٩.
					يحافظ موظفو البلدية على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	٩٠.
					ساعات العمل في البلدية كافية ومناسبة لمراجعة المواطنين لها.	٩١.
					تتدخل الإدارة العليا للبلدية بشكل مباشر في حل مشاكل المواطنين غير العادية بشكل مستمر.	٩٢.
					تعقد البلدية لقاءات مفتوحة مع المواطنين بشكل مستمر من أجل التعرف على مشاكلهم.	٩٣.
					تتواصل البلدية بشكل مستمر مع المؤسسات والهيئات المختلفة وتتسق معها من أجل تقديم الخدمات للمواطنين.	٩٤.
					تسعى إدارة البلدية بشكل مستمر على تطوير مصادر الدخل والتمويل لأنشطة البلدية.	٩٥.
					تهتم البلدية بآراء وملاحظات الجمهور حول الخدمات المقدمة وتقوم بأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية.	٩٦.
					تقدم البلدية خدماتها لجميع المواطنين بغض النظر عن اللون السياسي، أو العائلة أو الجنس.	٩٧.
					موظفي البلدية عندهم القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المطلوبة منهم.	٩٨.
					يبدل موظفو البلدية الوقت الكافي لإنجاز أعمال البلدية بطريقة صحيحة.	٩٩.