

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

تسييس الوظيفة العامة وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني

إعداد

مؤمن باسم سليمان شريم

إشراف

د. رائد نعيرات

د. صلاح صبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2016م

تسييس الوظيفة العامة وأثره في مؤسسة الجهاز الإداري الفلسطيني

إعداد

مؤمن باسم سليمان شريم

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2016/09/21م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. رائد نعييرات / مشرفاً ورئيساً

2. د. صلاح صبري / مشرفاً ثانياً

3. عطية مصلح / ممتحناً خارجياً

3. د. حسن أيوب / ممتحناً داخلياً

التوقيع

.....
.....

.....

.....

الإهداء

إلى تلك الصخرة الصلبة العتيقة، والتي ارتكزت عليها في كل مرحلة من مراحل حياتي، والتي علمتني بأنه لا شيء يقف أمام الطموح... والدي العزيز

إلى من ركن العطاء أمام قدميها... وأعطتني من دمها وروحها وعمرها حبا ودفعا لغد أجمل.. إلى وصية الرحمه.. والدي العزيزة

إلى الأم الثانية والتي تعجز الكلمات عن وصفها، إلى تلك الشجرة المثمرة ذو القنوط الدانية... إلى وصية الرحمه.. عمتي الغالية

إلى أرواح أجدادي.. أسأل الله تعالى أن يتغمدهم بواسع رحمته

إلى روح عمي البروفيسور "عربي سليمان الحسنة" عضو المجلس الوطني الفلسطيني، ورئيس جامعة رالي في الولايات المتحدة الأمريكية

إلى إخواني الذين تشاركت معهم سوية في سمر ملامح حياتنا، وبهم تكتمل روح سعادتني

إلى عائلتي وأسرتي.. أدامها الله ذكرا وسندا

إلى أصدقائي... منارة الفرح والسرور

إلى من ركن التاريخ لهم إجلالا... وشهد لهم التاريخ بأنهم أحرارا.. إلى من زفتهم الملائكة أبرارا... إلى من شهدت لهم الحياة بأنهم أبطال.. إلى من قدموا أرواحهم رخيصة ليحيا الوطن.. إلى روح عمي الشهيد "محمد سليمان الحسنة" وإلى شهداء الثورة الفلسطينية

إلى القابعين في معتقلات الأسر في سجون الاحتلال، وإلى المنفيين خارج أوطانهم ظلماً وبهتاناً، وإلى كل من يقاوم لنصرة وطنه وقضيته

الشُّكْرُ وَالتَّقْدِيرُ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله على إنجاز هذا العمل العلمي، الحمد لله دائماً وأبداً، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا وحبیبنا النبي الأمي، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشُّكْر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة العلمية، وأخص بالذكر المشرفيـه على الدراسة الدكتور رائد نعيـات، والدكتور صلاح صبري، على جهودهما المباركة من أجل الوصول بهذه الدراسة إلى أفضل ما يكون، وأتقدم بالشُّكْر إلى الدكتور حسـه أيوب، والذي كان له دور في إرساء أسس هذه الدراسة، وإلى الدكتور عطية مصباح والذي كان له دور مهم في تطوير بعض جوانب هذه الدراسة، وإلى الأستاذ محمد عثمان شتوي، لمراجعته هذه الدراسة لغوياً، وإلى الدكتور خالد القرواني والذي أشدني إلى العديد من القضايا البحثية، وإلى الدكتور ماجد حسنيـه، لتدقيقه وترجمته العديد من المصطلحات والنصوص الإنجليزية، وإلى الدكتور محمود ملحم، والذي كان له دور مهم في إرشادي وتوجيهي في العديد من القضايا العلمية التي تخص الدراسة، وإلى الصديق وليد جلعود، الذي كان رفيقاً وسنداً لي في الدراسة.

وكذلك يتوجه الباحث بالشُّكْر إلى جميع محكمي الاستبانة، لما بذلوه من جهد ووقت ثمين (د. عطية مصباح، د. شاهر عبـد، د. محمد أبو زايد، د. جهاد العيسة، د. محمود ملحم)

كما أتوجه بالشُّكْر إلى الحاج وليد السبع، والأستاذ معروف زهران، وكذلك لا يسعني إلا أن أتوجه على روح المرحوم أحمد هنـاء شريم.

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

تأسيس الوظيفة العامة وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حينما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: حؤوب باسم سليمان الشريم

Signature:

حؤوب باسم سليمان الشريم
التوقيع:

Date:

التاريخ: 21 - 9 - 2016

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	الإقرار	
و	فهرس المحتويات	
ي	فهرس الجداول	
ل	فهرس الملاحق	
م	الملخص	
1	الفصل الأول: خطة الدراسة	
2	مقدمة الدراسة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	أسئلة الدراسة	3.1
5	فرضيات الدراسة	4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
7	أهمية الدراسة	6.1
8	منهجية الدراسة	7.1
8	حدود الدراسة	8.1
9	الدراسات السابقة	9.1
9	الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسييس الوظيفي	1.9.1
12	الدراسات السابقة التي تناولت مأسسة الجهاز الإداري	2.9.1
14	التعقيب على الدراسات السابقة	3.9.1
16	مصطلحات الدراسة	10.1
18	الفصل الثاني الإطار النظري	
20	الجهاز البيروقراطي والوظيفة العامة	1.2
20	البيروقراطية	1.1.2
26	الوظيفة العامة: المفهوم والخصائص	2.1.2
31	أخلاقيات الوظيفة العامة	1.2.1.2

الصفحة	الموضوع	الرقم
33	الوظيفة العامة والبيئة السياسية	2.2.1.2
35	التسييس الوظيفي	2.2
37	مفهوم التسييس الوظيفي	1.2.2
38	الفصل بين السياسة والجهاز الإداري	2.2.2
41	آثار التسييس الوظيفي في المؤسسات	3.2.2
43	عوامل التسييس الوظيفي	4.2.2
47	أساليب التسييس الوظيفي ومستوياته	5.2.2
49	نماذج التسييس الوظيفي	6.2.2
51	مأسسة الجهاز الإداري	3.2
52	مفهوم المأسسة	1.3.2
54	أهداف مأسسة الجهاز الإداري وأهميته	2.3.2
55	معايير مأسسة الجهاز الإداري	3.3.2
56	استراتيجيات من أجل مأسسة الجهاز الإداري	4.3.2
59	المعوقات أمام المأسسة	5.3.2
61	مفهوم الشفافية وأهميتها	6.3.2
64	الفعالية التنظيمية	7.3.2
65	الفرق بين الكفاءة والفعالية	1.7.3.2
66	الجدارة في الوظيفة العامة	8.3.2
68	العدالة التوزيعية	9.3.2
72	أسس وقواعد العدالة التوزيعية في المجتمع	1.9.3.2
74	الجهاز الإداري والوظيفة العامة في النظام الفلسطيني	4.2
75	التشريعات الفلسطينية في تولي الوظائف العامة	1.4.2
75	إجراءات التوظيف في الوظائف العامة الفلسطينية	2.4.2
76	شروط الوظيفة العامة في القانون الفلسطيني	3.4.2
77	طرق اختيار الموظفين وانتقائهم في القانون الفلسطيني	4.4.2
78	واقع جهاز الخدمة المدنية في السلطة الفلسطينية	5.4.2
88	إصلاح الجهاز الإداري الفلسطيني	6.4.2
94	العوامل التي تقف عائقاً في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني	1.6.4.2

الصفحة	الموضوع	الرقم
97	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
98	مقدمة	1.3
98	منهج الدراسة	2.3
98	مجتمع الدراسة	3.3
99	عينة الدراسة	4.3
100	أداة الدراسة	5.3
101	صدق الأداة	1.5.3
102	ثبات الأداة	2.5.3
103	مفتاح أداة الدراسة	3.5.3
104	متغيرات الدراسة	6.3
105	المعالجات الإحصائية للبيانات	7.3
106	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	
107	مقدمة	1.4
107	النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة	2.4
107	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول	1.2.4
109	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني	2.2.4
112	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة	3.4
114	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الأولى	1.3.4
116	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية	2.3.4
117	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة	3.3.4
119	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة	4.3.4
120	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الخامسة	5.3.4
122	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية السادسة	6.3.4
123	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية السابعة	7.3.4
124	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثامنة	8.3.4
125	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية التاسعة	9.3.4
126	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية العاشرة	10.3.4
129	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الحادية عشرة	11.3.4

الصفحة	الموضوع	الرقم
130	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية عشرة	12.3.4
131	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة عشرة	13.3.4
134	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة عشرة	14.3.4
135	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الخامسة عشرة	15.3.4
137	النتائج المتعلقة بفحص الفرضية السادسة عشرة	16.3.4
139	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
140	مقدمة	1.5
140	مناقشة نتائج الدراسة	2.5
140	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	1.2.5
144	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	2.2.5
160	النتائج العامة للدراسة	3.5
168	التوصيات	4.5
167	قائمة المصادر والمراجع	
180	الملاحق	
b	Abstract	

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
99	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية	جدول (1)
103	معامل الثبات لكل بعد من أبعاد التسييس ولمجال التسييس ككل	جدول (2)
103	معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المؤسسة ولمجال المؤسسة ككل	جدول (3)
103	طريقة ترميز البيانات وإدخالها	جدول (4)
107	توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي	جدول (5)
108	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال التسييس، ولكل بعد من أبعاده	جدول (6)
110	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير، لمجال المؤسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده	جدول (7)
113	نتائج اختبار الارتباط ماتركس (Correlation Matrix) بين أبعاد التسييس وأبعاد المؤسسة	جدول (8)
114	العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة	جدول (9)
115	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي والاختيار والتعيين والترقية	جدول (10)
116	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي والفاعلية	جدول (11)
118	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي وتطبيق القوانين	جدول (12)
119	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي والشفافية	جدول (13)
121	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي وعدالة تقديم الخدمة	جدول (14)
122	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التسييس الوظيفي في المؤسسة	جدول (15)
123	نتائج اختبار (ت) لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب الجنس	جدول (16)

الصفحة	الجدول	الرقم
124	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب متغير العمر للموظف	جدول (17)
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف	جدول (18)
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف	جدول (19)
128	نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمواطن الفروق ووجهتها لمتغير المسمى الوظيفي على مجال التسييس ككل	جدول (20)
129	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف	جدول (21)
130	نتائج اختبار (ت) لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة إدراك الموظفين لمأسسة الجهاز الإداري بحسب الجنس	جدول (22)
132	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المأسسة بحسب متغير العمر للموظف	جدول (23)
133	نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمواطن الفروق ووجهتها لمتغير العمر للموظف على بعد عدالة تقديم الخدمة	جدول (24)
134	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المأسسة بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف	جدول (25)
135	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المأسسة بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف	جدول (26)
136	نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمواطن الفروق ووجهتها لمتغير المسمى الوظيفي على مجال المأسسة ككل	جدول (27)
137	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المأسسة بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف	جدول (28)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
180	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة التقدير لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة بشقيها (درجة التسييس، والمأسسة) ولكل بعد، ولكل مجال	ملحق (1)
188	قائمة بأسماء الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة	ملحق (2)
189	أداة الدراسة بصورتها النهائية (الاستبانة)	ملحق (3)

تسييس الوظيفة العامة وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني

إعداد

مؤمن باسم سليمان شريم

إشراف

د. رائد نعيرات

د. صلاح صبري

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تسييس الوظيفة العامة وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، في ظل توجه السياسة الحكومية الفلسطينية منذ عام 2007، لتأسيس مرحلة مؤسساتية وإدارية جديدة في فلسطين، قائمة على المأسسة، وبناء الجهاز الإداري الفلسطيني على أسس مهنية، من أجل النهوض بالواقع المؤسسي الفلسطيني، وخلق منظومة مؤسساتية قادرة على إحداث التنمية في فلسطين، بحيث تكون جاهزة ومستوفية لمتطلبات قيام الدولة الفلسطينية، معتمده بذلك على العديد من خطط الإصلاح.

وأنت هذه التوجهات في ظل الانقسام الفلسطيني، وغياب أفق المصالحة السياسية، والتي عززت من التسييس الحزبي في الجهاز الإداري الفلسطيني، فشاب الوظيفة العامة العديد من التجاوزات على أساس حزبي، في ظل التوجه المعلن من قبل المؤسسات العامة الفلسطينية المختلفة، نحو بناء جهاز إداري وفق أسس مهنية، بالرغم من أن التسييس يعد من العوامل الهامة التي تقف عائق أمام المأسسة والإصلاح المؤسسي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء أداة للدراسة وهي الاستبانة، حيث تم تحليلها إحصائياً، لمعرفة وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة، وقد أجريت الدراسة على جميع الموظفين الإداريين في القطاع العام، في محافظة قلقيلية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- بلغت النسبة الكلية للتسييس الوظيفي في الوظيفة العامة في المؤسسات العامة الفلسطينية، (69.59%) وهي نسبة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المؤسسات العامة الفلسطينية مازالت تعاني من ظاهرة التسييس الوظيفي من وجهة نظر الموظفين المستطلعين.
 - بلغت النسبة الكلية لمأسسة الجهاز الإداري الحكومي نسبة (60.60%) وهي درجة متوسطة، أي أن السلطة الفلسطينية قطعت شوطاً لا بأس به في عملية الإصلاح المؤسساتي، من وجهة نظر الموظفين المستطلعة آراؤهم.
 - أظهرت النتائج أن أثر التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية بمجالاته مجتمعة (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني بمجالاته مجتمعة (الاختيار التعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، وعدالة تقديم الخدمة)، كانت بنسبة (38%)، ويعني ذلك، أن التسييس يؤثر في المأسسة بما نسبته (38%) من مجموع العوامل المؤثرة في المأسسة.
- وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها:
- ضرورة تركيز جهود النظام السياسي الفلسطيني على تعزيز حيادية الأجهزة الحكومية، وعدم تسييسها، وخصوصاً الحد من تدخل الأحزاب السياسية بأي شكل في الجهاز الحكومي، من خلال منع التوظيف القائم على الإنتماء السياسي، واعتماد معايير الكفاءة والجدارة من خلال، تعزيز الشفافية والمساءلة، والاعتماد على مبدأ الجدارة في التعيين.
 - تطبيق اتفاق المصالحة بمسئولية عالية من أجل إنهاء الانقسام السياسي الفلسطيني، والذي ترك تبعات كبيرة على الحياة الفلسطينية بكافة جوانبها، وخصوصاً على الجهاز الإداري الفلسطيني، والتعجيل من إجراء مصالحه الحقيقية، غير قائمة على أساس المحاصصة الحزبية، تفضي إلى تشكيل جهاز حكومي حيادي، يرسخ مفاهيم المساواة والعدالة بين جميع فئات المجتمع الفلسطيني.

- ضرورة الإعلان عن جميع الوظائف الحكومية بلا استثناء، وعدم اقتصار بعض الوظائف وخاصة المهمة والحساسة على بعض الفئات المتنفذة، وحرمان الكثير من المواطنين منها؛ وذلك بفعل توجهاتهم السياسية والحزبية، بالرغم من امتلاكهم مؤهلات تؤهلهم بأن يكونوا قادرين على الإبداع والإنجاز.
- وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ قيم المواطنة في المجتمع الفلسطيني من خلال إفساح الفرصة للجميع بالحصول على فرصة التوظيف، وكذلك في الحصول على الخدمة من دون أي تمييز على أي أساس، وبشكل موضوعي وبشفافية كاملة.

الفصل الأول

خطة الدراسة

- 1.1 مقدمة الدراسة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أسئلة الدراسة
- 4.1 فرضيات الدراسة
- 5.1 أهداف الدراسة
- 6.1 أهمية الدراسة
- 7.1 منهجية الدراسة
- 8.1 حدود الدراسة
- 9.1 الدراسات السابقة
- 10.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خطة الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يعد الجهاز الإداري "الجهاز البيروقراطي" الذراع التنفيذي للحكومة، فهو عصب النظام السياسي، ويتولى تنفيذ السياسات العامة للحكومة، وأن أي فشل أو نجاح للجهاز الإداري سينعكس على قوة النظام السياسي وتماسكه وازدياد شعبيته، أو على ضعف النظام السياسي وعدم قدرته على القيام بوظائفه، وبالتالي تدني مستوى شعبيته، فهو يعكس مدى ديمقراطية النظام السياسي، ومدى تطبيق النظام السياسي معايير الحكم الرشيد، وهو من عوامل استقرار الدولة وازدهارها، حيث يقع على عاتق الجهاز الإداري توفير احتياجات المجتمع، وتقديم الخدمات المختلفة وإدارة عمليات التنمية المستدامة (الديك، 2006، ص140).

كما أنّ ضمان قيام الجهاز الإداري للدولة بمهامه وخدمة المجتمع بشرائه كافة، يحتم عليه أن يعمل وفق أسس واضحة ومهنية، بعيداً عن جميع أشكال الانتماءات السياسية، لأن زج الانتماءات السياسية للأحزاب داخل الجهاز البيروقراطي سيؤدي إلى ضعف، وربما فشل النظام الإداري للدولة، فيبتعد عن المصلحة العامة، ويتجه للمصلحة الحزبية الضيقة، كما أنّ قيام الجهاز الإداري في الدولة بالمهام المناطة به، تفرض عليه أن يتحلى بالحياد السياسي، وأن ينفذ ما تفرضه المصلحة العامة، لآما تمليه الولاءات السياسية والحزبية في الدولة.

ويعد موضوع التسييس الوظيفي واحداً من أكثر مواضيع نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، التي لاقت اهتماماً في العديد من الدول، فشغلت ظاهرة السلوك السياسي حيزاً مهماً من الفكر الإنساني، ونالت اهتمام عدد كبير من الباحثين والعلماء، وذلك لأن الظاهرة متجسدة في معظم العلاقات الإنسانية الرسمية وغير الرسمية (شريف، كاظم، 2011، ص241).

فهناك الكثير من المنظمات والمؤسسات تظهر للعيان بأنها تجمع بشري تحكمه القوانين والتشريعات وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل فرد وفقها، وتعتمد الأساس المهني في

التوظيف، ولكن في حقيقة الأمر، أنها تخضع لحسابات سياسية ثقّل أو تخل من مهنتها، وتجعل منها منظمة مسيسة، بمصالح حزبية تجعلها بعيدة كل البعد عن خدمة المجتمع (الكبيسي، 2008، ص2).

إن بناء مؤسسات وطنية وفق أسس مهنية يحتاج لاعتماد معايير الجدارة في التوظيف، بالإضافة لتقديم الخدمة وفق معايير العدالة في المجتمع، ويُعدّ بناء مؤسسات الدولة على أسس مهنية، من الدعائم المهمة التي تركز عليها عملية التنمية الشاملة في الدولة، والتي تلعب دوراً مهماً في استقرار الدولة والمجتمع.

2.1 مشكلة الدراسة

أشارت العديد من الدراسات والبحوث، (يوسف، 2009، جرغون، 2009، الفراء والزعنون، 2008، الزعنون، 2006، بشناق، 2002) التي تناولت أداء الجهاز الإداري في السلطة الوطنية الفلسطينية منذ اتفاقية إعلان المبادئ (أوسلو) عام 1993 إلى وجود مظاهر خلل وظيفي وسلوكي، يعاني منها نظام التوظيف في الوظيفة العمومية في فلسطين، فقد تم تعيين العديد من الموظفين في وزارات السلطة ومؤسساتها على أساس حزبي وفئوي، دون تخطيط للاحتياجات الفعلية، وغياب القوانين المنظمة للعمل، وهذا ما يتنافى مع الحيادية السياسية التي يجب أن يتميز بها الجهاز الإداري في الدولة، وهذا ما قد يخلق جهاز إدارياً يحكمه الولاء الحزبي السياسي، وليس الولاء المهني للمصلحة العامة.

إن وجود ظاهرة التسييس في الجهاز الإداري الحكومي الفلسطيني، قد يخلق حالة من التنافر أو الإنسجام بين القيادة السياسية الحاكمة والجهاز الإداري في السلطة الوطنية الفلسطينية، وإن هذا التنافر أو الإنسجام قد ينعكس على بناء مؤسسات مهنية سليمة، وعلى أداء الجهاز الإداري، وبالتالي انعكاساته على المجتمع الفلسطيني.

وقد أسهم توغل الأحزاب السياسية من خلال أعضائها في المراكز القيادية في الجهاز الإداري الفلسطيني، إلى وجود حالة إرباك في بناء النظام الإداري الفلسطيني، واختلاط المهنية

بالولاء الحزبي والسياسي، وفي ظل حالة الانقسام السياسي، وغياب أفق المصالحة السياسية، تعمق التوجه السياسي والحزبي في بناء الجهاز الإداري، في ظل التوجه المعلن من قبل المؤسسات العامة الفلسطينية المختلفة، نحو بناء جهاز إداري وفق أسس مهنية.

وفي ضوء ما تقدم وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي الأتي وهو " ما أثر التسييس الوظيفي في مؤسسة الجهاز الإداري الفلسطيني؟"

3.1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي وهو "ما أثر التسييس الوظيفي في مؤسسة الجهاز الإداري الفلسطيني؟" والذي يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة التسييس الوظيفي في الجهاز الإداري الفلسطيني؟ من حيث:

- التسييس في الاختيار والتعيين.

- التسييس في البيئة الوظيفية.

- التسييس في تقديم الخدمة.

2. ما درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني؟ من حيث:

- الاختيار والتعيين والترقية.

- الفاعلية.

- تطبيق القوانين.

- الشفافية.

- عدالة تقديم الخدمة.

3. هل هناك أثر لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني (الاختيار والتعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)؟

4. هل هناك فروق في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي للموظف؟

5. هل هناك فروق في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمفهوم مأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي للموظف؟

4.1 فرضيات الدراسة

1. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في الاختيار والتعيين والترقية.

2. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في الفاعلية.

3. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في تطبيق القوانين.

4. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في الشفافية.

5. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في عدالة تقديم الخدمة.

6. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية بمجالاته مجتمعة (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني بمجالاته مجتمعة (الاختيار والتعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة).

7. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي).

8. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي).

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العديد من الجوانب، والتي تصب في توضيح دور تسييس الوظيفة العامة في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، وتشمل الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها ما يأتي:

1. توضيح ماهية التسييس الوظيفي ومكوناته وأسبابه وآثاره والعوامل المساهمة فيه.
2. التعرف على دور التسييس الوظيفي في مؤسسة الجهاز الإداري من (حيث عدالة تقديم الخدمة، والبيئة الوظيفية، والاختيار والتعيين).
3. التعرف على مدى تطبيق معايير المؤسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني.
4. الخروج بتوصيات لصنّاع السياسات العامة، قد تحد من ظاهرة التسييس الوظيفي، وتعزز من بناء المؤسسات العامة الفلسطينية على أسس مهنية.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

الأهمية العلمية

- تطرق موضوعاً يغطي العديد من الباحثين في الحديث عنه، فهو من المواضيع الجريئة.
- الاهتمام بالجهاز الإداري الذي يقدم خدمات للمواطنين، والذي يُعدّ محركاً مهماً للتنمية المستدامة.
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها في حدّاتها، حيث إنّ موضوع التسييس الوظيفي من الموضوعات الحديثة، والتي مازالت المكتبات العربية تفتقد للدراسات المتعلقة بها (حسب علم الباحث).
- السعي للإسهام في تقديم مرجعاً للباحثين والدارسين المهتمين بموضوع التسييس الوظيفي.
- تكتسب الدراسة أهميتها من المجتمع المستهدف، وهم جميع العاملين الإداريين في المؤسسات العامة الفلسطينية، في محافظة قلقيلية، والذين يتعاملون مع أكبر شريحة من المجتمع.

- تهتم هذه الدراسة في الجهاز الإداري للسلطة الوطنية الفلسطينية، بعد عام 2007، حيث حصل في هذه الفترة الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة، واعتماد العديد من خطط الإصلاح في عام 2008، من أجل بناء المؤسسات العامة الفلسطينية على أسس مهنية من قبل الحكومة الفلسطينية، وذلك من أجل النهوض بالمؤسسات العامة الفلسطينية، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال المأسسة.

الأهمية التطبيقية

تسهم هذه الدراسة في الكشف عن ظاهرة التسييس الوظيفي وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، وتقديم توصيات قد تحد من ظاهرة التسييس الوظيفي، وتعزز الحيادية للجهاز الإداري، وكذلك توعية الجهات المسؤولة في السلطة الوطنية الفلسطينية بأهمية الحد من ظاهرة التسييس الوظيفي؛ وذلك نتيجةً لآثارها السلبية في بناء المؤسسات الفلسطينية، وعلى المجتمع الفلسطيني، والنظام السياسي، والتي لها دور مهم في عرقلة بناء المؤسسات الفلسطينية على أسس سليمة.

7.1 منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة من أجل تحقيق أهدافها المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف حالة تسييس الوظيفة العامة، من جوانبها المختلفة، والتي تلقي بظلالها على مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، وتحليل المتغيرات المكونة للظاهرة بالأساليب العلمية المناسبة، حيث يؤدي هذا المنهج إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تفسير الواقع المدروس، والتنبؤ بمتغيراته، والتعرف على الدور السلبي أو الإيجابي للتسييس الوظيفي على المأسسة.

8.1 حدود الدراسة

الحدود البشرية: جميع الموظفين الإداريين في المؤسسات العامة الفلسطينية، في محافظة قلقيلية.
الحدود المكانية: محافظة قلقيلية.

الحدود الزمانية: 2007-2015، أي منذ بداية الانقسام السياسي الفلسطيني، الذي استقرت خلاله حالة التوظيف على أساس الانتماء السياسي في الضفة الغربية وقطاع غزة، وفي الوقت نفسه، ومروراً بالعام 2008 وهو بداية خطط الإصلاح من أجل بناء المؤسسات الفلسطينية على أسس مهنية، انتهاءً بالمرحلة الراهنة.

9.1 الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات التي تناولت موضوع التسييس الوظيفي بالقليلة، حيث سيتم في هذه الدراسة عرض الدراسات التي تناولت موضوع التسييس الوظيفي، والدراسات التي تناولت موضوع المؤسسة.

1.9.1 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسييس الوظيفي

دراسة (Niklasson,2013) هل الإدارة العامة الجديدة تزيد من تسييس الخدمة المدنية؟

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الإدارة العامة الجديدة، والتوظيف السياسي للموظفين المدنيين في جهاز الخدمة المدنية، حيث أن البعض يدعي أن الناحية الإدارية و التعاقدية للإدارة العامة الجديدة زودت السياسيين بالدوافع والأدوات لتسييس الخدمة المدنية من خلال عمل المزيد من التوظيف السياسي لرؤساء الوكالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من (120) وكالة عامة في السويد عام 2009، وأظهرت الدراسة بأن السياسيين لا يوظفون رؤساء الوكالات على خلفية سياسية، وعليه تم دحض الفرضية القائلة بأن الإدارة العامة الجديدة تقود إلى تسييس الخدمة المدنية غير صحيحة.

دراسة (شريف، سعيد، 2011) أثر الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير دور الأنماط القيادية في ظاهرة التسييس التنظيمي في مديرية زراعة الأنبار حيث تم اخذ عينة عشوائية من (48) موظفاً، وتناولت الدراسة مفاهيم التسييس التنظيمي والأنماط القيادية، ومن أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين

الأنماط القيادية والتنظيمي، فضلاً عن الأثر الإيجابي والسلبى للأنماط القيادية على ارتفاع نسبة التسييس وانخفاضها، فكلما كان النظام أوتوقراطياً يزداد نسبة التسييس بينما يتجه للانخفاض كلما كان ديمقراطياً، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تقليل ظاهرة التسييس التنظيمي وتحجيمها، وتعطيل العوامل المسببة لها وعناصرها المكونة لها، من خلال تحقيق مزيد من الشفافية في العمل الإداري، وتعزيز الانتماء الوظيفي، وتحفيز العاملين على حرية إبداء رأيهم وأفكارهم في العمل.

دراسة (جرغون، 2009) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء لدى العاملين في الوظائف الإدارية، وأثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (226) موظفاً، وبينت نتائج الدراسة وجود سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين لدى وزارة التربية والتعليم ولكن غير مطبقة بشفافية، ووجود علاقة طردية ما بين الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم وواقع سياسات الاختيار والتعيين، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة وجعلها أكثر فاعلية، ورفع مستوى فعالية سياسة الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لضمان ولاء العاملين الإداريين، وماله من أثر على الأداء.

دراسة (Jann, Veit, 2009) تسييس الإدارة أو بقرطت السياسة - ألمانيا حالة دراسية.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى تسييس الإدارة أو بقرطت السياسة في المؤسسات الألمانية، وقد استخدمت البيانات من المصادر الإلكترونية والسير الذاتية ل (380) وزيراً من الولايات الاتحادية، وسكرتاريا الدولة البرلمانية في شهر حزيران عام 2009، وبينت الدراسة بأن هناك تسييساً بشكل واضح انعكس من خلال تعيين سياسيين في مراكز مرموقة في مجال الخدمة المدنية على مستوى الولايات الاتحادية، وأن نتائج الدراسة تؤيد النظرية التي تقول تنامي

التسييس للجهاز البيروقراطي في ألمانيا، وهذا ينعكس من خلال التنقل في حقل السياسة والإدارة، وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالاعتبارات والمتطلبات الوظيفية عند التوظيف، وضرورة وجود نظام خدمه مدنيه قوي بعيد عن التسييس، وكذلك الحاجة إلى تأهيل بيروقراطيين أقوياء قادرين على إدارة نظام الخدمة المدنية.

دراسة (الراجحي، 2008) التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التسييس التنظيمي في الصراعات التنظيمية وإدارتها، حيث تمثل مجتمع الدراسة من (2351) موظفاً ثم أخذت عينه عشوائية من (578) موظفاً، وكشفت نتائج الدراسة بأن التسييس التنظيمي يساهم في عملية تأجيج الصراع التنظيمي داخل المنظمات، وأن هناك ظاهرة "الشللية" بين المتنفذين في المنظمات المدروسة، والتي من الممكن أن تؤثر سلباً في المنظمة، وأن المحاباة والمصالح الشخصية لها دور كبير في الترقيات، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة والجيدة لو كانت مخالفة لآراء مديريهم، وعدم كبت تلك الأفكار بداعي الخوف، وتشجيع العاملين على الإبداع، وضرورة السيطرة على الصراعات التنظيمية عموماً، ومحاولة خلق الانسجام بين المجموعات، ونبذ السلوكيات المسيئة التي تؤثر سلباً على استخدام أسلوب التكامل في إدارة الصراع.

دراسة (Briggs,2007) مشكلات التوظيف في الخدمة المدنية في نيجيريا الفدرالية.

هدفت الدراسة لتحديد مشكلات التوظيف في الخدمة المدنية في نيجيريا الفدرالية، ولتحديد مدى استغلال الوصف الوظيفي والتخصص في العمل في عملية التوظيف، وقد توصلت الدراسة إلى أن الوصف الوظيفي، ومعايير المتطلبات الشخصية للوظيفة، لا تستخدم بشكل ملائم في عملية التوظيف، وتم إبراز دور المعارف والاتصال غير الرسمي في عمليات التوظيف، حيث نتج عن ذلك عدم التعيين على مبدأ الكفاءة وتكافؤ الفرص بين المواطنين، ولاحظت الدراسة بأن المواطنين المناسبين و المؤهلين لا ينافسون على التوظيف في الخدمة المدنية، مما

يعطي الفرصة لتوظيف أناس غير مؤهلين، وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على محاربة كل أشكال المعارف الشخصية والقنوات غير الرسمية في التوظيف، ودعت لاختيار معايير صالحة للتوظيف وتحديثها، ونشر إعلانات التوظيف، في مختلف الإعلانات عبر الإنترنت والمؤسسات التعليمية، والمنظمات المهنية.

2.9.2 الدراسات السابقة التي تناولت مأسسة الجهاز الإداري

دراسة (موسى، 2011) الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الإصلاح الإداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين، وقد تم توزيع استبانته على عينة عشوائية حجمها (325) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية، تتم بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأن الوزارات تعاني من ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين، التي تم تعديلها دون مشاركة المؤسسة التشريعية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في برامج التطوير، والإصلاح الإداري، واستقطاب الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج ومتابعتها، والاهتمام بالعنصر البشري وضرورة تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية.

دراسة (السبيعي، 2010) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الشفافية والمساءلة، في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد أخذت عينة عشوائية تكونت من (503) موظفين من الأجهزة الحكومية المعنية بالدراسة في مدينة الرياض، وكشفت نتائج الدراسة عن ضعف مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالشفافية،

إضافة إلى ضعف اهتمام الأجهزة الرقابية بمسائلة القطاعات الحكومية، وانتشار أنماط الفساد الإداري من حيث الوساطة والمحسوبية.. الخ، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية، وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد، ووضع الخطط الاستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة.

دراسة (الفرا والزعنون، 2008) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد أهم العوامل التي تؤثر على اختيار الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومن أهمها افتقاد الاختيار والتعيين للأسس العلمية السليمة، وسيطرة النفوذ السياسي والعشائري على عملية التوظيف، وأوصت الدراسة بضرورة وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة، لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات، وضرورة وجود قانون أو نظام ثابت تكون إجراءاته ومعاييره واضحة في اختيار العاملين الإداري.

دراسة (الفرا، اللوح، 2007) تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على الكفاءة الإدارية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية، وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، لكون هذه الوزارات شهدت تغييرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة، وتكون مجتمع الدراسة من (3118) موظفاً من العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم اخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من (500) موظف، وقد خلصت الدراسة إلى وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتجاً عن التغييرات الوزارية المتلاحقة، وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري والمؤسستي، وأوصت الدراسة بعدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل

التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية ودون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين، وتوضيح المهام الوظيفية لهم، لتجنب تداخل الصلاحيات.

دراسة (الزعنون، 2006) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وأثر هذه السياسات على مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً وقد أخذت عينة عشوائية من (500) موظف في أغلب الوزارات في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى أن الوزارات لا تقوم باتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير سليمة، وكذلك تداخل العوامل غير الموضوعية في التوظيف؛ كالنفوذ السياسي، والعشائري، والشخصي، وبينت النتائج ضعف أداء العاملين بسبب سياسة الاختيار والتعيين، وأوصت الدراسة بضرورة وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات، وضرورة معالجة أوجه القصور في ضعف الأداء الإداري.

3.9.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المعروضة في مواضع، وتختلف في مواضع أخرى وفقاً لما يلي:

مواضع التشابه

- تناولت غالبية هذه الدراسات جزئيات وسببيات لظاهرة التسييس الوظيفي، كدراسة (Niklasson,2013، شريف، سعيد، 2011، موسى، 2011، جرعون، 2009، Jann, Veit,2009، الراجحي، 2008، الفراء والزعنون، 2008، Briggs,2007، 2008، الزعنون، 2006).

- ارتكزت بعض من هذه الدراسات على التسييس الحزبي للوظيفة العامة، كمعيار للتسييس الوظيفي كدراسة (Niklasson,2013،Jann, Veit,2009).
- عينة الدراسة في غالبية هذه الدراسات كانت من الموظفين في القطاع العام، كدراسة (Niklasson,2013، شريف، سعيد، 2011، موسى، 2011، جرجون، 2009، السبيعي، 2010، Jann, Veit,2009، الراجحي، 2008، الفرا والزعنون، 2008، Briggs,2007، الفرا واللوح، 2007، الزعنون، 2006).
- تناولت بعض من هذه الدراسات محاولات الإصلاح التي قامت بها الحكومات الفلسطينية كدراسة (موسى، 2011).
- تناولت بعض من هذه الدراسات جزئيات وعوامل تؤثر في مأسسة بناء الجهاز الإداري، كدراسة (Niklasson,2013، شريف، سعيد، 2011، موسى، 2011، جرجون، 2009، السبيعي، 2010، Jann, Veit,2009، الراجحي، 2008، الفرا والزعنون، 2008، Briggs,2007 الفرا واللوح، 2007، الزعنون، 2006).
- مخرجات بعض من هذه الدراسات أشارت إلى ضرورة معالجة ظاهرة التسييس الوظيفي، والحد من الفساد الإداري في المؤسسات العمومية، كدراسة (Niklasson,2013، شريف، سعيد، 2011، موسى، 2011، جرجون، 2009، Jann, Veit,2009، الراجحي، 2008، الفرا والزعنون، 2008، Briggs,2007، الزعنون، 2006).

مواضع الاختلاف

- هذه الدراسة سترتكز بشكل حصري على العامل السياسي والحزبي كمعيار للتسييس الوظيفي. بينما بعض الدراسات ارتكزت إلى الجانب العشائري والواسطة والمحسوية كمعيار للتسييس الوظيفي، كدراسة (شريف، سعيد، 2011، جرجون، 2009، الراجحي، 2008، الفرا والزعنون، 2008، Briggs,2007، الزعنون، 2006).

- غالبية الدراسات لم تتناول جانب الموارد البشرية كمقياس لظاهرة التسييس في المؤسسات، من خلال توظيف للموارد البشرية، والتطور الوظيفي للموارد البشرية، كدراسة(شريف، سعيد، 2011، موسى، 2011، جرغون، 2009، السبيعي، 2010، الراجحي، 2008، الفرا والزعنون، 2008، Briggs,2007، الفرا واللوح، 2007، الزعنون، 2006)، وهذه الدراسة ستتناول جانب الموارد البشرية.
- ستتناول هذه الدراسة دور التسييس الوظيفي(الاختيار والتعيين، والبيئة الوظيفية، وتقديم الخدمة) على تحقيق مأسسة الجهاز الإداري، حيث لم تتناولها غالبية الدراسات السابقة، كدراسة(Niklasson,2013، شريف، سعيد، 2011، موسى، 2011، جرغون، 2009، السبيعي، 2010، Jann, Veit, 2009، الراجحي، 2008، الفرا والزعنون، 2008، Briggs,2007، الفرا واللوح، 2007، الزعنون، 2006).
- ستتناول هذه الدراسة غالبية مكونات المأسسة (من خلال تطبيق القوانين، والفاعلية، والشفافية، والجدارة في الاختيار والتعيين، وعدالة تقديم الخدمة) حيث اختلفت مع غالبية الدراسات كدراسة (Niklasson,2013، شريف، سعيد، 2011، موسى، 2011، جرغون، 2009، السبيعي، 2010، Jann, Veit, 2009، الراجحي، 2008، الفرا والزعنون، 2008، Briggs,2007، الفرا واللوح، 2007، الزعنون، 2006).
- تختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات، بأنها تربط التسييس الوظيفي وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، في ظل حالة الانقسام التي تعاني منها الحالة الفلسطينية.

10.1 مصطلحات الدراسة

الجهاز الإداري: "هو ذلك التنظيم الكبير في المجتمع لتحقيق أهداف معينة وتطبيق سياسات معينة ويحتوي على أولئك الأشخاص العاملين في الإدارات الحكومية، والذين يتم اختيارهم بأساليب موضوعية، ويكونون تنظيمياً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات، وهو الجهاز المنفذ للقانون الذي تسند إليه السلطة القانونية" (محمد، 2002، ص103).

المأسسة: بناء المؤسسات وفق القواعد الإدارية السليمة، وتطبيق القوانين الناظمة للعمل، بالإضافة لتحقيق الكفاءة والفاعلية والعدالة في تقديم الخدمة، وإن غياب هذه المعايير يضع المؤسسة وفق درجات متفاوتة، وقد تختلف من جهاز إداري إلى آخر، ومن دولة إلى أخرى.

الفاعلية: "مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها ويقال فعالية التنظيم، ويقصد بها مدى صلاحية المنظمة في الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن، كما أنها تعني قدرة المنظمة على التأقلم مع ظروفها الداخلية والخارجية، وتقاس الفاعلية التنظيمية بمدى تطبيق الكفاءة، والانسجام، والتوازن بين العناصر، والأبعاد التنظيمية المختلفة" (العنزي، 2004، ص24)

التسييس الوظيفي: هو تجيير العمل الإداري ليقدم المصلحة الفئوية والحزبية الضيقة، دون النظر إلى المصلحة العامة، من خلال أن تأخذ عملية التوظيف والترقية (التطور الوظيفي) الطابع الحزبي والبعد عن معيار الجدارة.

الوظيفة العامة: "مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها، بمقتضى هذا القانون، أو أي تشريع آخر، أو تعليمات، أو قرارات إدارية، وما يتعلق بها من صلاحيات، وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات" (بشناق، 2002، ص37).

النظام السياسي: "عملية تنظيم النشاطات السياسية واحتوائها للأفراد والجماعات، بمعنى الأنماط المتداخلة والمتشابكة الخاصة بصنع القرار السياسي في الجماعة السياسية، والتي تترجم أهداف المجتمع وخلافاته ومنازعاته الناتجة من خلال الهيكل التنظيمي، الذي أضفى صفة الشرعية على القوة السياسية فحولها إلى سلطة مقبولة من الجماعة تمثلت في المؤسسات السياسية". (الخرجي، 2004، ص25).

المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي شملتها الدراسة: الوزارات، والهيئات، والمحافظات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 الجهاز البيروقراطي والوظيفة العامة

2.2 التسييس الوظيفي

3.2 مأسسة الجهاز الإداري

4.2 الجهاز الإداري والوظيفة العامة في النظام الفلسطيني

الفصل الثاني

الإطار النظري

إن العلاقة بين النظام السياسي في الدولة والجهاز الإداري علاقة معقدة، ويعود ذلك إلى واقع العلاقة المتداخلة بين حقل الإدارة العامة وحقل العلوم السياسية، فقد أكدت بعض الآراء على أن جهاز الإدارة العامة هو جهاز منفصل بخصائصه عن النظام السياسي، بينما آمنت آراء أخرى، بأن الإدارة العامة هي جزء من العلوم السياسية؛ لأن الأجهزة البيروقراطية تشكل القطاع الأكبر في إدارة شؤون الدولة وتتبع للسلطة التنفيذية للدولة، مما يجعل من الصعوبة تناول أداء الأجهزة الإدارية بمعزل عن خصائص وسمات الأجهزة السياسية، وسواء تم تناول الإدارة العامة ضمن العلوم السياسية أو في إطار حقل مستقل، فإن أداء الجهاز الإداري في الدولة يتأثر بطبيعة النظام السياسي وخصائصه الهيكلية والوظيفية (خصاونة، 2015، ص757).

ويُعدّ الجهاز الإداري انعكاساً لأداء النظام السياسي خصوصاً في ظل التطورات التي تشهدها الساحة السياسية، كالانفتاح، والديمقراطية القائمة على المشاركة، والحوار، والمساءلة، والشفافية ورضى المواطن، من جانب آخر فإن الجهاز الإداري بكافة تكويناته البيروقراطية وهيئاته المختلفة في الدولة، تشكل الواجهة التي يتم من خلاله تفاعل النظام مع المواطنين بشرائحهم المختلفة، والأداة التي تلبي الاحتياجات الخدمية للمواطنين، والتي تُعدّ من مسؤوليات النظام السياسي، والتي يحققها للمواطنين من خلال هذا الجهاز الإداري (خصاونة، 2015، ص758).

ويتأثر أداء الجهاز الإداري بواقع طبيعة النظام السياسي، كذلك ينعكس أداء الجهاز الإداري على مستوى رضا المواطنين عن مجمل أداء النظام السياسي، حيث قد تعاني العديد من الأجهزة الإدارية الحكومية في العديد من دول العالم من سوء توظيف السياسية في الجهاز الإداري، والخلط مابين السياسة والإدارة بطريقه تضر بالجهاز الإداري، كتدخل الأحزاب السياسية فيها (مهنا، 2005، ص11-19)، والتي تأخذ أشكالاً مختلفة من خلال التدخل في التوظيف، وفي عمليات ومخرجات الجهاز الإداري للدولة، وهذا ما أدى إلى ظهور ظاهرة

التسييس الوظيفي، في ظل توجه المنظمات نحو مؤسسة الجهاز الإداري، وبناء أجهزة إدارية قادرة على تقديم الخدمات العامة بدرجة عالية من المهنية.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من خلال الحديث عن أهم المتغيرات التي تتناولها الدراسة فيتناول **المبحث الأول**، البيروقراطية، ومفهوم الوظيفة العامة وأهم مبادئها، وخصائصها، وأشكال التمييز فيها، وتأثير البيئة السياسية عليها، أما في **المبحث الثاني** فيتناول مفهوم التسييس الوظيفي، والعوامل التي تساهم في بروزه وأساليبه، وآثاره، والنماذج التي تناولت التسييس، و**المبحث الثالث** يتناول مفهوم المؤسسة وأهدافها، وأهميتها للجهاز الإداري، ويتناول أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة، وكذلك بعض العناصر الأساسية في المؤسسة والتي تشمل الشفافية والفاعلية التنظيمية، والعدالة التوزيعية، أما **المبحث الرابع** فيتناول الحالة الفلسطينية من باب واقع الوظيفة العامة في فلسطين، وأهم التشريعات المتعلقة بها في القانون الفلسطيني، وأهم خطط الإصلاح الفلسطينية من أجل إصلاح ومؤسسة الجهاز الإداري، وأهم المعوقات التي تقف أمام إصلاح الجهاز الإداري الفلسطيني.

1.2 الجهاز البيروقراطي والوظيفة العامة

يُعدّ الجهاز الحكومي جهازاً بيروقراطياً، وذلك لأنه يتمتع بالعديد من الخصائص التي يتميز بها التنظيم البيروقراطي من حيث الضخامة، والتعقيد والإجراءات، والشكل الهرمي الذي يبدأ بالإدارات العليا إلى المتوسطة وينتهي بالإدارة الدنيا، ويحكم هذا الجهاز مجموعة من القوانين الناظمة للعمل مع ضرورة التزام الموظفين بها، والموظفون في هذا الجهاز يستمدون سلطتهم من مراكزهم الوظيفية، ولذلك فإنه لا يمكن الفصل بين الجهاز الحكومي والنظرية البيروقراطية في الإدارة، بل إن الحديث عن الوظيفة العامة في هذا الجهاز لا يمكن أن تفهم إلا من خلال معرفة الخصائص العامة للجهاز الإداري الحكومي.

1.1.2 البيروقراطية

إن مفهوم البيروقراطية من المفاهيم التي لها معانٍ متعددة، وتختلف معانيها وذلك حسب الهدف من استخدامها، حيث أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من

كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب (حبتور، 2009، 95).

يُعدّ (ماكس فيبر) من طليعة العلماء الذين تحدثوا عن البيروقراطية، والذي كان له بصمات واضحة في البيروقراطية، فقد اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة وحاول أن يخرج بخصائص عامة لهذه المنظمات، فقد عرّف فيبر البيروقراطية "بأنها نظام مبني على قواعد وأنظمة وقوانين إدارية محددة وطرق منتظمة في تجنيد وتعيين الأفراد الذين لديهم مؤهلات والخبرات الضرورية للقيام بمهامهم الضرورية، حيث يؤدي البيروقراطي عمله بإخلاص، واضعاً الاعتبارات الشخصية على حدا، ويرى فيبر أن النظام البيروقراطي يتطور؛ وذلك لأنه القادر على حل المشكلات" (دلبح، 2009، ص 296).

وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم (حبتور، 2009، 95) حيث يرى مارشال بان البيروقراطية "نوع من التنظيم المركب الذي يتصف بعدم المرونة وسيادة اللوائح والقوانين والتعليمات وعدم الاهتمام بالأشخاص" (المبيض، 2009، ص 64).

وتعرف البيروقراطية بأنها ظاهرة المنظمات الكبيرة والتي تسير وفق اللوائح والتشريعات" (حبتور، 2009، ص 96) ويرى البعض بأنها "ظاهرة وثيقة الصلة من حيث طبيعتها بالمنظمات الإدارية المعقدة سواء كانت هذه المنظمات عامة أو خاصة، وبغض النظر عن الأهداف التي تتوخاها والوظائف التي تقوم على أدائها وتحقيقها" (المبيض، 2009، ص 63).

ويرى جول "بأنها نظام حكومي يهدف إلى تنفيذ السياسات العامة من خلال موظفين مؤهلين يتمتعون بالسلطة الكافية لأداء أعمالهم" (Goel, 2003, P178).

ويرى البعض أن البيروقراطية ترتبط بالمنظمات الكبيرة، والتي تكون الأعمال فيها معقدة، فالعمل داخل المنظمة يكون مقسماً إلى أجزاء، يتولى مجموعه من الموظفين إدارتها، وتتشعب المستويات الإدارية فيها، فيكون من الضروري وجود لوائح وقوانين تنظم العمل داخل

هذه المنظمات، من أجل ضمان عدم التضارب بين الوحدات الإدارية، ووجود مسالك محددة يتم من خلالها عملية الاتصال الرسمي بين الموظفين (حبتور، 2000، ص 95).

فالبيروقراطية، هي التنظيم المنطقي في المنظمات الضخمة، وتهدف إلى إلغاء الطابع الشخصي، فتتخفف فيها الاعتبارات الشخصية، ويتم التركيز على الأمور المادية في العمل، والالتزام بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل، حيث تبرز السمات الأساسية للبيروقراطية (عبد الفتاح، الصحن،، 2003، ص 69)، ولذلك اجتهد العديد من الباحثين في وضع عدد من السمات للبيروقراطية وهي: (المبيض، 2009، ص 65-66).

1. أن البيروقراطية تتعلق بالتنظيمات الضخمة سواء كانت في الحكومة أو في قطاع الأعمال.
2. تعتمد البيروقراطية على القوانين واللوائح والتعليمات الملزمة لجميع العاملين.
3. تعتمد البيروقراطية على التخصص الدقيق وتقسيم العمل، حيث أن زيادة العاملين في المؤسسات يتطلب التخصص الدقيق وتقسيم للعمل.
4. الاهتمام بالسلطة الرسمية المرتبطة بالمركز الوظيفي، حيث تستمد قوتها من خلال هذا المركز الوظيفي، وتعتمد على مجموعة من القواعد التنظيمية.
5. التركيز على تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات المنظمة للعمل وتحديد المسؤوليات.
6. يتم معالجة الأمور بطريقة عقلانية رشيدة، تعتمد على التفكير المنطقي، كما أن الموظف البيروقراطي لا يتأثر بالتجاذبات العاطفية، والاعتبارات الاجتماعية، والسياسية.

وتتناول دراسات أخرى، العديد من السمات للبيروقراطية وهي كالتالي: (حبتور،

2009، ص 109)

1. الشكل الهرمي للتنظيم البيروقراطي حيث أن كل فرد في التنظيم يكون تحت رقابة مسؤولة عن الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة.

2. تركز عملية التعيين على أساس المؤهلات العلمية والخبرات الفنية، ويكون نظام الترقيّة حسب الأقدمية أو الكفاءة أو كليهما.

3. ضرورة الفصل بين العمل الشخصي والرسمي للموظف من أجل تحقيق الكفاءة، حيث يباشر الموظف عمله بطريقه رسمية بعيداً عن المصلحة الشخصية.

4. أن التجارب سوف توضح أن الشكل البيروقراطي قادر أن يوصل العمل إلى الكفاية.

إن السمات التي تتمتع بها البيروقراطية انعكست على خصائص وسمات الإداريين في التنظيم البيروقراطي، وهذه الخصائص هي: (عبد الفتاح، الصحن، 2003، 83-84).

1. يتمتع الرؤساء الإداريون بالسلطة التي تمكنهم من القيام بالتزاماتهم الوظيفية.

2. يتم توزيع الرؤساء الإداريين وفق تنظيم هرمي.

3. ترقية الموظف حسب الأقدمية أو الكفاءة أو الاثنين معاً.

4. يخضع الموظف للحساب والمراقبة.

5. يعمل الموظفون دون الاستفادة الشخصية من مراكزهم الوظيفية.

6. يحدد لكل مكتب درجة كفاية يلتزم ببلوغها.

7. يتم إختيار الموظفين وفق الأسس الفنية وعن طريق الاختبارات أو الاكتفاء بالمؤهلات العلمية أو التدريب العملي حيث إن الإختيار يتم بالتعيين وليس بالانتخاب.

8. يكافأ الموظفون عن طريق المرتبات الثابتة، مع معاشات نهاية الخدمة، ويختلف المرتب باختلاف مسؤولية الوظيفة واحتياجات شغل الوظيفة، وللموظف الحق في الاستقالة.

وترى الدراسة بأهمية تطبيق المبادئ والسمات السابقة في الجهاز الإداري للدولة، وذلك لأنها عناصر مهمة في مأسسة الجهاز الإداري، فالتوظيف على أساسها قائم على أسس المهنية

والجدارة، وكذلك الموظف ملتزم في عمله وفق القوانين الناظمة للعمل، وأن جميع الموظفين خاضعون للقانون وللمراقبة والمحاسبة، مع ضرورة حياديتهم في العمل، وعدم استغلال مراكزهم الوظيفية لتحقيق مصالحهم الخاصة.

وتمتاز الوظائف في الإدارة البيروقراطية بعدد من المميزات التي أكدت على السمات العامة للبيروقراطية وهي: (حبتور، 2000، ص102).

1. تعد الوظيفة المهنة الوحيدة والأولى لشاغلها، وهذا يدل أن شاغل الوظيفة البيروقراطي متخصص في مهنته.

2. أن الموظف يخضع لرقابة المؤسسة، وهناك إجراءات نظامية يتم من خلالها تأدية الأعمال في المؤسسة.

3. ويعد الموظف البيروقراطي أجيراً، وذلك فهو ملتزم بخدمة المنظمة وأهدافها.

4. إن النظام البيروقراطي يعطي الموظف مستقبلاً وظيفياً من خلال ترقيته، وازدياد راتبه وحوافزه بناء على ما قد تم إنجازه أو أقديمته في المؤسسة.

5. يخضع الموظف للسلطة التنظيمية والمسؤولة في المؤسسة في أمور عمله.

6. إن لكل وظيفة مجالاً محدداً للممارسة بوضوح في التنظيم، وهذا المجال محدد في قوانين العمل.

وعلى الرغم من المبادئ والأسس والسمات الإدارية، والتي بنيت عليها البيروقراطية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات، حيث أخذَ على البيروقراطية، تجاوبها البطيء مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسات، وذلك بسبب ضخامة الإدارة والتنظيم، والتي تضم العديد من الموظفين تسود بينهم العلاقة الرسمية، ويؤخذ عليها أيضاً التردد في التغيير داخل المؤسسات فتواجه عملية التطور والتغيير في المؤسسة تحدياً من البيروقراطية، ويسعى رجال الإدارة البيروقراطية إلى الاستحواذ على مزيد من القوة والنفوذ في مؤسساتهم (حبتور، 2009، ص115).

ويصنف العاملون في الجهاز البيروقراطي إلى:

البيروقراطي المؤقت "الوزير"

يصل البيروقراطي المؤقت إلى الوظيفة العامة عن طريق عملية سياسية بحتة، ويكون في غالب الأحيان يمثل حزباً سياسياً ويأتي ليطبق أيديولوجية حزبه والرؤية السياسية لحزبه، ومخرجاته سياسية بامتياز، ويكون عمله مؤقتاً لفترة زمنية يحددها القانون.

يلعب البيروقراطي المؤقت العديد من الأدوار في حياته العملية، فهو يشغل منصب رئيس الدائرة (الوزارة) حيث من خلال هذا المركز يلعب أدواراً قيادية في صنع السياسة العامة كتعزيز واختيار السياسة العامة، ويلعب أدواراً إدارية كتنظيم الإدارة والرقابة ومتابعة الأداء، ويشغل منصب وزير حيث يمثل الوزارة التي يرأسها ويديرها ويدافع عنها، ويشغل منصب علاقات عامة ووساطة، فمن خلالها يؤثر على المجتمع بتقبل السياسة العامة (محمد، 2000، ص127).

البيروقراطي الدائم

وهو محور هذه الدراسة، حيث يصل البيروقراطي الدائم إلى الوظيفة من خلال خبرته ومدى كفاءته في الأعمال الإدارية ويتطور في النظام الإداري حسب القانون الإداري والسلم الوظيفي، ضمن قانون الخدمة المدنية، ويشترط في البيروقراطي الدائم، بعده عن الاعتبارات السياسية والحزبية، وذلك لأنه سيؤدي إلى فساد وانحراف الجهاز الإداري.

ويتمثل البيروقراطي الدائم في الوكيل، والمدير العام، والمستشارين، وكافة الموظفين الإداريين في الدولة ويشكلون الجهاز التنفيذي، ويكون دوره تنفيذ السياسة العامة للدولة، وهو المصدر الوحيد لتقديم الاستشارة والحلول للوزير نظراً لقدمه والخبرة التي يمتلكها، ويكون حلقة وصل مع الوزارات الأخرى والإدارات المختلفة، وتتم صياغة السياسة العامة في اجتماعات الإدارات المتخصصة للوزارات تحت إشراف الإداريين (محمد، 2000، ص128).

2.1.2 الوظيفة العامة: المفهوم والخصائص

يتكون الجهاز الإداري للدولة من العديد من الموظفين، والذين يمارسون أعمالهم تحقيقاً للمصلحة العامة، وفقاً للقوانين المنظمة للعمل، والمحددة لحقوق الموظف وواجباته، والوظيفة العامة متاحة لجميع فئات المجتمع، وهي شاملة لجميع شرائحه ومكوناته دون تمييز، والموظفون في الوظيفة العامة عليهم التحلي بأخلاقيات العمل، كتحقيق الكفاية في العمل، والحيادية في تقديم الخدمة.

تتأثر الوظيفة العامة بالبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بها، فمنذ القدم كانت الوظائف تُشغل على أساس المركز الاجتماعي، والبعض الآخر بالوراثة، كما كانت الوظائف العامة كالسلعة يمكن بيعها أو شراؤها، فكانت تستغل لتحقيق المصالح الخاصة والشخصية، وكذلك في كثير من الأنظمة السياسية المعاصرة يتم شغلها على أساس الانتماء والبعد السياسي باعتبارها مغنماً سياسياً لمن يصل إلى الحكم، ولم يقتصر الأمر على ذلك، بل امتد ليصل توزيع الوظائف على أساس ديني وطائفي (جمال الدين، 2006، ص 210).

إن الوظيفة العامة، هي حق لجميع فئات المجتمع، مهما اختلفت انتماءاتهم السياسية والدينية والعرقية، حيث أشار الإعلان العالمي لحقوق الإنسان "أنه لكل شخص بالتساوي مع الآخرين حق تقلد الوظائف العامة في بلده" (السرهد، 2012، ص 123).

وبناء على ذلك فإن التمييز في الوظائف العامة، قد يؤثر على بناء الجهاز الإداري للدولة، وعلى جودة الخدمات وعدالتها التي يقدمها الجهاز الإداري للمواطنين، وقد ينحرف مسار الجهاز الإداري في الدولة، بدلاً من أن يكون عنصر جامع مابين المواطنين سيصبح عنصر تفرقه، لا يشعر الفرد من خلاله بالمواطنة نتيجة التمييز في إشغال الوظائف وتقديم الخدمات للمواطنين، وهذا ما قد يجعل المواطن يشعر أن الجهاز الحكومي ما هو إلا امتداد لقه النظام السياسي القائم، لكون الجهاز الإداري يحمل الصبغة السياسية نفسها للنظام السياسي.

وهناك العديد من التعريفات لمفهوم الوظيفة العامة، حيث عرفت " بأنها مجموعة معينة من الحقوق والالتزامات التي يحتويها عمل محدد تنيطه جهة مسؤولة إلى أحد العاملين ليؤديه

كل وقت أو جزءاً منه، حيث تعد الوظيفة العامة الخلية الأولى في بناء الجهاز الإداري، وهي تكليف وطني، وخدمة اجتماعية تستهدف المصلحة العامة، وخدمة المواطنين في ضوء القانون" (عزيز، 2014، ص380).

وهناك من عرف الوظيفة العامة بأنها " مجموعة من الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العامة كل أشخاص الإدارة العامة الذين ترتبط بهم شروط قانونية، أما المفهوم الضيق للوظيفة العامة، بأنها الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العامة، وهم الموظفون العموميون" (تيشات، 2010، ص18).

وقد عرف قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998 الوظيفة العامة في المادة الأولى منه على أنها: "مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات(قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل، 2005).

ومما سبق فإن الوظيفة العامة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، وتتمتع قراراتها بصفة الإلزام لجميع الموظفين، أو المتعاملين معها، ومعاقبة المخالفين منهم، حيث تخضع الوظيفة العامة إلى العديد من القوانين الضابطة والمنظمة لعملها.

أما الموظف العام فهو العنصر الأساسي في الجهاز الإداري للدولة، والذي يقع على عاتقه القيام بوظائف الجهاز الإداري، حيث ينعكس أداء الموظف على أداء الجهاز الإداري فيعرف الموظف العام بأنه " كل شخص يعمل في مرفق عام، ويتقاضى راتبه على أساس نظام تشكيلات الوظائف الذي يصدر عن دائرة الموازنة العامة، ويتم منحه درجة في كادر منظم على أساس تخصيص درجات للوظائف يتم تنظيمها في سلم تصاعدي" (ياغي، 2012، ص34).

ويعرف القانون الفلسطيني الموظف العام، بأنه: "الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر

الحكومية أيا كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماتها" (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل، 2005).

كما يتمتع الموظف في الوظيفة العامة بالعديد من الحقوق الأساسية، وهي كالتالي: (تيشات، 2010، ص 57-60)

1. الحق في الراتب لأي موظف وفق اللوائح والقوانين.
 2. الحق في الترقية والعلاوات وفق النظام المتبع.
 3. الحق في الإجازات بأنواعها المختلفة.
 4. الحق في مكافأة نهاية الخدمة أو الراتب التقاعدي، ليضمن حياة كريمة للموظف بعد تقاعده.
 5. تحقيق العدالة، وعدم التمييز بين الموظفين في مجالات الوظيفة كافة، على أساس ديني، أو حزبي، أو عرقي.
- وهناك العديد من الخصائص والتي تتميز بها الوظيفة العامة وهي كالتالي: (الصيرفي، 2005، ص 218).

1. تتشكل الوظيفة العامة بناء على احتياجات الأجهزة الإدارية داخل النظام الإداري في الدولة.
2. عدم تسييس الوظيفة، وحصرها بيد طبقة معينة في الدولة وحرمان باقي فئات المجتمع، أو التوظيف على أساس المصالح الشخصية والفئوية للمسؤولين، وضرورة اختيار الموظفين الأكفاء.
3. يُعبر الموظف العام عن إرادة الدولة وسيادة القانون والسلطة التنفيذية؛ وذلك لأنه جزء من الجهاز الإداري للدولة، وتُعدّ قراراته نافذة.
4. تصمم الوظيفة العامة وفقاً للتشريعات القانونية النافذة، والدستور الذي من خلاله تنبثق القوانين والأنظمة كافة، ومنها نظام الخدمة المدنية وقوانين وإجراءات العمل كافة.

كما أن هناك العديد من المبادئ والأسس المهمة، والتي يجب أن تعتمد عليها أي عملية توظيف في الوظيفة العامة وهي كالتالي:

1. مبدأ الكفاءة: وهي الاختيار المبني على كفاءة الأفراد، وقدرتهم على القيام بالوظائف والمهام التي ستوكل إليهم.
2. مبدأ تكافؤ الفرص: وتعني إعطاء الجميع الفرص المتساوية في التقدم للوظائف والحصول عليها، بغض النظر على العرق، أو الديانة، أو الانتماء والتوجه السياسي.
3. مبدأ الحياد والموضوعية: وتعني الابتعاد عن المحسوبية والمصلحة الفئوية الضيقة في اختيار الموظفين، وضرورة الاعتماد على الأسس العلمية في اختيار الموظفين (عليان، 2007، ص 142).

وترى الدراسة بأن تطبيق المبادئ والأسس السابقة في اختيار الموظفين، هو جزء من تطبيق معايير بناء جهاز إداري سليم قائم على العدالة في التوظيف، وإدارة الموارد البشرية، ويعزز من إرساء قواعد المصلحة العامة لجميع المواطنين.

وتتعدد الطرق لشغل الوظائف العامة ويأتي هذا التعدد من طبيعة الاختلاف في أهمية هذه الوظائف في النظام الإداري للدولة: (رزق، 2002، ص 150)

1. حرية الإرادة في الاختيار لبعض الوظائف: ويكون للسلطات المختصة حرية اختيار الموظفين، والذين تنطبق عليهم شروط الوظيفة، مثل وزراء وسفراء.
2. المسابقة: وذلك عن طريق فتح باب التقدم للوظائف بواسطة الإعلانات، وإجراء الامتحانات الشفوية والمكتوبة، واستخدام لجان المقابلات، ثم القيام بتعيين الموظفين الذين اجتازوا الامتحانات والمقابلات بنجاح.

إن عدم تطبيق المبادئ السابقة في التوظيف ينجم عنه التمييز في الوظائف العامة، والذي يكون في الغالب بصورتين: (البرغوثي، جبارين، 2007، ص 43)

أ. التمييز في شغل الوظيفة العامة: عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل، ويمثل ذلك غياب العدالة والمساواة في تولي الوظائف العامة، فالوظيفة العامة، يجب أن تكون للجميع فيحق لكل مواطن التقدم لشغل الوظائف العامة، فالمساواة في تولي الوظائف العامة هي مساواة قانونية، بمعنى، أنه يلزم أن تتوافر الشروط المطلوبة في المتقدم لشغل الوظيفة العامة، وأن يكون هناك فرصاً متكافئة لجميع المواطنين للتقدم للوظيفة العامة.

ب. التمييز في الحقوق، وتحمل الأعباء الوظيفية: حيث لا يقتصر التمييز على تقلد الوظائف العامة فقط، بل يشمل ليمس حقوق الموظفين من رواتب، وإجازات، وواجبات وتقاعد.. الخ.

وترى الدراسة أن تحقيق المساواة في التوظيف لشغل الوظائف العامة يوجب الالتزام بنصوص القواعد القانونية التي تكفل للجميع حق التوظيف، والبعد عن التنظيم الإداري المبني على الأهواء والاعتبارات السياسية، والحزبية، والفئوية.

وتنقسم الوظائف من خلال الأنظمة الموجودة إلى نظام مغلق ونظام مفتوح وفي ما يلي شرح عن كل منهم:

نظام الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة

تعدّ الوظيفة العامة في هذا النموذج سلكا قائما بذاته، ويدخلها الموظف من بداية حياته العملية إلى سن التقاعد، ويرتفع راتب الموظف حسب السلم الإداري المنصوص عليه من قبل القانون، وتتميز الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة بالاستمرار والاستقرار، والتي تنعكس إيجاباً على نفسية الموظف والتي بدورها تنعكس على أدائه، ويتمتع بمجموعة قوانين ترتب حقوقه وواجباته، وضمان إجتماعي في نهاية الخدمة تلتزم به الدولة للموظف (الحو، 2004، ص232).

ويؤخذ عليه أنه نظام مكلف ومرهق لموازنة الدولة، وتتكسد فيه عناصر غير مؤهله، لأن التوظيف في نظام الخدمة المدنية يدخل فيه العديد من الاعتبارات، وخصوصاً السياسية،

كذلك الإتكالية التي يخلقها هذا النظام لدى الموظفين، إضافة إلى تعقد الإجراءات من أجل الدخول في سلك الخدمة المدنية (الكبيسي، 2005، ص42).

نظام الوظيفة العامة ذات البنية المفتوحة

لا تُعدّ الوظيفة في هذا النظام مهنة مستقرة ومستديمة للموظف، فالوظيفة العامة في هذا النظام هي مؤقتة ودورية، وكل وظيفة في هذا النظام مستقلة عن غيرها من الوظائف، وتُعدّ الولايات المتحدة الأمريكية أول من طبقت هذا النموذج بسبب العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة فيها (الحلو، 2004، ص 234-235).

ويتميز هذا النظام بأنه يحقق الوفرة والدخل الجيد ويقلل من الأعباء المادية للدولة بسبب الكفاءة، والإنتاجية العالية التي يؤديها، ويسمح بالمنافسة ويشجع على التطوير، ويؤخذ عليه بأنه نظام مادي يقوم على الصراع والتنافس، وأنه نظام استغلالي يبقي العاملين في حالة قلق مستمر، وأنه نظام يفترض وجود قطاع خاص نشط بمؤسسات متطورة تنافس القطاع العام (الكبيسي، 2005، ص41).

1.2.1.2 أخلاقيات الوظيفة العامة

تعد أخلاقيات الوظيفة العامة من العناصر المهمة لنجاح المؤسسات؛ وذلك لأنها تعكس الثقة المتبادلة بين المؤسسات والعاملين، وانعكاس ذلك على ثقة المجتمع في المؤسسة، وإن التزام الموظفين في أخلاقيات الوظيفة العامة، سيقود إلى تطوير أدائهم، والذي سينعكس على أداء المؤسسة.

فالأخلاق هي الضوابط السلوكية التي تحدد ما هو مسموح، وما هو مرفوض من علاقات وتصرفات الأفراد، وتتعدد المصادر التي تُستمد منها الأخلاق الوظيفية بتعدد الأنظمة المجتمعية وتنوعها، فالأديان تُعدّ عاملاً مهماً في تعزيز وتهذيب السلوك للأفراد، وتلعب الأعراف الاجتماعية، والإدارية دوراً مهماً في ضبط سلوك الأفراد، من خلال العادات، والتقاليد الاجتماعية، والتي استمدت من الماضي، والأعراف الإدارية من وضع المنظمات الإدارية، وهي

عبارة عن "كل ما جرت السلطة الإدارية على اتباعه من ضوابط وترتيبات يعرفها غالبية العاملين ويسلمون بها على الرغم بأنها غير مكتوبة وغير مقررة رسمياً" (الكبيسي، 2005، ص 259-262).

وتُعرَّف أخلاقيات الوظيفة العامة: "بأنها مجموعة القواعد التي تحكم سلوك الأشخاص الذين ينتمون إلى مهنة معينة، وتحدد الواجبات والسلوك الذي يلتزم به الموظف عند ممارسة أعمال معينة" (الشيخلي، 2003، ص 35).

إن الوظيفة العامة تتطلب من الموظف القيام بالعديد من الواجبات والمسؤوليات، والتي لها أبعاد أخلاقية وسلوكية وهي كالتالي (عبوي، 2006، ص 34):

- أن يؤدي الموظف عمله بإخلاص وسرعة ونشاط.
- المحافظة على أسرار الوظيفة، وعدم الإفصاح لأي جهة عن أسرار العمل، أو الاحتفاظ بسجلات خاصة في الوظيفة لشخصه.
- الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة، والصدق، والعدالة، والمحافظة على كرامة الوظيفة.
- المحافظة على أوقات العمل: وأن يلتزم الموظف بساعات الدوام؛ وذلك لأن وقت العمل الرسمي هو ملك للمواطنين.
- المحافظة على الممتلكات العامة: بأن يقوم بتنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بأسرع وقت وأقل التكاليف.
- المحافظة على مصلحة الدولة: من خلال المحافظة على المصلحة العامة، وعدم التحيز لفئة على حساب فئات أخرى في تقديم الخدمة، أو التوظيف والترقية على أساس ديني أو سياسي أو عرقي، لأن ذلك يؤدي إلى قلاقل واضطرابات بين المواطنين في الدولة.

- اللباقة في التعامل مع المواطنين (المراجعين): حيث أن الوظيفة وجدت لخدمة مصالح الأفراد والمواطنين ولخدمتهم.

ولذلك على الدوائر الحكومية العمل على تنمية القيم الايجابية وزرعها في الموظف العام، ومحاولة القضاء على السلوكيات السلبية لديه، فإن عدم التزام الموظف بأخلاقيات الوظيفة يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية في العمل، حيث يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظف، والتي تنعكس بدورها على التنمية، وبالتالي عدم قدرة الدولة على تقديم الخدمات للمواطنين، ويؤدي إلى خلق معايير فاسدة، وذلك من خلال ترسيخ قيم فساد يعتاد عليها الموظف وتصبح ممارستها طبيعياً في المؤسسة، مما يؤدي إلى انعدام مبدأ الكفاءة والجودة في العمل (الشيخلي، 2003، 67).

2.2.1.2 الوظيفة العامة والبيئة السياسية

تعدّ البيئة السياسية أحد عناصر البيئة الحاضنة لجهاز الإدارة العامة، والتي لها دور مهم في التأثير على طبيعة الجهاز الإداري داخل الدولة، حيث يتأثر الجهاز الإداري داخل الدولة في نوع الدولة، وطبيعة النظام السياسي، ونظام الحكم، ودرجة ديمقراطية النظام، والاستقرار السياسي.

ففي الدول التي يسود فيها نظام فيدرالي، يتمتع الجهاز الإداري باستقلالية أكبر، حيث ينحصر مجال اختصاص الحكومة في العاصمة على المجالات ذات العلاقة بالسيادة، والشؤون الخارجية، أما الدول ذات النظام السياسي الموحد، يكون جهاز الإدارة العامة أكثر مركزية، وتتحصر معظم المجالات في يد الحكومة المركزية (أبو بكر، 2005، ص313).

ومن حيث السيادة فإن مدى السيادة الذي تتمتع به الدولة، له تأثير واضح على النمط الذي تدار به أجهزة الدولة، فالدول كاملة السيادة، هي التي تختار الأسلوب الذي تسير عليه في تأدية وظائف الدولة، واختيار نظام الحكم دون أي تدخل من أي دولة أخرى وحريتها في اختيار المجالات التي تريد الدخول بها لتعزيز رفاهية شعبها، بعكس الدول ناقصة السيادة، والتي لا

تكون حرة في اختيار نظام حكمها، والطريقة التي تريد أن تُسَيَّر من خلالها مؤسساتها العامة، وعدم قدرتها على دخول الكثير من المجالات التنموية، نتيجة للقيود المفروضة عليها، إضافة إلى فقدانها العديد من سلطاتها الداخلية، والخارجية (عبد الفتاح، الصحن، 2003، ص 179).

وتلعب طبيعة نظام الحكم سواء كان ملكياً، أو جمهورياً رئاسياً، أو جمهورياً برلمانياً أو مختلطاً في تحديد طبيعة النظام الإداري في الدولة، فلكل منهم صيغة معينة يتشكل من خلالها الجهاز الإداري في الدولة (أبو بكر، 2005، ص 316-318).

كما أن درجة الديمقراطية في النظام السياسي تحدد مدى قدرة المواطنين والأحزاب السياسية والقوى الاجتماعية وجماعات الضغط على مراقبة عمل الجهاز الإداري، فكلما كان هناك رقابه شعبية ورسمية على الجهاز الإداري، حقق ذلك جودة وشفافية وحيادية في عمل الجهاز الإداري، كما أن الاستقرار السياسي يعطي الجهاز الإداري صفة الاستمرارية، وإن حيادية القوى السياسية وعدم تدخلها يجعل نظام الخدمة المدنية أكثر مهنية (المعاني، 2010، ص 26-27).

كما أن نظام الأحزاب السائد في الدولة ومدى السماح بحرية تكوين الأحزاب يؤثر على الجهاز الإداري، فالدول التي يسود فيها نظام سياسي يقوم على الحزب الواحد، فقد تكون سيطرته واضحة على جميع مستويات التنظيم الإداري، وخصوصاً في الدول النامية، والموظفين العموميين قد يكونوا غير محايدين؛ وذلك لأن الحياد السياسي في بعض الدول وخصوصاً النامية منها، بعيد عن نظام يقوم على أساس الحزب الواحد، والذي يقوم بالسيطرة على الجهاز الإداري، فالموظف في الوظيفة العامة يجب أن يكون من الحزب الحاكم بغض النظر عن مؤهلاته (مهنا، 2005، ص 11-14).

أما الدول الديمقراطية، والتي تقر أنظمتها بتعدد الأحزاب وحرية تكوينها، حيث قد تعاني أيضاً من مشكلة التسييس الوظيفي، ومن الأمثلة على ذلك النظام الذي كان مطبقاً في الولايات المتحدة الأمريكية وهو نظام الإسلاّب، حيث قدم أنصار هذا النظام مبررات للتسييس الوظيفي،

بأنه يتفق مع الديمقراطية من حيث يتيح لأكثر عدد من الموظفين شغل الوظائف بالتناوب، ومن جهة أخرى كان هناك معارضون لذلك والذين أكدوا على ضرورة الحياد السياسي للوظائف، وأن عدم الحياد في الوظيفة العامة هو خروج عن الديمقراطية، ويبررون ذلك بأن شغل الوظائف على أساس حزبي يشكل تهديداً للحريات العامة، وسيترتب عليه موظفون ينخرطون في الوظائف العامة، وهم غير مؤهلين لذلك، مما سيؤثر على عدالة تقديم الخدمة للمواطنين (مها، 2005. ص 15-19).

ومما سبق فإن البيئة السياسية تعد أحد عناصر البيئة الحاضنة لجهاز الإدارة العامة، والتي لها دور مهم في التأثير على طبيعة الجهاز الإداري وبنيته، وطريقة قيامه بمهامه المختلفة تجاه المواطنين، حيث يتأثر الجهاز الإداري في الدولة بالنظام السياسي، وطبيعته، ويُعدّ الجهاز الإداري انعكاساً لأداء النظام السياسي، فالجهاز الإداري هو الواجهة التي يتفاعل النظام مع المواطنين، والأداة التي تلبي الاحتياجات الخدمية للمواطنين، والتي تُعدّ من مسؤوليات النظام السياسي، والتي يحققها للمواطنين من خلال هذا الجهاز الإداري، حيث ينعكس أداء الجهاز الإداري على مستوى رضا المواطنين عن مجمل أداء النظام السياسي.

2.2 التسييس الوظيفي

تلعب البيئة السياسية دوراً هاماً في التأثير على أجهزة الإدارة العامة وبنائها، والطريقة التي تمارس بها أجهزة الدولة الإدارية نشاطاتها داخل الدولة، حيث أن هناك العديد من المتغيرات للبيئة السياسية تؤثر في النظام الإداري، منها نوع الدولة، وطبيعة النظام السياسي، ومدى ممارسته للديمقراطية في الدولة، فالنظام السياسي هو من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري للمؤسسات العامة في الدولة (عبد الفتاح، الصحن، 2003، ص 177).

تُعدّ السياسة حقيقة في المنظمات، حيث أن المنظمات تضم تحالفات معلنة وغير معلنة بين جميع القوى التي تعمل على تحقيق مصالحها المختلفة، وخصوصاً الحزبية، والتي تتنافس مع بعضها البعض من أجل الاستئثار بالموارد والمصالح الموجودة في المنظمة، فالعمليات

السياسية متجذره ومتغلغلة في حياة المنظمات كما التخطيط والتوجيه والرقابة (السالم، 2009، ص183).

إن الاختلاف في المهام، وندرة الموارد المتاحة، وضعف الثقة بين المدير والعاملين، وعدم وجود معايير واضحة في تقويم الأداء، (السالم، 2009، ص183) وكذلك تدخل الأحزاب السياسية في عمل المؤسسات المختلفة، وفرض أيديولوجياتها وقراراتها على تلك المؤسسات، إضافة إلى الغموض في أهداف المؤسسات وقراراتها، أدى كل ذلك إلى ممارسة السلوك السياسي في المنظمات (العطية، 2003، ص253).

حيث تُعدّ القرارات الإدارية وخاصة في عمليات التوظيف، والترقية، والتدريب، والتقييم والتعويض عن العمل، من القرارات الغامضة فنتيجة لذلك تعزز فيها عملية التسييس، فمتخذ القرار في الغالب يهتم بتأثير القرار عليه شخصيا أو على حزبه السياسي، فنتم عملية التوظيف والتقييم والتدريب والترقية، بناء على الانتماء السياسي دون النظر إلى ملائمة مؤهلات المقبول للوظيفة لمواصفات الوظيفة المطلوبة، أو على أساس مدى تحقيق الموظف للمصالح الشخصية للمديرين وعدم تشكيله تهديدا لمصالحهم (جرينبرج، روبرت 2004، ص548).

إن مفهوم التسييس الوظيفي في المنظمات موضوع أصابه الإهمال وتجنبت معظم أبحاث وكتب السلوك التنظيمي طرحه، وذلك بسبب حساسية هذا المفهوم، لأنه يحمل جوانب عديدة من الفساد، ومن الضروري لكل المديرين والعاملين في المنظمات كافة أن يكونوا على معرفة وإلمام واضح بالقوة والسلوك السياسي، حتى يمكنهم من التعرف إلى السلوك في المؤسسات بشكل مفيد وواضح (الطحيح، 2009، ص98).

ولعل أبرز الأسباب التي أدت إلى تجاهل موضوع التسييس الوظيفي في المنظمات وإهمال دراسته من قبل الباحثين، ما يلي: (السالم، 2009، ص184)

1. صعوبة تطبيق مكونات السلوك السياسي كالقوة، والصراع، والتفاوض، من الناحية العملية.
2. صعوبة الفصل الدقيق ما بين السلوك التنظيمي والتسييس الوظيفي.

3. عدم اعتراف العديد من المسؤولين في المنظمات بالقيام بمثل هذا السلوك باعتباره غير أخلاقي.

4. سرية ممارسة مثل هذا السلوك في غالب الأحيان.

1.2.2 مفهوم التسييس الوظيفي

تعدد التعريفات الخاصة بموضوع التسييس الوظيفي، حيث عرف بيفير (Pfeffer) التسييس الوظيفي "بأنه الأنشطة التي يمارسها الأفراد أو الأقسام في المنظمة لاكتساب القوة وتمييزها وغيرها من الموارد للحصول على نتائج مفضلة في موقف معين يتصف بعدم التأكد من أجل الاتفاق على الاختيار" (السالم، 2009، ص185). بينما عرف البعض تسييس الإدارة بأنه تفاعل التنظيمات، والمؤسسات مع المتغيرات والأوضاع السياسية في بيئة العمل، من حيث المشاركة فيها، أو اتخاذ القرارات ذات الأبعاد السياسية، أو مترقبة لما تسفر إليه تلك المتغيرات" (طه، 2006، ص316).

ويعرف "فورد" التسييس "بأنه تلك النشاطات التي يقوم بها الأفراد والموجهة نحو الأهداف التنظيمية، لأجل تكيفها مع المصالح الفردية الخاصة، دون اعتبار لما يجب أن تكون عليه تلك الأهداف، أو مصالح الأفراد الآخرين العاملين في تلك المنظمة" (Ford, 2002,p6).

ويعرف برونستون (Bronston) التسييس "بأنه أداة لتحقيق نهايات لا تصادق عليها المنظمة، أو لتحقيق نهايات من خلال وسائل تأثير غير مشروعة." (الراجحي، 2008، ص15).

وأشار روبنس (Robins) إلى التسييس بأنه "تلك النشاطات التي لا تمثل جزءاً من الدور الرسمي للفرد في المنظمة ولكنها تؤثر أو تحاول أن تؤثر في توزيع الانتفاع أو عدم الانتفاع في المنظمة" (جلاب، 2011، ص440)، وقد عرف يمستوت (Umstot) التسييس "بأنه البحث عن المنفعة الذاتية وذلك بقصد تعزيز مصالح الفرد أو الجماعة وحمايتها" (جلاب، 2011، ص 439).

ويرى جون تشايلد بأن التسييس "هو تحكم المديرين ومراكز القوى في المؤسسات، بحيث يحدد هؤلاء استراتيجيات التوظيف وأهدافه وسياساته وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة، واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم، حيث أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل، وأن القرارات الإدارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، ولا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل الاستراتيجية، والحجم، والتكنولوجيا والعوامل البيئية" (القيوتي، 2006، ص 243).

وتعرف ماجدة العطية التسييس "أنه تلك الفعاليات غير المطلوبة كجزء من الدور الرسمي للفرد في المنظمة، لكنها تؤثر أو تحاول التأثير على توزيع الامتيازات والأضرار داخل المنظمة، فالتسييس الوظيفي هو خارج نطاق متطلبات العمل المحددة، ويتطلب استخدام القوة والجهود للتأثير على الأهداف وعلى توزيع المزايا والأضرار في المنظمة، حيث يرتبط التسييس الوظيفي بالبعد الشرعي وغير الشرعي، فيشير التسييس الشرعي إلى السياسة الاعتمادية اليومية مثل الشكوى إلى الرئيس المباشر، وتشكيل التحالفات، وإعاقة عمل قرارات أو سياسات، وتطوير علاقات خارج المنظمة، وهناك تسييس غير شرعي ويشمل التخريب، ونشر الشائعات، وإطلاق صفارات الإنذار، وادعاء المرض من قبل مجموعة من الموظفين" (العطية، 2003، ص 252).

وتعرف الدراسة التسييس بأنه تحبير العمل الإداري ليخدم المصلحة الفئوية والحزبية الضيقة، دون النظر إلى المصلحة العامة، من خلال أن تأخذ عملية التوظيف والترقية (التطور الوظيفي) الطابع الحزبي والبعده عن معيار الجدارة.

فيلاحظ مما سبق بأن التسييس يعتمد على النفوذ والقوة، وأنه يكون في الغالب خارج نطاق الشرعية، ويسعى لتعزيز المصالح الحزبية والفئوية للأفراد، والجماعات المتحالفة، والمحافظة على قوتها مما ينتج عن ذلك قرارات إدارية بعيدة عن العقلانية والموضوعية.

2.2.2 الفصل بين السياسة والجهاز الإداري

إن عملية فصل السياسة عن الجهاز الإداري شابها نوع من الجدل بين العلماء والمفكرين في مجال الإدارة العامة، حيث انقسم العلماء إلى اتجاهين بخصوص علاقة السياسة

بالإدارة العامة، فالالاتجاه الأول يرى أن هناك علاقة وثيقة ما بين السياسة والإدارة العامة، وذلك لأن الإدارة العامة اعتمدت على علم السياسة في الحصول على معلوماتها وقواعدها، وعلى هذا الأساس لا يمكن أن تفصل الأجهزة الإدارية في الدولة عن الظروف والمتغيرات السياسية؛ وذلك لأن الأجهزة الإدارية في الدولة تساهم في وضع السياسة العامة المتعلقة بها، فلا يمكن أن نجرد أجهزة الإدارة العامة من الاشتراك في وضع السياسة العامة (دلبج، 2009، ص 21).

أما الاتجاه الثاني فقد طالب بفصل الأجهزة الإدارية عن تأثير السياسة، بالاستناد على أن صنع السياسة يجب أن يتميز عن تنفيذ السياسة، فالسلطة التشريعية هي التي تكون مسؤولة عن وضع السياسات، وجهاز الإدارة العامة يكون مسؤولاً عن تنفيذ السياسات، ومن الضروري لترسيخ الديمقراطية بأن تكون هناك إدارة عامه محايدة وتتمتع بالكفاءة (ياغي، 2012، ص 80).

ومن أجل استمرارية البرامج والخطط التنموية، والتي يجب أن تصب في خدمة مصالح المجتمع، يجب أن لا يطرأ عليها أي تغيير، وأن لا يؤثر على استمراريتها، أي تغيير في القوى السياسية الحاكمة، وذلك من أجل ضمان موضوعية معايير الكفاءة للعاملين في الأجهزة الحكومية، فإن تدخل القوى السياسية في الجهاز الإداري يؤدي إلى البعد عن الكفاءة، والموضوعية، وغياب الشفافية والنزاهة في العمل الإداري (دلبج، 2009، ص 21).

إن فكرة الفصل بين السياسة والإدارة تعود إلى وضع الإدارة العامة في النظام السياسي للولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر، وذلك بسبب تدخل الأحزاب السياسية التي أدت إلى فساد إداري في مؤسسات الدولة، حيث كان السائد في الولايات المتحدة الأمريكية قاعدة (الغنائم للمنتصر)، فكان في حينها يقوم الحزب المنتصر في الانتخابات الرئاسية فور تسلمه زمام القيادة بتعيين أنصاره في وظائف الخدمة المدنية، وذلك مكافأة على تأييدهم له، ونتيجة ذلك كان أول من دعا إلى فصل السياسة عن الإدارة هو الرئيس الأمريكي (ولسون) في مقالته الشهيرة (دراسة الإدارة) "فقد أوضح في هذه المقالة ضرورة دراسة الإدارة دراسة موضوعية، وتحدث عن طرق البحث فيها، كما انتقد بشدة نظام الموظفين الأمريكي المسمى (Spoil

(System) والذي يجعل الوظيفة العامة غنائم تقوم على اعتبارات سياسية يتصرف فيها الحزب الفائز كما يشاء، مطالباً بأن تكون الإدارة متميزة عن السياسة" (حسين، 2008، ص16-17).

ويعتمد أصحاب التوجه نحو فصل السياسة عن الإدارة على المبررات التالية: (حسين، 2008، ص151-152).

1. ضرورة حيادية الجهاز الإداري للدولة.

2. خلق جهاز إداري نزيه خال من التطلعات والتدخلات السياسية.

3. إن جهاز الإدارة العامة يقوم على أساس التشغيل الكفاء للجهاز الإداري.

إلا أنه هناك من عارض هذا التوجه وذلك لعدة مبررات، وهي كالتالي:

1. إن السلطة التنفيذية لا تنفذ فقط ما يصدر من السلطة التشريعية بل تشترك معها في صنع السياسات العامة.

2. إن فكرة الفصل نشأت من الولايات المتحدة، وذلك لظروف خاصة بها لا يمكن تعميمها على الدول الأخرى.

3. إن الإدارة العامة قد أثبتت ذاتها وأصبحت نظاماً دراسياً أكاديمياً قائماً.

وكذلك انقسمت النظريات الإدارية، والتي تبين العوامل التي تؤثر في القرار التنظيمي

الإداري في المؤسسات إلى نظريتين:

النظرية الأولى: وهي النظرية الموقفية العقلانية والرشيده والبعيدة عن الانحياز والتي نصت، بأن الهيكل التنظيمي سيتغير ليعكس التغيرات في الاستراتيجية، والحجم، والتكنولوجيا، والبيئة، فافترضت أن المديرين يتبعون الأسلوب التقليدي بحيث تبدأ بتحديد المشكلة الموجودة ثم تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل من أجل حل المشكلة.

وتفترض النظرية عقلانية المدير في اتخاذ القرار، حيث يلتقي القرار مع أهداف المنظمة ويتوجه نحو تحقيقها، وأن الأداء هو معيار فاعلية الهيكل التنظيمي، وافترضت أن الإدارة العليا هي الجهة المهيمنة في المنظمة، وتجاهلت احتمالية وجود أشخاص غير الإدارة يمتلكون القدرة في التأثير على القرارات، وافترضت أن صنّاع القرار يمتلكون هدفاً واحداً مشتركاً، حيث تذوب المصلحة الفردية أمام مصلحة المنظمة (السالم، 2005، ص126_127).

النظرية الثانية: نظرية القوة - السيطرة والتي يغلب عليها الطابع السياسي، حيث ترى بأن المديرين ومراكز القوى والنفوذ في المؤسسات هم الذين يتحكمون في الأهداف وسياسات التوظيف وصولاً إلى التحكم في أنماط الرقابة، واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم، وقراراتهم التي لا تتخذ على أسس عقلانية، وذلك بسبب عدم قدرة متخذي القرار على تحقيق العقلانية، حيث لا يتوفر لمتخذ القرار دائماً المال والوقت والمعلومة للوصول للقرار الرشيد، وترى نظرية القوة أن هناك عدة أهداف للمنظمة وليس هدفاً واحداً، وأن كثيراً من الأهداف مختلفة ومتناقضة، وترى بإمكانية تغليب المصلحة الخاصة لمتخذي القرار على مصلحة المنظمة، وأن هناك مصالح للائتلافات في مواقع السلطة تحاول حمايتها وهذه المصالح لا تتوافق مع مصالح المؤسسة، فيلجأ المديرون إلى صياغة أهداف مبهمّة وغير قابلة للقياس، وترى بأن السيطرة هي معيار كفاءة الهيكل التنظيمي (القيوتي، 2000، ص382-348).

3.2.2 آثار التسييس الوظيفي في المؤسسات

اختلفت وجهات النظر بين الدراسات الإدارية حول تأثير التسييس في المؤسسات، حيث ظهر اتجاه يرى بأن التسييس يؤثر بشكل إيجابي، فهو يمكن أن يستخدم باعتباره وسيلة غير رئيسية للأعضاء غير الأساسيين في المؤسسة لتعزيز الإنجاز، كما أن هذه الظاهرة يمكن أن تكون ضرورية لحياة المؤسسة، حيث يمكن للتسييس أن يزيد من فاعلية التوظيف في المؤسسة، فأكدت بعض الدراسات بأنه عندما يفهم أعضاء المؤسسة عملية التسييس كيف تعمل، فإنهم سيكونون قادرين على التعامل مع البيئة التنظيمية بشكل أفضل، (Conner, 2006, p720) وقد

يكون مهماً في عمل المؤسسة من خلال فهم أفضل للواقع وتحقيق مخرجات ونتائج إيجابية، لأنه يرتبط بمحاولة تعزيز المصالح المختلفة وحمايتها وموازنتها (Rosen, 2006, p14).

بينما رأى البعض بأن التسييس يؤثر سلباً على عمل المؤسسات، ويتجاوز العديد من المحددات الأخلاقية، فيؤثر على إمكانية تحقيق العدالة التنظيمية، وعمليات صنع القرار وعلى كفاءة إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وينعكس سلباً على المخرجات التنظيمية، كالرضا الوظيفي، ومستوى أداء العاملين، وسلوك المواطنين، وعلى العدالة الاجتماعية (شريف، سعيد، 2011، ص 259).

تعدّ العوامل السياسية من أبرز العوامل التي تؤثر على العدالة التنظيمية في المؤسسات، فإن وجود نظام حكم يفتقد في سياساته إلى معايير العدالة في إدارة الموارد البشرية وإدارة وظائف المنظمة، سينعكس على العمليات الإدارية، وخروجها عن النسق الإداري السليم، مما يؤثر على عدالة مخرجات مؤسسات المجتمع (زايد، 2006، ص 110-111).

إن التوظيف القائم على أسس حزبية، سينعكس على إدراك الموظفين بأن الجهاز الإداري غير عادل، بحيث يرى الموظف بأنه يمكن التصرف على طريقته في العمل، وأن ذلك مسموح به من قبل أصحاب القرار، والمواطن الذي يستثنى من العمل بالرغم من أنه يمتلك مقومات تتيح له الفرصة بأن يشارك في الجهاز الإداري، سيفقد الثقة بالجهاز الإداري ويشعر بالاعتراب السياسي، ويؤثر التمييز في الوظيفة على عمل الموظف ومجال تقديمه للخدمة، بحيث يعتبر الموظف أن الأولوية في تقديم الخدمة، يجب أن تكون لجماعته السياسية التي ينتمي إليها (القيوتي، 2001، ص 39).

ويجب على الموظف أن يتحلى بالحياد الوظيفي وهو "الحياد في أداء الخدمة العامة والتعاون مع الحكومة القائمة"، ويعطى الحياد الوظيفي أهمية كبيرة في الدول التي يسود فيها نظام تعدد الأحزاب، أو نظام الحزبين، حيث تطلب السلطة الحاكمة من الموظف أن يكون على درجة كبيرة من الحياد السياسي، تمكنه من تنفيذ السياسة العامة، دون أن يتأثر الموظف بالولاء السياسي، أيًا كان الحزب السياسي الذي ينتمي إليه الموظف، عكس الأنظمة التي يسود فيها نظام

الحزب الواحد والذي يكون في الغالب استبدادي، ويفتقد إلى النزاهة في التوظيف، وفي عدالة تقديم الخدمة للمواطنين (مهنا، 2005، ص132-133).

وتقر قوانين العديد من الدول بضرورة حيادية التوظيف، وكذلك حيادية الموظف وعدم زج انتمائه السياسي في عمله، ولكن يكون هناك تمايز بين الدول في تطبيق قوانينها الداعية للالتزام بالحيادية في الوظائف، وكذلك في تقديم الخدمة، ويرى بعض الباحثين بأن الحياد الوظيفي بحاجة إلى مجتمع مستقر سياسياً واجتماعياً، لأن الثورات السياسية والاجتماعية، لها تأثير في الجهاز الإداري؛ وذلك لأن الموظف هو جزء من المواطنين، وله فكر وأيدلوجية يريد أن يحققها في فترة التغيير السياسي والاجتماعي كأبي مواطن (مهنا، 2005، ص134-137).

إن تمييز الدولة بين المواطنين الذين يتجهون للجهاز الإداري للدولة من أجل الحصول على الخدمات المختلفة والتي تقدمها الأجهزة الحكومية، سينعكس على وحدة الدولة وتماسكها، فالجهاز الإداري في الدولة يجب أن يكون خادماً لجميع فئات الدولة دون تمييز والموظف يجب أن يعامل جميع المواطنين على الدرجة نفسها من الخدمة، فالجهاز الإداري يجب أن يتمتع بالاشخصنة، والرسمية في تعامل الموظفين مع المواطنين (القيوتي، 2001، ص38).

4.2.2 عوامل التسييس الوظيفي

ينتشر التسييس الوظيفي في العديد من المؤسسات ولكن بنسب متفاوتة، حيث أوضحت الدراسات أن أكثر المجالات التي تتعرض للتسييس هي التي تقتصر للسياسات والأهداف الواضحة، وإن الغموض في سياسات المنظمات يعني غموض في التعيين والترقيات وتفويض السلطة (الحنوي وآخرون، 1999، ص370).

حيث تُعدّ المنظمات والمؤسسات نظاماً اجتماعياً تتأثر في البيئة الاجتماعية في مختلف فترات حياتها، منذ التأسيس والنمو والنضج والتدهور، وأوضح العديد من الباحثين بأن النشاطات السياسية في المرحلتين التأسيس والنمو تركز حول رؤية رئيس المنظمة، حيث يسعى الرئيس إلى فرض أيديولوجيته ورؤيته على المنظمة، ويحاول السيطرة على جميع العاملين في المنظمة

من أجل أن يمارس نشاطاً سياسياً، حيث يكون النشاط السياسي في حدوده الدنيا؛ لأنه يرتبط برئيس المنظمة فقط. (جلاب، 2011، ص 443)

وفي مرحلة النضج يتعزز تأثير أيديولوجية الرئيس، وتعتمد المنظمة على الهيكل التنظيمي البيروقراطي، حيث يتسع التسييس إلى ممارسات المديرين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام من أجل المحافظة على النشاطات التنظيمية، والتي تحقق مصالحهم والحصول على الموارد المطلوبة لأعمالهم، وخلال مرحلة التدهور تظهر النشاطات السياسية والقوة بين الذين يرغبون بالمحافظة على الحالة السابقة، وبين الذين يرغبون في إعادة توجيه الجهود الإستراتيجية للمنظمة (جلاب، 2011، ص 444).

ويحدث التسييس الوظيفي في الحالات التي يوجد فيها عدم التأكد، وتعارض المصالح التنظيمية مع الوحدات التنظيمية التي تكون من القوة نفسها (جرينبرج، 2004، ص 543) وينشط التسييس عند توزيع الموارد داخل المؤسسة عند إجراء التغييرات الهيكلية، وذلك لأن التغييرات الهيكلية ستؤدي إلى إعادة توزيع السلطة والصلاحيات، والتي تشمل التغيير في المناصب الإدارية والتي تتبعها تغييرات في إعادة توزيع السلطات وكذلك في اتخاذ القرارات (مسلم وآخرون، 2012، ص 314).

وتشير الدراسات بأن التسييس الوظيفي يتعزز في المستويات الإدارية العليا، وهي صاحبة جميع القرارات العليا والرئيسية والمهمة داخل المؤسسات، وتزداد فيها نسبة النفوذ ويقل التسييس في المستويات الدنيا (الحنوي وآخرون، 1999، ص 371).

وهناك العديد من العوامل التي تساهم في بروز التسييس الوظيفي داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث يلاحظ أن درجة التسييس الوظيفي تختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً للعوامل التالية:

1. العوامل الفردية: تلعب السمات الشخصية دوراً مهماً في عملية التسييس داخل المنظمات، فوجد أن الموظفين الذين لديهم سمة التوجيه الذاتي ولديهم المهارة في التحكم الذاتي، ولديهم

حاجة لكسب القوة يكون لديهم ميول أكثر إلى ممارسة التسييس الوظيفي، فعندما يمتلك الموظف درجة عالية من التوجيه الذاتي يؤدي ذلك إلى زيادة حساسيته للمؤشرات الاجتماعية، وبذلك فإنه يظهر درجة جيدة من التوافق الاجتماعي، وامتلاك مهارة التسييس الوظيفي، والموظفين الذين يمتلكون قدرة التحكم الداخلي، والتي أدت حسب اعتقادهم لامتلاكهم قدرة كافية من القوة للسيطرة على بيئتهم، فبالتالي يكونون أكثر استعداداً للمبادرة وقادرين على معالجة الموقف لصالحهم، وكما أن الموظفين الذين يمتلكون درجة عالية من الدهاء والاحتيايل والحاجة لكسب القوة، يسود لديهم شعور بالراحة في استخدامهم للسياسة لتوسيع مصالحهم، بالإضافة إلى استئثار الفرد في المؤسسة، وهذا يؤثر في درجة انتشار التسييس الوظيفي داخل المؤسسة (العطية، 2003، ص255).

وتناول الطحيح العوامل الفردية، والتي تساهم في التسييس الوظيفي، وهي كالتالي:
(الطحیح، 2009، ص105).

1. الأفراد الذين لديهم الحاجة للقوة: حيث أن هناك موظفين لديهم الرغبة في أن يسيطروا على أكبر قدر من القرارات في المؤسسة ويوجهوها لخدمة مصالحهم، وبالتالي يمتلكون القوة، وهؤلاء الموظفون أكثر قرباً من أن يمارسوا التسييس في المؤسسة.
2. اتباع الأسلوب الميكافيلي: حيث أن أصحاب الشخصية الميكافيلية يستخدمون العديد من الوسائل، سواء كانت أخلاقية أو غير أخلاقية لتحقيق حاجتهم والتأثير على الآخرين.
3. الأفراد الذين يتصفون بأن نقطة التحكم لديهم خارجية: وهؤلاء الموظفون يرجعون أسباب ما يحدث لهم على أنه خارج عن إرادتهم، وأنه بفعل عوامل خارجية، ويكونون أقل احتمال أن يسلكوا سلوكاً سياسياً.
4. الأفراد الذين يتصفون بأن نقطة التحكم لديهم داخلية: وهؤلاء الأفراد يرجعون أسباب ما يحدث لهم على أنه في نطاق إرادتهم، وضمن سيطرتهم، وأنه بفعل عوامل يستطيعون التحكم بها كما يريدون، وهؤلاء أكثر احتمالاً أن يمارسوا التسييس.

2. **عوامل المنظمة:** حيث تتأثر الأفعال السياسية بخصائص المنظمة وظروفها، والتي تتمثل في تناقص الموارد في المنظمة وتغير شكلها، وعدم توفر فرص للترقيات، ووجود غموض في اتخاذ القرارات، وعدم وجود أسس واضحة في تقييم الأداء، كل ذلك يشجع على التسييس الوظيفي، وكذلك استغلال المديرين لمناصبهم من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية والحزبية، وكذلك اقتصار التوظيف وتوزيع المكافآت على أساس المصالح الحزبية والشخصية (العطية، 2003، ص255)، وإعطاء فرصة التدخل للأحزاب السياسية في عمل المؤسسات كل هذه عوامل تؤدي إلى التسييس الوظيفي.

وتتاول الطحيح العوامل التنظيمية والتي تساهم في التسييس الوظيفي، وهي كالتالي:
(الطحیح، 2009، ص104).

1. عدم الاتفاق على الأهداف: عندما يكون هناك عدم اتفاق على أهداف المؤسسة الإستراتيجية، على مستوى الأقسام والدوائر، فإنه يؤدي إلى ظهور التسييس الوظيفي.
2. عدم وضوح الأهداف: عندما يكون الهدف أو الأهداف يشوبها الغموض، فإن ذلك يساعد على خلق التسييس الوظيفي.
3. تعدد المعلومات عن المواقف والمشاكل التي تواجهها المنظمة: عندما تكثر المعلومات وتكثر المواقف التي تواجهها المؤسسة، وتتناقض هذه المعلومات والمواقف مع المنظمة وتعدد مشاكلها، فإن ذلك يسمح بخلق تسييس في المؤسسة.
4. عدم وضوح إجراءات وتعقيدات اتخاذ القرارات ومقاييس الأداء: عندما تشوب عملية اتخاذ القرارات العديد من التعقيدات، وكذلك غموضها، وعدم وضوحها، وخاصة تلك المتعلقة بالأفراد، كالتوظيف، والترقية، والتدريب، فإن هذا من شأنه أن يخلق التسييس في المنظمة.
5. التنافس على الموارد النادرة: حيث يؤدي الصراع على موارد المؤسسة إلى خلق السلوك السياسي.

وهناك عاملاً مهماً في حدوث التسييس، وهو تدخل الأحزاب السياسية في المؤسسات في مجالات التوظيف، والعمليات الداخلية، ومخرجات المؤسسات، وكذلك الانقسامات السياسية والمشاحنات الحزبية داخل الدولة تعزز من عملية التسييس الحزبي، كما أن وجود نظام سياسي يسمح لحزبه السياسي بالهيمنة على الجهاز الإداري للدولة، وبسط نفوذه، وفرض سياساته وأيديولوجياته عليه، سيؤدي ذلك إلى وجود جهاز إداري مسيب.

حيث تعد هذه عوامل مهمة تؤثر على عدم كفاءة المؤسسات، وعدم مأسستها وإن هذه العوامل تعزز من الاضطراب وعدم الاستقرار داخل المؤسسات، ومن خلالها يستفحل السلوك السياسي في المؤسسات، والذي من خلاله يحاول كل طرف إضعاف الطرف الآخر مقابل أن يكون هو المنتفخ في المؤسسة، على حساب أهداف المؤسسة وتقدمها وتطورها، وإن استمرار وجود هذه العوامل، والتي تشكل المناخ المسمم في المؤسسات، ستؤدي إلى ضعف عمل المؤسسات، لأن كل طرف من الموظفين يعمل لحسابه الحزبي أو الفئوي، وليس من أجل المؤسسة، ويحاول أن يطيح بالآخر.

5.2.2 أساليب التسييس الوظيفي ومستوياته

هناك العديد من الأساليب لتعزيز عملية التسييس الوظيفي داخل المؤسسات، والمنظمات، وهي كالتالي:

1. تحميل المسؤولية للآخرين بعدم تطبيق آراء المديرين: تُعدّ من إحدى الأساليب السياسية المعروفة والتي تتجسد في المنظمات، من خلال إيجاد ما يسمى بكبش فداء يتم توجيه الأخطاء في المنظمة وتحميله مسؤولية أخطاء الآخرين (جرينبرج، روبرت 2004، ص543).

2. التحكم في المعلومات: فتُعدّ المعلومات عنصراً مهماً في حياة المؤسسات، حيث يتم تحريف المعلومات، وكذلك اختلاق معلومات لا أساس لها من الصحة، وتُعدّ هذه الأساليب نادرة في المؤسسات، وذلك لآثار السلبية وردات الفعل العكسية التي تترتب على اكتشاف الكذب،

فيلجأ الكثير من الموظفين للسيطرة على المعلومة، من أجل تعزيز مراكزهم الوظيفية، فيقومون بحجب المعلومات التي قد تسيء لهم، وتجنب الأشخاص الذي يمكن أن يسألوا عن معلومات لا يريدون الإفصاح عنها، وانتقاء المعلومات التي ينشرها، والتي تتوافق مع مصالحهم (الحناوي وآخرون، 1999، ص372).

3. تبني الإنجازات: وهو تبني أصحاب النفوذ في المؤسسة غالبية الإنجازات الإيجابية (جلاب، 2011، ص445).

4. تلميع الصورة: ويلجأ إليها من يرغب بالتحكم في المؤسسة من خلال خلق انطباع جيد عنهم، بأنهم أناس قادرين على الإنجاز، وإبراز إنجازاتهم، ومحاولة تضخيمها، والربط بين الشخص، وإنجازات الآخرين (الحناوي وآخرون، 1999، ص373).

5. حشد الدعم والتأييد: بمعنى الحصول على تأييد للقرار قبل عرضه بالطريقة الرسمية، حيث يقوم المديرين بتقديم خدمات وتسهيلات للموظفين، من أجل ضمان أن تكون له قاعدة دعم قوية داخل المؤسسة (جرينبرج، 2004، ص542).

6. استخدام السلطة للسيطرة على الآخرين: حيث يتم استخدام السلطة لمواجهة سلطة الآخرين، ولمواجهة أي اعتراض على السلطة وإقصاء الآخرين (ماهر، 2003، ص301).

7. التحكم بالقواعد والإجراءات: حيث يقوم الكثير من المديرين والمسؤولين بتفسير قوانين إجراءات العمل وتجيورها حسب مصالحهم، وإيقاع مصالح منافسيهم في المنظمة (الراجحي، 2008، ص33).

8. تشكيل التحالفات: تنتشر ظاهرة التحالفات الشللية بين الموظفين، حيث تفيد التحالفات في القدرة على ممارسة التسييس، من خلال التأثير على الموظفين والمقدرة على الترويج لأفكار معينه داخل المؤسسة، والتأثير على الموظفين من أجل الموافقة عليها (مسلم وآخرون، 2012، ص313).

وإن ممارسة التسييس لا تقتصر فقط على الأفراد فحسب، وإنما قد يتعداه إلى مستوى الائتلاف، ومستوى الشبكة وفي ما يلي شرح لكل مستوى: (جلاب، 2011، ص 443).

1. المستوى الفردي: حيث يسعى الأفراد إلى تحقيق مصالحهم الشخصية.
2. مستوى الائتلاف: يتكون عندما يشترك الأفراد في مصلحة معينة، حيث يمثل تجمعات مؤقتة من الأفراد يريدون أن يحققوا مصلحة محددة.
3. مستوى الشبكة: وتكون أوسع من الائتلافات، حيث تقوم على أساس السعي المشترك من أجل تحقيق المصلحة العامة.

6.2.2 نماذج التسييس الوظيفي

يمكن للمطلع على واقع المنظمات أن يجد في حياتها العملية عدة نماذج للسلوك السياسي من بينها النماذج التالية:

1. التسييس الوظيفي كعملية

حيث يُعدّ هذا النموذج العملية السياسية أنها مجموعة مراحل مترابطة ذات علاقات متبادلة، ويتكون من ثلاث مراحل، وهي:

أ- الظروف السابقة: وقوامها الخصائص الشخصية للأفراد، وخصائص الجماعة، والظروف الموقفية.

ب- آلية العملية: وتشمل الأهداف، والأدوار، والإستراتيجيات، والتكتيك، بالإضافة إلى الحساسية السياسية، والتي تعني ضرورة معرفة المبادئ التي تحكم السلوك، والاتجاه إلى النشاطات غير المعلنة.

ت- النتائج: حيث تختلف النتائج من منظمة إلى أخرى، وذلك بسبب اختلاف المنظمات (السالم، 2009، ص 190).

2. التسييس الوظيفي كائتلاف

يرى أصحاب هذا النموذج أن المنظمة هي ائتلاف سياسي يضم العديد من الائتلافات الفرعية، تسعى من أجل الحصول على الموارد النادرة، وتحقيق مكاسب إدارية داخل المنظمة، ويمكن تقديم نموذجين بخصوص هذه النظرة:

أ- نموذج أصحاب المصلحة (لمكلان): أكد هذا النموذج على أهمية طلبات أصحاب المصلحة وهم "الجماعات الضاغطة الداخلية والخارجية" لأنها تسهم في جودة القرار وإقراره بصياغة مناسبة، ويجب على الإدارة أن تتفاعل مع هذه الطلبات، حيث يسفر هذا التفاعل عن تحقيق مصالح الطرفين، والمحافظة عليها.

ب- نموذج النظم السياسية (لهف): يعرف هذا النموذج بنموذج الجماعة، ويؤكد على أهمية دور الأفراد في الذين تربطهم مصالح خاصة مع المنظمة في تحديد مضامين القرارات في المنظمة، حيث يرى "هف" أن المنظمة وجود سياسي يضم مصالح متباينة تتقاطع مع التركيب الرسمي للمنظمة، ومن أجل فرض المطالب على المنظمة تقوم هذه الجماعات بالتنسيق، أو التفاوض، أو الضغط على المنظمة من أجل تحقيق مطالبهم (السالم، 2009، ص191).

3. التسييس الوظيفي الظرفي (الموقفي)

يؤكد أصحاب هذا النموذج على أن عوامل البيئة الداخلية والخارجية، تلعب دوراً مهماً في التركيب السياسي للمنظمة" الصراع، وتوزيع القوة، والسلوك السياسي" وفي تشكيل القرارات الإدارية (السالم، 2009، ص192) ويتكون من نموذجين وهما كالتالي:

أ- نموذج إستراتيجية الموقف: فقد فسّر هسكون وزملاؤه القوة النسبية للوحدات التنظيمية وفقاً لما يعرف بإستراتيجية الموقف، حيث يقصد بها أن قوة المجموعة أو الوحدة التنظيمية تزداد أهميتها الإستراتيجية، وذلك تبعاً للأحداث والأنشطة داخل المنظمة وخارجها، فعندما تواجه المنظمة دعوى قضائية فإن الدائرة القانونية، تكسب القوة والتأثير

على قرارات المنظمة، بسبب قدرتها على مواجهة التهديدات الطارئة (السالم، 2002، ص144-145).

ب- نموذج فيفر: يرى فيفر أن هناك ثلاثة محاور مهمة تعد من أسباب نشوء الصراع واستخدام السلوك السياسي على مستوى الوحدات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات وهي كالتالي:

أ- الإعتدال المتبادل بين الأقسام: أي تأثير على قسم ستتأثر به الأقسام الأخرى

ب- عدم تجانس الأهداف أو تعارضها واختلاف قيم العاملين وإدراكاتهم.

ت- قلة الموارد المتاحة مقارنة بالطلب عليها، حيث إن النقص في عرض الموارد هو العامل المسبب في الدخول في الصراع السياسي في المنظمات، حيث إن تخصيص مركز وظيفي لترقية أحد الأفراد يحرم فرداً آخر من الترقية، فيؤدي إلى صراع سياسي.

حيث يعتقد فيفر أن معالجة الصراع باستخدام القوة تستلزم شرطين:

- مدى أهمية القرار أو المورد: فالقرارات غير المهمة فينبغي عدم استخدام السلوك السياسي.
- مدى توزيع القوة في المنظمة: حيث إن النشاط السياسي يحدث كلما كانت القوة منتشرة وموزعة بين المستويات الإدارية وعدم وجود مركزية في القوة (السالم، 2009، ص193).

3.2 مأسسة الجهاز الإداري

تعدّ عملية بناء المؤسسات الإدارية في الدولة، الدعامة الأساسية والمهمة التي تركز عليها عملية التطوير والتنمية الشاملة في أي دولة من دول العالم، وذلك من أجل أن تكون قادرة على مواكبة التطورات التي يشهدها العالم، والذي تنامت فيه المعلومات والتكنولوجيا، وتقدمت فيه وسائل الحياة وأساليبها، فالمواطن أصبح بحاجة إلى جهاز إداري يحقق له الرفاهية، ومبني

على أسس مهنية سليمة، قادرة على تلبية احتياجات المجتمع (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص ج).

ويُعدّ بناء الجهاز الإداري وإصلاحه، وجعله مبنياً على أسس مؤسسية ومهنية، ظاهرة من ظواهر العلم الإداري، وليس منفصلاً عن الإدارة العامة، وإنما يرتبط بها وفي تطور أنشطة الدولة ومهامها، فكلما تطورت الدولة نمت الإدارة، وبرز الإصلاح الإداري أو التحديث الإداري كأحد عوامل تطور الدول وتقدمها (البحيري، 2011، ص 6)، فالإصلاح الإداري هو التغيير إلى الأفضل، فليس كل تغيير علمي هو إصلاح (الفرجاني، 2008، ص 13)

ومن أجل ذلك أصبح على دول العالم أن تتواصل لتتبادل جهود الإصلاح الإداري، وبرامجها وأخذ التجارب الناجحة، من أجل بناء مؤسساتها الحكومية على أسس مؤسسية، حتى تكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية، وبناء جهاز إداري يحقق الاستقرار للمجتمع من خلال تطبيقه لمبادئ الإدارة الرشيدة، والحد من الفساد والمحسوبيات، وإنهاء كافة الشوائب التي تقف حاجز أمام الجهاز الإداري للقيام بواجباته تجاه المواطنين، وأن يشعر المواطنين من خلاله بالمواطنة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص ج).

1.3.2 مفهوم المؤسسة

يُعدّ مصطلح المؤسسة من المصطلحات الحديثة، والتي لم يتم تداولها بشكل كبير، حيث تعرف الدراسة المؤسسة بأنها بناء المؤسسات وفق القواعد الإدارية السليمة وتطبيق القوانين الناظمة للعمل، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية والعدالة في تقديم الخدمة.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في مؤسسة الجهاز الإداري في القطاع العام وداخل المؤسسات الحكومية وتتمثل بالتالي: (طلحه، 2008، ص 102).

1. العوامل الاقتصادية: حيث تلعب العوامل الاقتصادية دوراً مهماً في عملية المؤسسة حيث أنها تحتاج إلى إمكانيات مالية من أجل إعادة هيكلة الجهاز الإداري وإصلاحه، وإجراء عمليات التغيير وفق ما هو مطلوب.

2. العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية دوراً كبيراً في عملية إصلاح الجهاز الإداري، فيلعب النظام السياسي دوراً مهماً في عملية المأسسة في مؤسسات الدولة، فترى الدراسة أن أي بناء إداري للمؤسسات العامة يحتاج إلى إرادة سياسية من النظام السياسي، لأنه إذا صلح النظام السياسي وابتعد عن إدارة الدولة على أساس حزبي، صنع جهازاً إدارياً قائماً على الكفاءة والفاعلية في إدارة المؤسسات، فالعلاقة بين الإصلاح السياسي والإصلاح الإداري علاقة مترابطة.

حيث يلاحظ في العديد من الدول النامية انتشار الفساد السياسي، والذي قد يعم جميع مفاصل الدولة، وينتج عنه تحقيق مصالح خاصة للمنتفعدين السياسيين أكثر من الاهتمام بتحقيق المصلحة العامة، ناهيك عن أن كلاً من الأجهزة البيروقراطية والمواطنين المستهدفين بخدماتها، يدركون أن المؤسسات التشريعية في بلدانهم نادراً ما يتم انتخابها بطريقة حرة، وعليه فإن سلطاتها شكلية وصورية، وغير فعالة في تطبيق القوانين، وفي ظل هذه البيئة السياسية، فإن من الصعب الحديث عن توفر إرادة سياسية لإصلاح الأجهزة البيروقراطية الحكومية ومكافحة الفساد، فعلى الرغم من التأكيدات من قبل الكثير من القيادات السياسية في الدول النامية، على عزمها إصلاح أجهزتها الإدارية بغرض رفع كفاءتها ومستوى خدماتها للجمهور، فإن هذا يبقى حبر على ورق، فالوقائع على الأرض تشير إلى الأداء المتدني للأجهزة الإدارية، وانتشار ظواهر الفساد والمحسوبية، وهدر المال العام (Jreisat,2012,pp161-162).

3. العوامل الإدارية: حيث يشكل نقص الخبرات وعدم توافر البرامج والكفاءات الإدارية اللازمة من أجل القيام بعملية الإصلاح الإداري (الصيرفي، 2007، ص79).

4. العوامل الاجتماعية: حيث إن الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في عملية الإصلاح داخل المؤسسات، فلا يمكن الاعتماد على أسس الجدارة في التعيين والترقية، في الوظائف العامة في المجتمعات القبلية والعشائرية، والتي يكون الولاء فيها للعشيرة، وكذلك الشخصنة، والتي تعني اللامؤسسية في بناء أجهزة الدولة (الصيرفي، 2007، ص80).

2.3.2 أهداف مأسسة الجهاز الإداري وأهميته

إن عملية مأسسة الجهاز الإداري لأي دولة تهدف إلى تحقيق العديد من القضايا الأساسية والمتعلقة بالجهاز الإداري، والتي تنعكس بشكل إيجابي على المجتمع والجهاز الحكومي ومن أبرز هذه القضايا: (الفرجاني، 2008، ص21)

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

كما أن المأسسة للجهاز الإداري تعزز مبدأ الجدارة في الوظائف، ومما سبق فإن بناء الجهاز الإداري للدولة ومؤسساته على أسس مهنية، وتحقيق الأهداف السابقة، سيحد من المحاباة والفساد وتعزيز معايير الجدارة في الوظائف، والتي بدورها ستعزز من أداء الجهاز الإداري، تحد من عمليات التسييس في التوظيف أو في القرارات الإدارية، كما أن المأسسة تضمن جودة الخدمات المقدمة وعدالتها للمواطنين، وتضمن كفاءة الجهاز الإداري وفاعليته ونجاح السياسة العامة لأي حكومة، كما أن المأسسة قد تعزز من ديمقراطية الجهاز الإداري، من خلال شعور الفرد من خلاله بالمواطنة، وأنه مُطبق "للبيروقراطية التمثيلية" (بلعيفة، 2006، ص17)، بحيث أنه جامع لشرائح المجتمع كافة، ومعزز للتحول الديمقراطي، وتداول السلطة.

3.3.2 معايير مؤسسة الجهاز الإداري

هناك العديد من المعايير التي يجب أن تكون في الجهاز الإداري لنحكم على هذا الجهاز الإداري أنه قائم على أسس مؤسساتية، وهي كالتالي: (مصلح، 2013، ص44-47)

1. تطبيق القوانين

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

2. تحقيق حاجات المواطنين

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

3. المساواة

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

4. تحقيق المصلحة العامة

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

5. الرؤية الإستراتيجية

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

وترى الدراسة بأن تطبيق المعايير السابقة في الجهاز الإداري للدولة، يعمل على تنميته هذا الجهاز وتطوره، ويسود فيه حالة الاستقرار وعدم الاضطراب، ويصبح هذا الجهاز قادراً على التنميه الشاملة في الدولة، وأن افتقاد الجهاز الإداري للدولة لهذه المعايير، يجعل منه جهازاً غير قادر على مواجهة التحديات، وعدم تمكنه من تحقيق درجات متقدمة من التنمية في الدولة، وذلك بسبب حالة الفساد، وافتقاده للكفاءات الإدارية، لأن التوظيف قائم بعيداً عن الأسس والمعايير السليمة في الاختيار والتعيين، ويخضع للعديد من الاعتبارات، ومن أهمها الاعتبارات السياسية.

4.3.2 استراتيجيات من أجل مأسسة الجهاز الإداري

هناك العديد من الإستراتيجيات من أجل بناء جهاز إداري على أسس مهنية، وهي كالتالي: (الصيرفي، 2007، ص 69-74)

1. تفعيل القوانين التي تنظم شؤون الخدمة المدنية، والتي تتعلق بالتعيين، والترقية، والمساءلة، وتقديم الخدمة، وتعزيز دورها في المؤسسات الحكومية: فهناك العديد من القوانين الناظمة للعمل ولكن هذه القوانين غير مطبقة بشكل واقعي في المؤسسات، (الصيرفي، 2007، ص 69) حيث يوجد فجوة كبيرة بين ما تنص عليه الهياكل واللوائح والقوانين وبين ما يتم تطبيقه على الأرض، وانتشار الفساد والمحسوبية، والتداخل في الوظائف والأدوار، وضعف المهارات لدى الموظفين، وتأثير البيئة السياسية على الجهاز الإداري، حيث يشكل الجهاز الإداري مرآة للواقع السياسي في هذه الدول (خصاونة، 2015، ص 767).

2. توضيح مهام الموظفين ودورهم في الوزارات: حيث يجب توضيح حقوق الموظفين وواجباتهم، وأن الوظيفة العامة تهدف لتقديم الخدمات بشكل يتلاءم مع احتياجات المواطنين وتغيير النظرة القائمة لدى الموظفين، بأن الوظيفة العامة استحقاق وامتيار، تعطيم الحق بالتحكم بالمواطنين حسب أهوائهم واعتباراتهم السياسية والحزبية.

3. إعطاء الموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من العمل، والإبداع، وتقديم المبادرات، والابتكارات من أجل تطوير تحسن الأداء: فيجب إعطاء فرصة للموظفين بالقيام بالمبادرات الإدارية من أجل تطوير العمل، والذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة؛ وذلك لأنهم على تواصل مباشر مع المواطنين والأكثر إماماً بالعوامل التي تؤثر في العمل، فالموظف هو العمود الفقري لنجاح أي عملية تنمية وتطوير لأي مؤسسة.

4. تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في العمل: فيجب أن تلتزم الهيئات الإدارية في المؤسسات بالشفافية والوضوح في أداء العمل، وبموازات ذلك، ترى الدراسة بأنه يجب أن يتم تفعيل الأجهزة الرقابية من أجل المساءلة، والمحاسبة عن أي تقصير، وخلل في أداء المؤسسة.

5. مراجعة الأطر والتشريعات والقوانين بشكل دوري، وذلك من أجل التأكد بأنها تستطيع معالجة الأمور التي تطرأ على العمل، ومواكبة المستجدات، والتعامل معها.

6. عمل جولات ميدانية من قبل الجهات صاحبة الاختصاص من أجل التأكد من جودة الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري للدولة، ومعرفة رأي المواطنين بها، ومعالجة أوجه القصور إذا وجدت، حيث تعتبر الدراسة أن هذه خطوة مهمة من أجل تعزيز مؤسسة الوزارات؛ لأن المواطن هو الذي يتعامل بصورة مباشرة مع هذا الجهاز، وهو من البيئة الخارجية والمحيطة بالجهاز الإداري، ونتيجة ذلك فهو قادر على أن يقيم مدى تطبيق أسس النزاهة والشفافية على معظم إجراءات العمل.

وهناك العديد من المتطلبات الأساسية التي تحتاجها المؤسسة الإدارية، ومن هذه المتطلبات ماتناولها (السبيعي، 2010، ص21-22) على النحو الآتي:

1. ضرورة توافر الديمقراطية في المجتمع؛ وذلك لأن الشفافية، تتطلب ممارسة الديمقراطية، حيث أن الممارسات الديمقراطية تضمن من خلال الطرق القانونية الوصول إلى المعلومات من خلال القوانين المنظمة للعمل، حيث أن الشفافية تُعد عنصر مهم في تعزيز المؤسسة الإدارية.

2. التعيين في الوظائف على أساس الجدارة والكفاءة.

3. ضرورة تفعيل أجهزة الرقابة الإدارية والمالية في المؤسسات.

4. تسهيل تداول المعلومات وتدفعها إلى جميع المستويات المختلفة في المؤسسات.

5. نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مجالات الحياة؛ وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات ووضعي السياسات، لتطبيق التشريعات المحققة لجودة، وفاعلية العمل (حرب، 2011، ص16).

6. إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة، "فالموظف عندما يتحقق له الرضا الوظيفي سيزداد حرصه من أجل الالتزام بالممارسات الإدارية الصحيحة والسليمة"، وكذلك إن متابعة العمل وإجراءاته سيمكن الإدارات من اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجامعة، يعزز من الشفافية والوضوح في العمل (حرب، 2011، ص17).

7. تطبيق القوانين وتطويرها: حيث إن تطوير الأنظمة والقوانين الناظمة للعمل، تعزز من التنمية الإدارية، فمن خلال التنمية الإدارية تعزز المؤسسة الإدارية (الصيرفي، 2007، ص177).

8. تعزيز الشفافية من خلال الهندرة الإدارية، فالهندرة الإدارية تعني البدء من جديد من نقطة الصفر من حيث الإجراءات، والقوانين، والأنظمة، وأساليب العمل، أي تطبيق إجراءات

وقوانين وأساليب عمل جديدة، والتخلي عن إجراءات العمل القديمة، حيث تُعدّ شرطاً مهماً لتعزيز الشفافية (الصيرفي، 2007، ص178).

5.3.2 المعوقات أمام المأسسة

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام جهود مأسسة الجهاز الإداري للدولة وتتمثل بالآتي: (موسى، 2011، ص34-35).

1. استمرار ظاهرة الدولة الأمنية البوليسية، والتي تعتمد سياسة القمع، واحتواء المجتمع المدني، ومصادرة الحريات، وعدم إشراك المواطنين في صنع السياسة العامة.
 2. غياب المحاسبة والشفافية إضافة إلى غياب تطبيق القوانين، وعدم الالتزام بها، وكذلك ضعف البنية المؤسسية والسياسية والإدارية.
 3. الانقسام السياسي والطائفي والعشائري داخل الدولة وما ينتج عنه من ضعف الشعور بالمواطنة، وعدم وجود عقد اجتماعي ليحدد علاقة النظام بالمواطنين من خلال وجود دستور يحدد واجبات النظام السياسي وحقوقه من جهة والمواطنين من جهة أخرى، وكذلك نقص الحريات كحرية التعبير والاعتقاد، بالإضافة لضعف المشاركة السياسية.
 4. التوظيف والترقية على أساس الانتماء السياسي، وتسييس جميع مفاصل المؤسسات نتيجة لربط الإدارة بالسياسية.
 5. الاعتماد على الارتجالية في بناء المؤسسات واستحداثها، والابتعاد عن الأسلوب العلمي والميداني لتشخيص المشاكل، وتقديم الحلول المقترحة استناداً إلى ذلك.
- كما ذكر (حرب، 2011، ص20) العديد من العوامل والتي تُعدّ عقبة أمام تحقيق المأسسة داخل الدولة:

1. تعقيد في الإجراءات، والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، يشكل ذلك عائقاً أمام تطبيق الشفافية، حيث إن القيام بعمليات الإصلاح الإداري، وتطوير الأنظمة، والقوانين

والإجراءات، يخلق البيئة المناسبة التي تتعزز فيها الشفافية، حيث أن الشفافية تُعد عنصر مهم من عناصر تعزيز المؤسسة في المؤسسات.

2. الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات، وتجبير تفسير المعلومات وتحليلها من قبل المستخدمين من أجل تحقيق مصالحهم، أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، إذا تعارضت مع أهداف المنظمة.

3. كثرة الأهداف وتداخلها مع بعضها البعض، حيث يؤدي ذلك إلى إرباك في تحقيق الأهداف، فإن عدم تحديد أولويات للأهداف المراد تحقيقها يُعدّ من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية.

4. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى ضياع الجهود وتشتت التنسيق بين أجهزة الإدارة.

5. الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة، والتي تحتاج إلى فترة طويلة من أجل معالجتها، ومن أجل الوصول إلى درجة الجاهزية المناسبة للنهوض بالمجتمع ومؤسساته.

6. عدم سيادة الديمقراطية داخل المجتمع، والذي يؤدي إلى سوء استغلال المعلومات من قبل مستخدميها من أجل تحقيق المصالح الشخصية والحزبية، حيث أن سيادة أجواء الديمقراطية تتيح إمكانات المكاشفة والمساءلة، والتي تعالج التجاوزات في الإفصاح ونشر المعلومات وتفسيرها.

كما أن هناك عاملاً هاماً يؤثر على المؤسسة، وهو التوظيف البعيد عن أسس المهنية والجدارة والقائم على الأسس الحزبية والسياسية، أو المصالح الخاصة، فهو يخلق كادراً إدارياً لا يأبه للالتزام بتطبيق معايير الجودة في العمل، لأنه سيعمل لمصالحه ومصالح حزبه السياسي.

6.3.2 مفهوم الشفافية وأهميتها

تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والتي يجب أن تكون ضمن أولويات الإدارات في المؤسسات، لما لها من دور مهم في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، والتمهيد لقيام بناء تنظيمي سليم للمؤسسات، حيث ثبت أن تطبيق الشفافية في المؤسسات له دور مهم في بنائها على أسس مهنية (حرب، 2011، ص9)، ومع تطور التكنولوجيا، وتطور الانترنت، ووسائل الاتصال، أصبحت الشفافية خياراً حتمياً أمام الحكومات لتطبيقها، فكانت الحكومات في السابق تحتكر المعلومات وتسيطر عليها، ولكن مع تقدم تكنولوجيا الاتصال، أصبحت الشفافية ضرورة ملحة أمام الحكومات من أجل تطبيقها.

(Gungwa & Wong,2007,p55)

تُعدّ الشفافية من الوسائل المهمة في مأسسة وبناء المؤسسات العامة، فهي مرتكز للحكم الرشيد، فهي تتيح تدفق المعلومات بطريقة واضحة بعيدة كل البعد عن الغموض، بحيث يستطيع أصحاب المصالح المختلفة الحصول على المعلومات عن نشاطات المؤسسات العامة، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر مسائلة وشفافية ركن مهم من أركان الحكم الصالح، وهو علاج للكثير من الأمراض الإدارية، كسوء استخدام السلطة وما ينجم عنها الكثير من التبعات، والتي تلحق الضرر بالجهاز الإداري (الراشدي، 2006، ص19).

وهناك العديد من التعريفات للشفافية، فالشفافية في الإدارة الحكومية تعني "الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، وتشمل أيضاً التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة، وأنظمة النزاهة الوطنية، والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة" (الطراونه، العضايه، 2010، ص66).

وتتضمن الشفافية تبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، بما يسمح لأي مواطن بالوصول إلى المعلومات (الحربي، 2012، ص312).

كما أن هناك من يرى الشفافية في الإدارة الحكومية تعني "أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تبشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك" (الطراونة، العضايه، 2010، ص66).

وتعرف الدراسة الشفافية، بأنها الوضوح والمصادقية والصراحة في الجهاز الحكومي وإتاحة المعلومات لجميع المواطنين، ولجميع الجهات التي تمارس الدور الرقابي على هذا الجهاز عن جميع النشاطات، والعمليات التي يقوم بها الجهاز الحكومي، بما لا يتعارض مع القوانين ولا يشكل خطراً على هذا الجهاز.

وتعدّ الشفافية عنصراً هاماً في المؤسسات أياً كانت خاصة أو عامه، وتتعرّز من خلالها الحوكمة للمؤسسات، فمن خلال الشفافية تتوفر البيئة والظروف المناسبة لوضع أنظمة مساءلة إدارية تتميز بالكفاءة وتكون قادرة على وضع الحلول والبدائل ومعالجة العديد من المشاكل التي تواجهها الأجهزة الحكومية كالفساد والترهل الإداري وتهيئتها، من أجل أن تكون قادرة على تنفيذ السياسة العامة للدولة (الطراونة، العضايه، 2010، ص67).

والشفافية الإدارية تتضمن في جوهرها عناصر أساسية فهي تعني المصادقية، والمشاركة، والإفصاح والوضوح في التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها البعض، وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة، فالشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية، وشفافية العلاقات الرأسيّة والأفقية من أركان العمل المؤسسي، والشفافية كمبدأ إداري في المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات، وإدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية، والتعليمات، والاتصال والعلاقات، والتطوير الإداري (السبيعي، 2010، ص16).

وتسهم الشفافية في الكشف عن المعلومات وإزالة مظاهر الغموض والضبائية في عمل المؤسسات، ومن خلال ذلك تضمن حقوق المواطنين في فهم ومعرفة ما يدور داخل الجهاز الإداري للدولة، وذلك من خلال إتاحة المعلومات ومشاركتهم بها، لكي يكون المواطنون على دراية بما يحدث، وتساعد الشفافية على فهم الأسس والظروف المحيطة بالقرارات الحكومية، وهي عنصر مهم في تحقيق المساءلة، من خلال تبنيها لفكرة أن للمجتمع بكافة مكوناته الحق في تقييم ومراقبة القرارات والإجراءات التي تتخذ في المؤسسات العامة، وتعمل أيضا على تحسين الأداء، من خلال أنها تعطي مساحة للموظف أن يعبر عن آرائه، والذي سينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي والأداء(الحربي،2012،ص317).

وتعدّ الشفافية عامل استقرار سياسي للدولة تعزز مفاهيم التقدم الحضارية، وترسخ التنمية، وتعدّ الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية، حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة، اللتين تُعدّان من أهم ركائز التنمية في الدولة (الراشدي،2006،ص17).

وهناك العديد من المستويات للشفافية الإدارية يجب توضيحها من أجل معرفة جوانب عمل الشفافية ومجالاتها، والتي تمثل بمستويين: (الصيرفي،2007، ص174-176)

1. المستوى الذاتي: وفي هذا المستوى تتطلب الشفافية ضرورة توافر الأبعاد التالية:

أ- العمل على توعية الموظف والمواطن حول طبيعة الإدارة ومهامها، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها، من خلال برامج توعوية تقدم لهم.

ب- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.

ت- اعتماد أسس الجدارة والكفاءة في عملية الاختيار والتعيين والترقية، بعيداً عن جميع السلوكيات التي تؤثر في نزاهة التوظيف والبيئة الوظيفية، كالواسطة والمحسوبيات السياسية.

ث- تقييم الأداء لجميع العاملين في كافة المستويات والوحدات الإدارية.

ج- تشجيع وإلزام جميع العاملين بضرورة العمل كفريق، وتوفير المناخات التي تشجع وتتجج العمل كفريق واحد.

ح- تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة، وأن تكون الإجراءات واضحة ومعلنة.

2. المستوى الشمولي: وفي هذا المستوى تتطلب الشفافية ضرورة توافر الأبعاد التالية:

أ- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.

ب- تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية في الإدارة العامة وأجهزة الرقابة على أن يتوافر بها الشفافية، والابتعاد عن الفساد الإداري.

ت- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص، وإتاحة موجوداتها في متناول المواطنين.

ث- تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية، وهيئات الرقابة والمحاسبة، وكذلك الإدارات المالية، في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليها، مع ضرورة إشهار الذمة لكل من سيشغل وظيفة عامه.

وبناء على ذلك، فإن شفافية القرارات، والتشريعات، والقوانين، والأنظمة، والإجراءات، تعمل ضمن رؤية وإطار شامل يغطي جميع مؤسسات الدولة، وعلى مستوى يتطلب توافر معلومات فعالة، وإلزام جميع المؤسسات، والهيئات، والإدارات المختلفة، بتطبيق مبدأ الشفافية.

7.3.2 الفعالية التنظيمية

تناول العديد من الكُتاب عدة تعريفات للفعالية التنظيمية، حيث يُعدّ مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظراً لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها، هذا ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا، وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء

المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (علي، 2009، ص293) حيث عرفت بأنها "النطاق الذي يمكن المنظمة، كنظام اجتماعي، من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة، والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها"، (خوين، 2009، ص23)، ويعرف (بارنارد) الفاعلية بأنها درجة التوافق بين المخرجات الفعلية للنظام والمخرجات المرغوبة وأشار بأن الكفاءة هي نسبة الموارد المستخدمة من أجل إنتاج وحدة واحدة من المخرجات (العنزي وآخرون، 2009، ص23)، ويعرف معجم مصطلحات الإدارة العامة الفعالية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها ويقال فعالية التنظيم، ويقصد بها مدى صلاحية المنظمة في الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن، كما أنها تعني قدرة المنظمة على التأقلم مع ظروفها الداخلية والخارجية، وتقاس الفاعلية التنظيمية بمدى تطبيق الكفاءة والانسجام والتوازن بين العناصر والأبعاد التنظيمية المختلفة" (العنزي، 2004، ص24).

والفاعلية التنظيمية هي مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى القريب، وذلك لأن وجود المنظمات وتطورها مرهون بتحقيق أهدافها على المدى القصير أو الطويل، فهناك العديد من المقاييس لقياس فاعلية المنظمة، والتي تتمثل في الربحية والكفاءة، والإنتاجية، ودوران العمل، والرضا الوظيفي، والتقييم من البيئة الخارجية وهو حصولها على الموارد النادرة لتعزيز فاعليتها (العنزي، 2004، ص37) وكذلك المرونة، والتطوير، والتماسك، والتخطيط، والأداء، والنمو والتكامل (خوين، 2009، ص11).

1.7.3.2 الفرق بين الكفاءة والفاعلية

هناك ارتباط وثيق مابين الكفاءة والفاعلية، ولكن هناك عدة فروق بينهما، فالفاعلية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، فهي تختص بتحقيق النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج، أو تحقيق الأهداف، وهي ذات بعد اقتصادي، حيث تشير إلى الطريقة الاقتصادية في إنجاز الأهداف؛ أي نسبة المدخلات إلى المخرجات، وقد تكون المنظمة تتمتع بالكفاءة ولكنها غير فعالة كأن تقدم سلعة أو خدمة لا يوجد

عليها طلب من المستفيدين، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها لا تتمتع بالكفاءة، عندما تحقق المنظمة أهدافها وتدفع تكاليف كبيرة من أجل تحقيق أهدافها(طه، 2014، ص56).

8.3.2 الجدارة في الوظيفة العامة

إن بناء جهاز إداري قادر على تحقيق أهدافه، وقادر على تحمل مسؤولياته وواجباته، فإنه بحاجة لاستقطاب عناصر بشرية على أساس الجدارة والكفاءة.

حيث تحدث الدكتور البهيري عن مفهوم الجدارة من خلال خصائصها في ما يلي:
(سلوى، 2010، ص33)

1. يجب أن يكون التوظيف على أساس القدرة، من أجل أن تكون العناصر التي يتم توظيفها مؤهلة للقيام بالتزامات الوظيفة العامة ومسؤولياتها.
2. تشكيل لجنة مختصة في تقييم مدى ملائمة المتقدمين للوظيفة واختيار أكفئهم، ويشترط في هذه اللجنة أن تكون محايدة.
3. يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات.
4. الأخذ بمبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين، وإعطاء الجميع حق التنافس والالتحاق بالوظائف العمومية الشاغرة المعلن عنها، فالتمييز يجب أن يكون على أساس الجدارة والاستحقاق.

حيث تلعب الجدارة دوراً هاماً في الوظائف العامة، وهي عنصر هام في مأسسة الجهاز الإداري في الدولة، وذلك لأن حسن اختيار الموظفين للوظائف ينعكس على الجهاز الإداري، حيث يحقق مبدأ الجدارة الكثير من المميزات للجهاز الإداري من خلال:

- 1- **الاستطاعة والطاقة:** إن الهدف الذي ينطوي على اختيار موظفين تنطبق عليهم أسس الكفاءة والمهنية هو تحقيق الأهداف المطلوبة للوزارات بكفاءة وفاعليته، فعندما ترغب

الحكومة في تحقيق أهدافها بكل كفاءة، فإنه يجب عليها أن تختار موظفيها، وفق الأسس السليمة والمهنية (مجيد، 2005، ص238).

2- **التزام الحيادية:** إن اختيار الموظفين على أسس الجدارة يعزز من عملية الحيادية في المؤسسة، والبعد عن التحيز للأحزاب السياسية، وعدم إعطاء فرصة لتدخل تلك الأحزاب في الجهاز الإداري للدولة، فمن خلال ذلك تتحقق الجودة والشفافية في العمل الإداري داخل مؤسسات الدولة (مجيد، 2005، ص239-240) والقضاء على المحاباة التي تتحرف بولاء العاملين نحو المصالح الشخصية والخاصة على حساب المصلحة العامة، وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص، والتنافس بين المواطنين الذين يسعون إلى الوظائف، وفقاً لمعايير النزاهة والشفافية (جمال الدين، 2006، 131)

3- **توفير الأمن الوظيفي للموظفين:** إن غياب الحيادية في الوظائف، يؤدي إلى غياب الأمن الوظيفي للموظفين الذين يعملون في الخدمة المدنية، وقت حدوث تغيير في الأحزاب الحاكمة، حيث يصبح مستقبل الموظف مربوطاً في النفوذ السياسي، حيث أن هناك موظفين يرفضون العمل في الحكومات التي يتعزز فيها التسييس الوظيفي، وذلك لأنهم يرفضون الاستمرار في عمل مرتبط بموافقة الجهاز السياسي للحزب، وأيضاً، أن الحزب السياسي الفائز قد يجد صعوبة في التعاون مع موظفي الجهاز الإداري في تحقيق أهدافه، نتيجة وجود جهاز حكومي ميسس من السابق (مجيد، جاسم، 2005، ص240).

4- **التنافس بين الموظفين:** إن تهيئة الظروف لتحقيق التنافس بين المؤهلين من الأفراد لتقلد الوظائف العامة، تعد من الحقوق الاقتصادية الهامة، والتي تحقق للموظفين مستقبلاً في مجال خدمة الحكومة، إضافة إلى أنها تحقق الصلاحية والكفاءة والجودة في مجال تقديم الخدمة المدنية للمواطنين (مجيد، جاسم، 2005، ص241).

بناءً على ما تقدّم، ترى الدراسة أن البعد عن المعايير السليمة وفق الجدارة عند اختيار الموظفين يؤدي إلى ترهل الجهاز الإداري، وخلق فئات من الموظفين لا يتمتعون بأهلية

الوظائف، مما يؤثر على الجهاز الإداري وإضعافه، حيث أن الموظفين الذين يتم انتقاؤهم على أسس الحزبية يكون ولاؤهم للحزب السياسي الذي ينتمون إليه، حيث يؤدي ذلك إلى استغلال أجهزة الدولة لأجل تحقيق الأهداف الشخصية والحزبية، ويؤدي إلى انتشار الفساد الإداري، وإن وجود جهاز ميسر يؤدي إلى إفشال تداول السلطة، لأن الموظفين يكون انتماءهم للحزب السياسي الذي أتى بهم إلى الوظيفة، وعدم قبولهم لتنفيذ سياسات وزراء من أحزاب أخرى، حيث يُعد ذلك هدماً للجهاز الإداري.

9.3.2 العدالة التوزيعية

يُعدّ العنصر البشري هو من أهم العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسات، حيث تُعدّ الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسات، والتي يجب إدارتها بطريقة عادلة تحقق من خلالها التوازن بين عناصر الموارد البشرية، وتُعدّ الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسات، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن عدم توافر العدالة في المؤسسات سينعكس على عملياتها الداخلية وعلى خدماتها للمواطنين (أبو تايه، 2012، ص146).

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة يُعدّ أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها، وعلى قدرة تلك المؤسسات على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، والقدرة على ممارسة عملياتها الداخلية بفاعلية، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات للمواطنين، حيث إن المجتمع المحيط بالمؤسسات، يعد محور خدمات المؤسسات، وهو الذي يقيّم مدى التزام المؤسسات في تطبيق معايير العدالة ومبادئها (أبو تايه، 2012، ص146).

وتُعرّف العدالة التوزيعية من منطلق العاملين، بأنها "توزيع المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، ويقصد بها أيضاً العدالة المدركة لتوزيع الموارد من قبل المنظمة للعاملين" (السكر، 2012، ص526)، وتم تعريفها على

أنها "العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة، والتي تتضمن علاقات الموظف مع مديره والموظفين وزملائه برتبة العمل نفسها، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي" (أبو تايه، 2012، ص146)، وتركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم، وتأثير ذلك على العديد من المخرجات، كالرضا الوظيفي والذي يؤثر على إنتاجية الموظف. (Ishak & Alam, 2009, P326)

أما على مستوى المجتمع تتمثل العدالة في توزيع المؤسسات السياسية للحقوق السياسية والاجتماعية، والحقوق الطبيعية بشكل منصف بين أفراد المجتمع، والهدف من عدالة التوزيع هو دفع المجتمع المنظم من قبل المؤسسات بأن يعمل بشكل يخدم التعاون الاجتماعي، فالمساواة هي تحقيق تساوي الفرص بين أفراد المجتمع" (تينات، بلعزوقي، 2014، ص1238)، وهناك العديد من أشكال العدالة في المجتمع وهي كالتالي: (البشاشه، 2008، ص433)

1. العدالة الاقتصادية: وهي توزيع موارد الدولة بشكل منصف بين جميع المواطنين.
2. العدالة الاجتماعية: تقليل الفوارق بين الطبقات الاجتماعية، وتوزيع خدمات الدولة بشكل منصف.
3. العدالة السياسية: وهو إعطاء الجميع فرصة التعبير عن آرائهم السياسية وحرية ممارسة نشاطاتهم السياسية.
4. العدالة التعليمية: وهي توفير التعليم للجميع، ونشر المؤسسات التعليمية في أنحاء الدولة ليتسنى للجميع سهولة الحصول على خدماتها.
5. العدالة الجزائية: والتي تعني أن الجميع تحت المساءلة والقانون.

وهناك العديد من المجالات التي تبرز بها مدى تطبيق العدالة التنظيمية، وهي كالتالي:

(زايد، 2006، ص160-172)

1. عدالة الاستقطاب

تهدف عملية التوظيف والاستقطاب الحصول على الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، ويُعدّ الاستقطاب عاملاً هاماً في نجاح عمل المؤسسات؛ وذلك لأنه يُعتمد عليه في جلب عناصر بشريه قادرة على القيام بالواجبات الوظيفية، والتي يجب أن تكون ضمن معايير الجدارة، وترجع أهمية هذا المجال، إلى أنه يؤكد حقيقة مهمة، هي أن العدالة التنظيمية تبدأ قبل أن يلتحق الفرد بالمنظمة، وأن عدالة عملية الاستقطاب لها أثر كبير على اتجاهات المجتمع نحو الثقة في المؤسسات والجهاز الإداري للدولة، والتي قد يفقدها الكثير من أبناء المجتمع والذين يعتقدون أن الاعتبارات السياسية والاجتماعية هي الوسيلة الوحيدة للوصول إلى الوظائف.

2. عدالة الأجور والحوافز

تمثل الأجور عاملاً مهماً لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم، حيث يوجد علاقة بين العدالة في تخصيص المكافآت، وبين رضا العاملين، وسلوك المواطنين التنظيمية، وعندما يشعر الموظفون بعدالة الأجور والمكافآت، فإن سلوك المواطنين التنظيمية سيكون هو المنتفس الطبيعي الذي يظهر من خلاله الموظف الامتثال والمعاملة بالمثل، وإن عدم توافر العدالة في الرواتب والمكافآت سيتأثر به سلوك الموظف، وذلك كما تفترض نظرية العدالة بأن سلوك الموظف يكون سلبياً تجاه عمله.

3. عدالة التدريب

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية الموارد البشرية وتطويرها في مختلف المستويات داخل المؤسسة، والذي من خلاله يتم تطوير الموظف وتمكينه من القيام بواجبات الوظيفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات، ويعزز ذلك من التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومن الممكن في هذا المجال أن يتم تقديم برامج التدريب التي تحقق الاستفادة لكل من الفرد والمنظمة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عدم

تحاشي أي موظف من التدريب، وأن يكون على أسس مهنية، وليس على أسس شخصية، أو فئوية حزبية غير موضوعية.

4. تقييم الأداء

إن من أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي إدارة أداء العاملين، وعلى المديرين أن يكونوا واقعيين في تقييم موظفيهم، وإعطاء الموظف حقه في التقييم فلا يكون تقييم الموظف أقل مما يستحق أو فوق ما يستحق، حيث تزداد ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة، كلما كانت نتائج التقييم عادلة ومعبرة بشكل واقعي عن مستوى أداء الموظفين.

فهناك العديد من المؤشرات (الولاء، والأداء، والثقة) تشير إلى أن هناك علاقة مباشرة بين عدالة نظم تقييم الأداء المتبعة، وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، والتي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على سلوك المواطن التنظيمية للعاملين، كما أن إدراك العاملين لعدالة تقييم الأداء ليس لها فقط تبعات مهمة بالنسبة للمهام الرسمية للوظيفة فقط، ولكن أيضا بالنسبة للأعمال الإضافية التي يوكلون بها (زايد، 2006، ص172).

5. الترقية

وهي نقل الموظف إلى مركز وظيفي أفضل، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل المادية أو المعنوية أو كليهما معا، وتكون الترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة، ويرى بعض المفكرين بأن الترقية على أساس الجدارة هي أفضل، وتعطي الجميع فرصة الوصول إلى المراكز الوظيفية الأفضل، ويشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد والمنافسة، من أجل الوصول إلى المراكز الإدارية العليا (البدراي، 2010، ص39).

وترى الدراسة أن تحقيق العدالة الوظيفية في المجالات السابقة سيؤدي إلى تعزيز الجدارة والعدالة في الوظائف، والذي سينعكس على أداء المؤسسات، وعلى إنتاجيتها وتقدمها وتطورها.

1.9.3.2 أسس وقواعد العدالة التوزيعية في المجتمع

هناك العديد من الأسس والمبادئ الأساسية التي تكفل الحقوق الطبيعية للمواطن وهي كالتالي (جردان، 2009، ص 63-66):

1- ارتباطها بالأسس الحقوقية

إن الحقوق الأساسية للفرد تنص على "أنه حق لكل مواطن في الحصول على الخدمات والموارد الطبيعية والمالية والانتفاع بها"، ففلسفات الحق الطبيعي للفرد تدعو إلى حق الأفراد في الأمن، والملكية، والحرية، والحصول على الخدمة، وكذلك هناك العديد من القوانين التي كفلت المساواة والعدالة في حصول المواطنين على خدماتهم، حيث أشارت المادة الأولى من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان بأنه "يولد جميع الناس أحراراً متساوين في الكرامة والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية"، كما أن هناك الحق في التنمية الشاملة والعدالة المستدامة، والتي تتضمن توزيع السلطة على جميع أرجاء الدولة، مع ضمان تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين.

2- ارتباطها بوظيفة الدولة

ومن أبرز وظائف الدولة هو ضمان حياة كريمة لجميع المواطنين من دون التمييز بينهم على الأساس الديني أو السياسي والعرقي، فيجب أن توزع الدولة خدماتها ومواردها من أجل أن يستفيد منها المواطنون ولكن بشكل متساوي، ونصت العديد من الدساتير في العديد من دول العالم، على ضرورة المساواة بين المواطنين في الحقوق والواجبات، وقد نص الدستور الفلسطيني في الباب الثاني المادة رقم (19) على المساواة بين المواطنين في الحقوق والواجبات، "كل الفلسطينيين سواء أمام القانون، وهم يتمتعون بالحقوق المدنية والسياسية، ويتحملون الواجبات العامة دون ما فرق أو تمييز في ما بينهم بسبب العرق أو الجنس أو اللون أو الدين أو الرأي السياسي أو الإعاقة" (دستور دولة فلسطين، 2003).

واتفق العديد من الباحثين على ثلاثة قواعد للعدالة التوزيعية، والتي من المفروض أن يتم تطبيقها في المؤسسات، وهي كالتالي: (Yilamaz & Tasdan, 2009, P113, السكر، 2012، ص235)

1- قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، وعلى أساس الأهمية في هذه المكافآت، فالموظف الذي له انتماء وعطاء أكثر للمؤسسة هو من يستحق المكافأة، على أن العوامل الأخرى متساوية بينهم، وإذا حصل العكس فهو تجاوز لقاعدة المساواة.

2- قاعدة النوعية: تعني أن الموظفين كافة وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس والعرق والقبلية) متساوون في الحصول على حقوقهم الإدارية بغض النظر عن الانتماء السياسي، والجنس، والعرق، والقبلية.

3- قاعدة الحاجة: تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، إذا أرادت المؤسسة إعطاء بعض الحوافز المادية للموظفين، وإذا تساوى الموظفون ضمن شروط هذه الحوافز، فيجب تقديم الموظفين الذين عليهم التزامات عائلية واجتماعية.

ومما سبق فإن العدالة التوزيعية تتأثر بالنظام السياسي، ويتوقف تنفيذها على النظام السياسي، فالنظام السياسي هو من يحدد طبيعة العدالة ومدى تحقيقها في المجتمع، فوجود نظام سياسي ميسر للجهاز الإداري، فيحاول الاستفراء بالموارد الموجود بالدولة لصالح ابنائه.

كذلك إن تطبيق معايير المأسسة كالشفافية والفعالية، والجدارة في التوظيف، والعدالة التوزيعية في الجهاز الإداري للدولة، تتوقف على ارادة النظام السياسي بتطبيقها، فإذا طبقت فإنها ستحد من حالة التسييس الوظيفي، وستعزز من مأسسته.

حيث تعمل على تنمية هذا الجهاز وتطوره، ويسود فيه حالة من الاستقرار، وكذلك تتعزز الفعالية في عملياته، حيث يصبح هذا الجهاز قادراً على التنمية الشاملة في الدولة، وأن افتقاد الجهاز الإداري للدولة لهذه المعايير، يجعل منه جهازاً غير قادر على مواجهة التحديات، وعدم تمكنه من تحقيق درجات متقدمة من التنمية في الدولة، وذلك بسبب حالة الفساد، وافتقاده

للكفاءات الإدارية، لأن التوظيف، والعمليات الداخلية قائمة بعيداً عن الأسس والمعايير الإدارية السليمة، وتخضع للعديد من الاعتبارات، ومن أهمها الاعتبارات السياسية.

4.2 الجهاز الإداري والوظيفة العامة في النظام الفلسطيني

يُعدّ الجهاز الإداري في السلطة الوطنية الفلسطينية الجزء التنفيذي والمهم للسلطة الفلسطينية، والذي له تأثير على التنمية الشاملة، وهو المنفذ للسياسة العامة الفلسطينية، حيث تأسس هذا الجهاز عام 1994، وتم إقرار قانون الخدمة المدنية عام 1998 ومن ثم تم إجراء التعديلات عليه في عام 2005، ويحتوي على العديد من النصوص والقوانين المنظمة للعمل الإداري في المؤسسات الحكومية، ويتكون من جهازين، الجهاز المدني، والجهاز العسكري، ويُعدّ رئيس السلطة الفلسطينية والحكومة، مسؤولين عن الجهازين، وفق ما حدده القانون، ويمثلان السلطة التي توجه عمل الجهاز التنفيذي من أجل تحقيق الأهداف العامة، وكذلك يتولى المجلس التشريعي رسم الأهداف العامة وفق مبدأ الفصل بين السلطات (العلمي، 2006، ص252).

فقد تم تنظيم الجهاز الإداري بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، وأصبح يتكون من العديد من الوزارات على أن لا تتجاوز عددها أربعاً وعشرين وزارة حسب ما نصت عليه المادة (64) من القانون الأساسي المعدل، وقد نصت المادة (86) من القانون الأساسي المعدل على أن يكون تعيين الموظفين العموميين وسائر العاملين في الدولة وشروط استخدامهم وفقاً للقانون (العلمي، 2006، ص253)

فالنظام السياسي الفلسطيني، هو نظام نصف رئاسي، أو نظام مختلط، يجمع بين صفات النظام البرلماني والنظام الرئاسي، فالرئيس الفلسطيني ورئيس الوزراء هم المسئولان عن الجهاز التنفيذي، إذ أنّ السلطة التنفيذية مزدوجة، وتتوزع بين مجلس الوزراء الذي يرأسه رئيس الحكومة، وبين رئيس السلطة الفلسطينية (يوسف، 2009، ص70)، مع العلم بأن الرئيس الفلسطيني هو رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، ورئيس منظمة التحرير ورئيس حركة فتح.

1.4.2 التشريعات الفلسطينية في تولي الوظائف العامة

هناك العديد من التشريعات التي تناولت الحق في تولي الوظائف العامة، فأشار القانون الفلسطيني إلى الحق في تقلد الوظائف العامة حيث نصت المادة (26) "على تقلد المناصب والوظائف على قاعدة تكافؤ الفرص"، ونصت المادة (52) من مشروع الدستور الفلسطيني على "أن تولي الوظائف العامة حق للمواطنين، وهو تكليف للقائمين عليها لخدمة المجتمع، ويكون توليها قائماً على مبدأ المساواة والجدارة وتكافؤ الفرص وفقاً لأحكام الجدارة" (السرهد، 2012، ص124) فيما نص قانون العمل الفلسطيني في المادتين الثانية والسادسة عشرة " العمل حق لكل مواطن قادر عليه، تعمل السلطة الوطنية على توفيره على أساس تكافؤ الفرص ودون أي نوع من أنواع التمييز في ظروف العمل بين العاملين وشروطه " (قانون العمل الفلسطيني رقم(7) لسنة 2000).

ونص الدستور الفلسطيني في الباب الثاني المادة رقم (19) على المساواة بين المواطنين في الحقوق والواجبات، "كل الفلسطينيين سواء أمام القانون، وهم يتمتعون بالحقوق المدنية والسياسية، ويتحملون الواجبات العامة دون ما فرق أو تمييز في ما بينهم بسبب العرق أو الجنس أو اللون أو الدين أو الرأي السياسي أو الإعاقة". (دستور دولة فلسطين، 2003)

وقد تم إصدار قانون الخدمة المدنية عام 1998 وتعديلاته لسنة 2005، حيث يُعدّ القانون المنظم للوظيفة العامة، ويحتوي على العديد من النصوص المنظمة للعمل الإداري في جهاز الخدمة المدنية، والتي تشير إلى حقوق الموظف وموضحة واجباته وسلوكه، ومحددة أيضاً العقوبات التأديبية للموظف (السرهد 2012، ص124).

2.4.2 إجراءات التوظيف في الوظائف العامة الفلسطينية

نظم القانون الفلسطيني إجراءات التعيين والتوظيف للوظائف في المؤسسات الفلسطينية، وهي كالتالي: (جرغون، 2009، ص63)

1. لا يجوز تعيين أي موظف إلا في وظيفة شاغرة على جدول تشكيلات الوظائف.

2. تجهز وحدة شؤون الموظفين في كل دائرة كشوفاً بالوظائف الشاغرة والمدرجة ضمن الموازنة في ضوء احتياجات العمل.

3. تعلن الدائرة الحكومية عن الوظائف في الصحف اليومية، بحيث تنشر في صحيفتين يوميتين على الأقل لهما انتشار واسع في المجتمع الفلسطيني، ويشعر ديوان الموظفين بذلك.

4. حدد القانون شروط ومتطلبات الإعلان عن الوظائف، بالإضافة إلى المستندات المطلوبة، كذلك نص على تشكيل لجنة اختيار بحيث تكون مشكلة من ديوان الموظفين العام والدائرة الحكومية المعنية، تكون مهمتها المفاضلة بين أفضل المرشحين، كما حدد القانون مهمة لجنة الاختيار واختصاصاتها، كما حدد دور ديوان الموظفين العام بحيث يقوم بالتنسيق والترتيب مع الدائرة الحكومية بتحديد الوظائف التي تحتاج إلى مسابقات سواء كانت شفوية أو كتابية، وتنظيم إجراءات المسابقات، وإجراءات التعيين بالترتيب.

3.4.2 شروط الوظيفة العامة في القانون الفلسطيني

تضمن قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998، في المادتين 24 و 25، هذه الشروط على النحو الآتي: (عمرية، 2014. ص 9-24).

1. الجنسية: حيث تُعدّ الجنسية شرطاً مهماً في العديد من التشريعات، والتي يكون التوظيف على أساسها، حيث نص القانون الفلسطيني أن كل شخص يتقدم بطلب للوظيفة أن يتمتع بالجنسية الفلسطينية أو العربية، فنقتصر الجنسية العربية على الدول العربية التي تسمح قوانينها بتوظيف الفلسطينيين في مؤسساتها، على أساس المعاملة بالمثل.

2. العمر: إن العمر القانوني يُعدّ شرطاً من الشروط المهمة للوظيفة، وذلك لضمان إدراك الموظف أعباء الوظيفة العامة ومتطلباتها، وكل الأمور المتعلقة بها، حيث نصت المادة رقم (24) من القانون الفلسطيني أن يكون قد أكمل الثامنة عشرة من عمره.

3. اللياقة الصحية: أن يكون خالياً من الأمراض والعيوب البدنية والعقلية، على أنه يجوز تعيين الكفيف في عينيه أو فاقد البصر في إحدى عينيه أو ذي الإعاقة الجسدية، إذا لم تكن أي من

تلك الإعاقات تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة، وقد ميز القانون الفلسطيني في ماده رقم 25 فقد فرق القانون بين الإعاقات الخلقية، ومن الذين أصيبوا بسبب الاحتلال.

4. الصلاحية الأدبية: أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، وغير محكوم عليه من محكمة فلسطينية مختصة بجناية، أو بجنحة مخلة بالشرف، أو الأمانة، والآداب العامة ما لم يرد إليه اعتباره، ولا يجوز توظيف أشخاص قد فصلوا من الوظائف بحكم قرار تأديبي.

4.4.2 طرق اختيار الموظفين وانتقائهم في القانون الفلسطيني

أخذ القانون الفلسطيني طريقتين لاختيار الموظفين وانتقائهم، حيث نصت مواد قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998، كيفية التعيين في الوظائف العامة، وهذه الطرق، هي: (بشناق، 2002، ص 39-40)

أولاً: طريقة حرية الإدارة في الاختيار

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

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

ثانياً: طريقة المسابقة

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

1- تقوم الجهات المختصة بالتعيين، بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في صحيفتين يوميتين على الأقل، ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها، ويتم تشكيل لجنة مختصة لاختيار ومتابعة عملية التعيين.

2- تتولى اللجنة المختصة فرز طلبات الأشخاص المتقدمين للوظيفة المعلن عنها، والذين تنطبق عليهم المعايير والشروط المتعلقة بشغل هذه الوظيفة، ثم تقوم لجنة الاختيار بالإعلان عن أسماء المقبولين للتقدم لمسابقات التعيين في صحيفتين يوميتين ليومين متتاليين على الأقل، بحيث يتضمن الإعلان موعد المسابقة ومكانها.

5.4.2 واقع جهاز الخدمة المدنية في السلطة الفلسطينية

تأثرت البيئة العامة الفلسطينية بالعديد من العوامل وخاصة السياسية، والتي شكلت هذه العوامل البيئة الإدارية، فالنظام المغلق هو النظام الوظيفي السائد في القطاع الفلسطيني منذ زمن بعيد؛ وذلك لأن فلسطين تأثرت بالعديد من السلطات التي تعاقبت عليها (محمد، 2010، ص27).

إذ أن الإدارة العامة الفلسطينية وليدة خليط العديد من التراكمات ابتداءً من الاستعمار البريطاني الذي حكم فلسطين ووضع نظاماً إدارياً وقوانين خاصة به، مروراً بارتباط فلسطين بالنظام المصري، والأردني، والذين لهما بصمات وتشريعات تأثر بهما النظام الإداري الفلسطيني، وكذلك الاحتلال الإسرائيلي، والذي مازال يؤثر على بيئة الإدارة العامة من خلال العوامل السياسية والإقتصادية والثقافية، وكذلك اتفاقيات أوسلو، وما ترافق معها نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى المشاكل الفلسطينية، والتي تمثلت بالانقسام والانتقال الداخلي الفلسطيني، والتي كانت عاملاً مهماً في التأثير على بيئة الإدارة الفلسطينية (دلبج، 2009، ص94).

مع بداية إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية على أساس اتفاقيات أوسلو، بدأت ملامح الانقسام الفلسطيني الداخلي بين المؤيدين والمعارضين لهذا الاتفاق، فازدادت حدة الاستقطاب بين التنظيمات الفلسطينية المنضوية تحت منظمة التحرير والتنظيمات الأخرى، والتي تمثلت في

التنظيمات الإسلامية، مما أفرز نتائج سلبية على الجهاز الإداري؛ وذلك لأن هناك تنظيمات دخلت السلطة وشاركت في العمل المؤسسي وهناك تنظيمات نأت عن المشاركة في السلطة، ووقفت مع صف المعارضة للسلطة، مع اختلاف بين المعارضين في الاستعداد للتعامل مع حقيقة وجود تلك السلطة وكيفية التعامل معها (يوسف، 2009، ص70).

أدى إنشاء السلطة الفلسطينية، إلى اختلاف الوضع الذي كان يحدد علاقة الفصائل الفلسطينية فيما بينها والأدوار التي تمارسها هذه الفصائل، فانقل الوضع الفلسطيني من حالة المقاومة والتحرير، إلى حالة البناء والتنمية، ومن حالة التعددية التي كانت سائدة في مرحلة الثورة، والتي تمثلت في المشاركة في السياسات والقرارات الخاصة بالشعب وبالوضع الفلسطيني، مهما كان ذلك شكلياً، إلى وضع تسيطر فيه سلطة واحدة مركزية، هيمن عليها تنظيم واحد، تقوم ببناء أجهزة مدنية وأمنية وإدارية، لفرض سيطرتها وتعزيز نفوذها وسلطتها على المجتمع، حيث سيطرت حركة فتح على هذه السلطة، وعلى جميع المؤسسات الحكومية (يوسف، 2009، ص70).

حيث أن طريقة بناء الأجهزة الإدارية في ظل السلطة، كانت مشابهة للطريقة التي كانت سائدة لإدارة وبناء المؤسسات الفلسطينية في مرحلة الثورة، ولم تختلف عنها كثيراً، ففي مرحلة الثورة كان الطابع السياسي و الولاءات السياسية هو عنصر مهم في تشكيل المؤسسات، فبرز في تلك الفترة ما سمي "بديكاكين العمل السياسي" وهي مؤسسات قامت على أساس سياسي، ونشأ مصطلح "الاستزلام" وهو الولاء للشخص على رأس المؤسسة، وليس للمؤسسة ذاتها، وتكرر مشهد بناء المؤسسات والذي كان سائداً في مرحلة الثورة، والذي يجب أن يختلف، لأنه يجب أن تقوم مؤسسات قادرة على عملية البناء والتنمية المنشودة (نصار، 2005، ص55).

كان إنشاء المؤسسات والوزارات يتم بصورة عشوائية، حيث كان هناك وجود نوع من الازدواجية والتكرار في الوظائف والمهام بين الوزارات والمؤسسات، فأنشئت العديد من المؤسسات دون وجود هدف أو مبرر واضح من وجود هذه المؤسسات، وعانى الجهاز الإداري للسلطة الفلسطينية من العديد من المشاكل، كغياب القوانين المنظمة والضابطة للعمل الإداري،

وغياب لهيكلية الوزارات والإدارات، وغياب للوصف الوظيفي وللمواصفات الوظيفية، وبقي قانون الخدمة المدنية من دون تطبيق لفترة طويلة رغم إقراره من المجلس التشريعي (يوسف، 2009، ص77).

وشاب الوظيفة العامة الكثير من الخلل، فكانت الاعتبارات السياسية والحزبية والمحسوبيات غالبية على عملية التوظيف، وتم شغل الوظائف من دون الإعلان عنها، وأدت عمليات التوظيف العشوائية وغير المخطط لها، إلى تضخم في أعداد الموظفين، وبخاصة في الفئات العليا، وأدى ذلك إلى ترهل في مؤسسات السلطة الفلسطينية (قنديل، 2011، ص3).

وعند اندلاع انتفاضة الأقصى عام 2000، وما ترافق معها انكشاف ضعف الوزارات الفلسطينية، وعدم قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين، بدأت الأصوات من الداخل والخارج تتادي بالإصلاح، فنتيجة ذلك شكلت لجنة وزارية وضعت خطة "المئة يوم" فقامت بالعديد من الإصلاحات الإدارية، فوضعت هيكلية و لوائح إدارية لبعض الوزارات، وجرى تعديل قانون الخدمة المدنية، وإصدار قانون التقاعد المدني، ودمج بعض الهيئات في الوزارات، ومحاولة ضبط عمليات التوسع في التوظيف، ولكن لم تحقق عملية الإصلاح الأهداف المطلوبة، فبقي كثير من الجوانب التي تعاني من ضعف إداري، فبقي الفساد والمحسوبية والواسطة الغالب على كافة مجالات الجهاز الإداري، كما أن التعيينات للوظائف العامة بقيت قائمة على الاعتبارات السياسية وتفتقد للمنافسة، وعدم تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين لإشغال هذه الوظائف (يوسف، 2009، ص78).

وعند قدوم حكومة حركة حماس "الحكومة العاشرة"، والتي جاءت بعد فوزها في الانتخابات التي أجريت عام 2006، اتخذ مجلس الوزراء في حكومة حماس العديد من القرارات، والتي كانت تصب في تعيين موظفين جدد، وإلغاء قرارات إدارية اتخذتها الحكومة التاسعة "حكومة قريع" بخصوص تعيين وترقية بعض الموظفين، بناءً على قرار مجلس الوزراء القاضي، بمراجعة قرارات الحكومة السابقة بشأن الترقيات والتنقلات من تاريخ 2005/11/20 حتى 2006/3/29 كون الحكومة السابقة حكومة تسيير أعمال (دودين، 2007، ص28-30).

وشهدت تلك الفترة صراع ما بين مؤسسة الرئاسة ومجلس الوزراء حول الصلاحيات، فصلاحيات كل من الرئيس ورئيس الوزراء غير واضحة، وبالتالي أصبح هناك صلاحيات ومهام مشتركة بين الطرفين، مما أدى إلى خلق تداخل بين سلطات الرئيس ورئيس الوزراء ومهامهما، نتج عنها صراع وأزمات عديدة بين طرفي السلطة التنفيذية، أدى الصراع والخلاف على الصلاحيات بين مؤسسات النظام السياسي الفلسطيني، إلى غياب الانسجام والتعاون، حيث أصبح كل منهم يعمل بنسق خاص به دون أن يكون هناك هدف واحد يجمعهم، فسياسة الرئاسة تختلف عن سياسة الحكومة، إلى أن حدث الانقسام، وأصبح هناك سلطة في الضفة، وأخرى في قطاع غزة (يوسف، 2009، ص 51).

كما شهدت فترة إدارة الحكومة العاشرة، تمركز بعض الوظائف الأساسية في قطاع غزة، حيث ظهر بصورة واضحة نقل العمل الحكومي إلى غزة، وصادق المجلس على تعيين أشخاص في درجات ومؤهلات لا تتعدى البكالوريوس، كرئيس سلطة الطاقة، ومنح مجلس الوزراء كل وزير الحق في حرية التوظيف بالتنسيق بين الوزير والأمين العام لمجلس الوزراء، ووزير المالية، وفق الاحتياجات، وعلى حساب إحدائيات موازنة 2006، وتم تشكيل القوه التنفيذية والتي ضمت المئات من كوادر حركة حماس (دودين، 2007 ص 28-31)

وقرر مجلس الوزراء بالحكومة العاشرة بتاريخ 2006/9/4 السماح للموظفين الذين انفصلوا تعسفياً من وظائفهم بسبب الانتماء السياسي، أو لم يوظفوا بالرغم أنه لهم الحق في توليها وفق الشروط والمتطلبات القانونية؛ وذلك بسبب انتمائهم السياسي أن يتقدموا بطلب رفع الظلم الذي وقع عليهم، علماً بأن القرارات التي اتخذتها الحكومة مناقضة لهذا القرار، حيث تم إعفاء بعض الموظفين من عملهم، واستبدالهم بأشخاص وفق الانتماء السياسي، ووصلت أعداد الموظفين الذين تم توظيفهم في حكومة حماس حتى تاريخ 2006/9/30 نحو (10600) موظف جديد متجاوزة بذلك السياسة التي أقرتها بتعيين (4284)، علماً أن سياسة الحكومة العاشرة لم تختلف عن سياسات الحكومات السابقة بخصوص موضوع التوظيف والترقيات القائمة على الانتماء السياسي (دودين، 2007 ص 31-32).

حوصرت الحكومة العاشرة من قبل المجتمع الدولي، مما أدى إلى عجزها عن القيام بوظائفها، والوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع الفلسطيني، ومع بداية عام 2007 بدأ الانقسام الفلسطيني يتعزز، وبدأت حالة من التخبط الداخلي في الشارع الفلسطيني بين مؤيد ومعارض لسياسة الحكومة العاشرة، فبدأ الإضراب في صفوف الموظفين، احتجاجاً على عدم تلقي الرواتب، والذي انعكس على مصالح المواطنين، وعدم قدرتهم على الحصول على خدماتهم، وقد برزت ظاهرة الإقصاء الوظيفي نتيجة للصراع بين حركة فتح وحماس على الوظائف العامة وخاصة الوظائف العليا، وتم التوظيف في جهاز الخدمة المدنية بناء على الانتماء الحزبي (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2007، ص127).

كان منتصف عام 2007 مرحلة فاصلة في تاريخ الشعب الفلسطيني، مرحلة انقسمت فيها الحكومة الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، إذ سيطرت حماس عسكرياً على قطاع غزة، وإثر هذا الانقسام تعرضت الوظيفة العامة إلى العديد من التجاوزات والانتهاكات في كل من الضفة الغربية، وقطاع غزة بشكل معلن، حيث قامت السلطة في الضفة الغربية بالعديد من الإجراءات، فقامت بدعوة آلاف الموظفين في قطاع غزة للإضراب العام، وعدم الذهاب إلى وزاراتهم، ودفعت لهم رواتب وهم في بيوتهم، وعاقبت من لم يلتزم بالإضراب بالفصل بحجة عدم الشرعية، واستمر هذا الإجراء لعدة سنوات، الأمر الذي شكّل تدخل مباشر في تسييس الوظيفة العامة، واستخدامها لأغراض فئوية (أمان، 2015، ص37).

وعلى أثر ذلك أعلن رئيس السلطة حالة الطوارئ، وتم تشكيل حكومة طوارئ برئاسة سلام فياض، وأصدر الرئيس عباس العديد من القرارات بإلغاء المراسيم الرئاسية الصادرة في الفترة 2007/4/15-2007/7/3 والتي تعلقت بالتعيين والترقية لموظفي الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية، كذلك أصدر مجلس الوزراء في حكومة الطوارئ برئاسة سلام فياض قرارات متعلقة بالوظائف التي شغلت في عهد الحكومة السابقة، حيث أصدر قرارين توقف بموجبهما عقود العمل على برامج التشغيل المؤقتة، وكذلك وقف عقود العمل في الخدمة المدنية المعقودة بعد تاريخ 2005/12/31 وبناء على ذلك تم تشكيل لجان للبحث في قضية هؤلاء

الموظفين الذين باشرُوا أعمالهم بعد الفترة (2005/12/31)، وبعد بحث ملفات المشمولين لهذا القرار، أوصت اللجنة بإعادة صرف رواتب 70% من الموظفين الذين شملهم قرار مجلس الوزراء (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2007، ص127).

وبتاريخ 2007/9/3 قرر مجلس الوزراء بجلسته رقم (18) المنعقدة بتاريخ 2007/9/3 اعتبار إجراء الفحص الأمني جزءاً من التعيين الذي يقضي بضرورة أخذ موافقة الجهات الأمنية على من يعيّن في الوظيفة العامة، لتحل "السلامة الأمنية" بدل "الصحية الجنائية". وأصدر مجلس الوزراء بتاريخ 27/8/2007. والخاص "بفصل الموظفين غير الملتزمين بالشرعية" (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2008، ص109).

وفي قطاع غزة، انتهجت حكومة حماس سياسة مماثلة تقوم على الإقصاء والاحتكار الوظيفي، وذلك بعد إصدار رئيس السلطة الوطنية أوامره للعسكريين والمدنيين بعدم التوجه إلى أماكن عملهم واستلام رواتبهم الشهرية، فنتيجة لذلك قامت حركة حماس بتعيين قيادة عسكرية جديدة إضافة إلى القوة التنفيذية التي كانت في عهد الحكومة العاشرة، وتم توظيف العديد من عناصر الأمن، كما أكملت السيطرة على جميع المؤسسات وتوظيف موظفين محسوبين عليها في تلك المؤسسات (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2007، ص128).

في عام 2008 تم توظيف ما يقارب 3485 موظفاً في الوزارات والمؤسسات المختلفة بناءً على قرار مجلس الحكومة المقالة في جلسته الحادية والسبعين بتاريخ 2008/7/22، وقد كان العدد الأكبر من تلك الوظائف في قطاعات التربية والتعليم (800) ووظيفة، والصحة (500) ووظيفة، ووزارة الأوقاف والشؤون الدينية (600) ووظيفة، إن معظم التعيينات والترقيات حسب ما أكدته تقارير الهيئة المستقلة هم على أساس الانتماء السياسي لحركة حماس (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2008، ص117).

لقد شهدت سنوات الانقسام استمرار حالة الاضطراب، وعدم الاستقرار الوظيفي التي يعيشها الموظفون العموميون في الضفة وقطاع غزة على كافة الأصعدة، حيث قامت الحكومة في غزة بإقصاء الموظفين العموميين وخاصة في قطاع التربية والتعليم والصحة، من خلال

القيام بأعمال التنقلات التعسفية من محافظه إلى أخرى، وقامت بفصل نحو (40) موظفاً من وزارة الصحة، ونتيجة ذلك أعلن كل من اتحاد المعلمين ونقابة الموظفين العموميين الإضراب الشامل (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2008، ص118).

حيث قامت وزارة التربية والتعليم في حكومة غزة من أجل بقاء سير العملية التربوية وإفشال الإضراب، بالتعاقد مع (3000) معلم ومعلمة بعقود عمل مؤقتة وبراتب مقطوع، كما تم التعاقد مع (150) سكريتيراً للعمل في المدارس بالإضافة إلى (300) آذن وآذنة، علماً أنه لم يتم الإعلان أو التنافس لشغل هذه الوظائف (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2008، ص119).

وبحسب وزارة المالية في حكومة تسيير الأعمال في الضفة الغربية، في تقريرها بتاريخ 2008/12/31 أنه تم تعيين (2132) موظفاً، وكان من بينهم (2075) موظفاً في وزارة التربية والتعليم العالي، كما بلغ عدد الموظفين الذين تم توقيف صرف رواتبهم من الخزينة بعد 2007/6/14، ما يقارب (23484) موظفاً منهم (17343) موظفاً في قطاع غزة، و(6141) في الضفة الغربية، بدعوى أن تعيين الغالبية منهم بشكل غير قانوني من دون اعتمادات مالية في موازنة عام 2005 (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2008، ص111).

واستمر العمل بنظام السلامة الأمنية، وذلك من أجل الفصل من الوظيفة العامة، أو عدم التعيين فيها في الضفة الغربية أو قطاع غزة، حيث هناك العديد من الموظفين الذين رفضت طلبات توظيفهم بناء على الانتماء السياسي، وتم ممارسة سياسة الإجحاف في الترقية المالية والإدارية، وكذلك تم فصل موظفين بسبب الانتماء السياسي (أمان، 2010، ص10).

إن قرار السلامة الأمنية مخالف لقانون الخدمة المدنية واللائحة التنفيذية الصادرة بموجبه، إذ أن قوانين الخدمة المدنية المتعلقة بشروط التعيين في الوظيفة العامة لم تتضمن شرط السلامة المهنية كأحدى المتطلبات الأساسية للتعين، وأن موضوع السلامة الأمنية لا يعد من المخالفات الوظيفية التي تستدعي الفصل من الوظيفة العامة (أمان، 2010، ص10).

وبتاريخ 2012/9/4 قررت المحكمة العليا، بهيئتها العامة، والمكونة من تسعة عشر قاضياً إلغاء شرط السلامة الأمنية لتقلد الوظيفة العامة، واعتبرت المحكمة توصيات الجهات

الأمنية وتدخلها في تعيين الأفراد في سلك جهاز الخدمة المدنية يتعارض مع المبادئ التي أقرها القانون الأساسي، واعتبر قرار المحكمة شرط توصيات الجهات الأمنية لتقلد المناصب والوظائف العامة" يهدم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها المجتمعات المتحضرة المستندة في شرعيتها لسيادة القانون، ويهدر حق المواطنين في المساواة وتكافؤ الفرص في تقلد الوظائف العامة" (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2012، ص81).

أفاد تقرير أمان بأنه في عام 2011 بدأ العمل على تجاوز الإشكاليات القائمة أمام شغل الوظائف العامة في الضفة الغربية، كالواسطة، والمحسوبية، حيث أصبح هناك نوع من الالتزام بالإعلان عن الوظائف وإجراء المسابقات بين المتقدمين للوظائف العامة، فقام ديوان الموظفين بالتنسيق مع وزارة المالية والعديد من الوزارات لوضع جدول تشكيلات الوظائف من أجل تحقيق المهنية والنزاهة في عملية التوظيف، وترتبط بالهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية للمؤسسات، وتم الاتفاق مع هيئة مكافحة الفساد من أجل إعداد أنظمة تختص بإجراء عملية التعيين (أمان، 2012، ص8).

وأكد تقرير أمان أنه في عام 2012 حدث تحسن في عملية التوظيف في الوظيفة العامة، وأصبح هناك نوع من الشفافية، وتراجعت مظاهر الخلل في عملية التوظيف كاعتماد الواسطة والمحسوبية والاعتبارات السياسية والحزبية كأساس لعملية التوظيف، وأصبح هناك التزام بالإعلان عن الوظائف العامة في الصحف اليومية، وعلى موقع ديوان الموظفين العام، وكذلك قرر مجلس الوزراء بتاريخ 2012/4/24 وقف العمل في شرط السلامة الأمنية "وهو الحصول على موافقة الأجهزة الأمنية لأي مواطن يريد أن يتقدم للوظيفة العامة"، والذي يعد عائقاً هاماً أمام حق المواطنين للتقدم والحصول على الوظيفة العامة (أمان، 2013، ص12- ص20).

أما بخصوص الوظائف العامة للمناصب العليا (وكلاء الوزارات والمديرين العاميين) فقد ذكرت المادة 17 من قانون الخدمة المدنية "إذ يعين الوكلاء والمديرون العامون بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء، بينما يعين باقي موظفي الفئة العليا،

كرؤساء الدوائر في الوزارات، بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب رئيس الدائرة المعنية" (الطويل، 2014، ص5).

ومن الناحية العملية، فإن رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، هو من يقوم بإصدار قرارات تعيين موظفي المناصب العليا (وكلاء الوزارات، والمديرين العامين فيها، وكذلك المديرين الذين يتطلب تعيينهم قراراً من مجلس الوزراء) ودون الالتزام بنص قانون المادة 17 من قانون الخدمة المدنية، ناهيك بأن هناك العديد من المناصب العليا لا يوجد فيها نص بقانون الخدمة المدنية مثل، منصب الوكيل المساعد، ومنصب مستشار الوزير، حيث كان هناك العديد من المحاولات لإلغاء منصب الوكيل المساعد وفشلت، وذلك من أجل استرضاء الأشخاص الذين يشغلون هذه المناصب (الطويل، 2014، ص5).

فالوظائف في المناصب العليا، ما تزال تعاني من ظاهرة المحسوبية والاعتبارات السياسية بحجج الاستثناءات السياسية والنضالية، وعدم وجود إجراءات واضحة ومهنية في اختيار الموظفين لهذه المناصب، فتجاوز قانون الخدمة المدنية الإجراءات القانونية مثل الإعلان عن الوظائف أو المسابقات لشغل المناصب وخاصة المناصب العليا، فقد تمت في معظم الأحيان دون الالتزام بالإجراء السليم، ورصد تقرير أمان بعض الحالات التي فيها تعارض بين المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وهو ما يتنافى مع الشروط القانونية لشغل الوظائف، كذلك تم ترقية العديد من الموظفين على أساس الانتماء السياسي وعلى أسس نضالية دون الإلتزام بالشروط والإجراءات الخاصة بالتعيين (أمان، 2012، ص8).

استمرت الحكومة في عام 2014 في سياسة عدم الإعلان عن الشواغر الوظيفية للفئات العليا، كرؤساء المؤسسات العامة والمناصب العليا، وافتقاد جهة رسمية تراقب وتتولى تعيين المرشحين للوظائف العليا (المدنية منها والأمنية) في القطاع العام، مما أدى إلى استمرار استخدام الوساطة والمحسوبية وتعزيزها في المؤسسات، وخاصة في قرارات التعيين أو الترقية (أمان، 2015، ص38).

واستباقاً لاتفاق الشاطئ وحكومة الوفاق الوطني، عينت حركة حماس العديد من كوادرها، وقامت بترقية آخرين في الجهاز المدني والعسكري، دون الإعلان عن أية شواغر وفقاً للقانون، ووفقاً للموازنة الفلسطينية عام 2014 بلغ عدد الموظفين حوالي 92 ألف موظف مدني، و 75 ألف موظف في الأجهزة الأمنية، فيما بلغ عدد الموظفين الذين تم تعيينهم في حكومة حماس في قطاع غزة خلال الأعوام السبعة الماضية، حوالي 46 ألف موظف في القطاعين: المدني والأمني، حيث يبلغ عدد الموظفين العاملين في قطاع الخدمة المدنية حوالي 213 ألف مجمل الموظفين في قطاع الخدمة العامة، والذين في الغالب تم توظيفهم على أساس حزبي (أمان، 2015، ص38).

وعلى الرغم من تشكيل حكومة الوفاق الوطني بتاريخ 2014/6/2، إلا أنه قد استمر تراشق الاتهامات المتبادل ما بين حركتي فتح وحماس، حول فشل اتفاق الشاطئ، والذي قامت بموجبه هذه الحكومة، حيث تتهم فتح حركة حماس بعدم إفساح المجال للحكومة للقيام بمهامها في قطاع غزة، إذ تتمسك حركة حماس بإدارة شؤون قطاع غزة، بينما تتهم حركة حماس الحكومة بالتقصير في العديد من القضايا، ومن أبرزها حل أزمة موظفي الحكومة المقالة، ودمجهم في إطار موظفي السلطة الفلسطينية (أمان، 2016، ص13-14).

لقد عزز الانقسام السياسي الفلسطيني ظاهرة تسييس الوظيفة العامة، واحتكار التعيينات في المناصب العليا في الضفة وغزة، لحركتي فتح وحماس، حيث وفر ذلك بيئة مناسبة لتعزيز الفساد (أمان، 2016، ص14).

وفي ظل الانقسام الفلسطيني، وغياب المجلس التشريعي الفلسطيني، أصبح الرئيس عمليا رئيسا لجميع السلطات، حيث مارس جميع صلاحيات المجلس التشريعي المتنوعة، فأصدر العديد من القرارات والتشريعات، وقام بمنح الثقة للحكومات التي قامت بعد الانقسام وآخرها حكومة الوفاق الوطني، وقام بنقل أمين عام المجلس التشريعي إلى ديوان الموظفين العام، والمصادقة على إحالة رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية إلى التقاعد، وهذه جميعاً من اختصاص المجلس التشريعي، وأصبح يسيطر الرئيس على القضاء والنيابة، بعد أن قام باختيار رئيس مجلس

القضاء الأعلى وتعيينه، دون انتظار تتسيب من مجلس القضاء، كما وأصدر في عام 2014 قرارات بإنشاء ثلاثة مراكز لمساعدة النائب العام، وقام بانتقاء موظفين في هذه المناصب، وهذا يمثل جزءاً من التسييس في الجهاز الإداري الفلسطيني (أمان، 2015، ص39).

وبناءً على القانون الأساسي الفلسطيني، يقتصر المنصب السياسي فقط على الوزير، وأن حالة الاستفحال في عملية التوظيف القائمة على أساس سياسي أضعفت مسائلة ومحاسبة المسؤولين في مؤسسات السلطة الفلسطينية؛ وذلك لكونهم محميين بغطاء تنظيمهم الحزبي الذي ينتمون إليه، وأن التعيين القائم على الانتماء السياسي في الفئات العليا (وكلاء الوزارات والمديرين العامين)، وبالتالي أدى إلى غلبة اللون السياسي على المناصب في الفئة العليا، عزز من استخدام الوظيفة العامة كأداة في تصفية الحسابات السياسية الحزبية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، مما عزز من سيطرة حركة حماس في قطاع غزة، وحركة فتح في الضفة الغربية على المواقع السيادية للمؤسسات والوزارات (أمان، 2012، ص9).

ومما تقدم، ترى الدراسة بأن التوظيف على أساس الحزب السياسي أدى إلى تضخم كبير في جهاز الخدمة المدنية ووجود أعداد هائلة من الموظفين تفوق حاجة الضفة وقطاع غزة، والذي ترك أثراً سلبية كبيرة أرهقت الخزينة العامة الفلسطينية، التي وقفت عاجزة عن سداد فاتورة الرواتب، وإن عجز الخزينة الفلسطينية وصعوبة تأمين فاتورة رواتب جميع الموظفين، أصبحت عائق أمام مؤسسة الجهاز الإداري، وذلك لأن عملية الإصلاح الإداري بحاجة إلى نفقات مالية كبيرة من أجل تنفيذ خطط الإصلاح، وكذلك البطالة المقنعة التي تغزو الوزارات الفلسطينية، وعدم القدرة على فصل هؤلاء الموظفين من باب المسؤولية الاجتماعية، وهذا يؤدي إلى صعوبة في الهيكلة الإدارية للوزارات.

6.4.2 إصلاح الجهاز الإداري الفلسطيني

عانت وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية منذ اللحظة الأولى لتشكيلها، من العديد من المشاكل التي كان سببها الارتجالي في إنشاء هذه الوزارات، وعدم إخضاعها للنهج العلمي السليم، حيث قامت وزارات السلطة الفلسطينية بإعداد هيكلها ورسالتها، وتحديد أهدافها بعد

تعيين الموظفين، وقد ترك ذلك تبعات خطيرة على الجهاز الإداري، تمثلت في مشاكل كبيرة في الهيكليات، واتبه تضخم وظيفي من موظفين ومديرين ووكلاء، ناهيك عن التخبط في أداء الوزارات وعدم القدرة على تحقيق الفاعلية، ولم يكن هناك مرجعية قانونية واضحة في الوزارات، مما أدى إلى تضارب الصلاحيات بين العديد من الوزارات، وتم استحداث العديد من المناصب في الوزارات بناء على مصالح شخصية وحزبية (قسيس، 2011، ص45)، وإن عدم بناء الجهاز الإداري الفلسطيني على أسس مهنية، وقف عائقاً أمام التحول الديمقراطي.

قد أشار العديد من الباحثين (قسيس، 2011، يوسف، 2009، موسى، 2011، الديك، 2006) إلى أن الجهاز الإداري للسلطة الفلسطينية يعاني من العديد من المشاكل، كغياب القوانين المنظمة لعمل الجهاز الإداري، وغياب هيكلية الوزارات والإدارات، وغلبة الاعتبارات السياسية والحزبية والمحسوبيات في عملية التوظيف، ناهيك عن تضخم هذا الجهاز.

وهذا ما استدعى القيام بعملية الإصلاح، فشكل تقرير هيئة الرقابة العامة لعام 1996 والذي تم نشره في عام 1997 البادرة الأولى من أجل القيام بعملية الإصلاح في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد سارع رئيس السلطة إلى تشكيل لجنة لدراسة التقرير وتقديم التوصيات بشأنه، وبناء على نتائج التقرير وتوصيات اللجنة قدم الرئيس ياسر عرفات استقالة الحكومة بتاريخ 1998/6/25 (أبو دياك، 2008، ص42)، وهنا سنتناول أبرز الخطط الفلسطينية من أجل إصلاح ومأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني.

❖ خطة المائة يوم للحكومة الفلسطينية

وفي عام 2002 أصبحت الأصوات تتنادي بضرورة الإصلاح من الداخل الفلسطيني ومن الدول المانحة والمجتمع الدولي، وعلى أثر ذلك أصدر الرئيس ياسر عرفات القانون الأساسي بتاريخ 2002/5/29، وقام بالإيعاز بتشكيل اللجنة الوزارية التي شكلت بقرار رئاسي بتاريخ 2002/6/12 بإعداد خطة إصلاح لمؤسسات السلطة، وقد تضمنت الخطة تعهداً من قبل الحكومة الفلسطينية بتنفيذ سلسلة من الإصلاحات خلال فترة زمنية أقصاها مائة يوم من تاريخ

إقرار الخطة، وتتضمن الخطة العديد من الإصلاحات، ومن أبرزها، إعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات العامة، وضرورة الفصل بين السلطات (أبو دياك، 2008، ص43).

❖ بيان حكومة رئيس الوزراء محمود عباس

حيث نالت حكومة محمود عباس ثقة المجلس التشريعي على أساس هذا البيان بتاريخ، 2003/4/29 وقد نص البيان على مجموعة من الإصلاحات في النظام السياسي الفلسطيني في العديد من الجوانب ومن أهمها، بناء وتطوير هيكلية المؤسسات والأجهزة الأمنية، وضمان عدم تدخلها في شؤون حياة المواطنين إلا وفقاً للقانون، وإقرار وتفعيل التشريعات والأنظمة من أجل تطوير الاقتصاد الوطني، وإخضاع استثمارات السلطة الفلسطينية للإشراف والرقابة الحكومية الدائمة، وتوحيد كافة موارد السلطة ضمن وزارة المالية، ومنع استغلال النفوذ الحكومي في ممارسة التجارة والاستثمار، وتنفيذ قانون الخدمة المدنية بشقيه المالي والإداري، وإعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية بما يناسب مع الاحتياجات الفعلية لها، والقدرة المالية للسلطة الفلسطينية (أبو دية، 2004، ص5).

❖ وثيقة مؤسسات المجتمع المدني حول الإصلاح

أصدرت مؤسسات المجتمع المدني في عام 2003، وثيقتها حول الإصلاح والتي جاءت تحت عنوان "الإطار العام لمفهوم الإصلاح في السلطة الوطنية"، حيث عبرت هذه الوثيقة عن رؤية مؤسسات المجتمع المدني بعملية الإصلاح، ودعت إلى إجراء العديد من الإصلاحات، ومن أبرزها تعزيز البناء الداخلي للمؤسسات الحكومية، وتحديد مهام تلك المؤسسات وصلاحياتها، والوصف الوظيفي للعاملين فيها، وأن تلتزم إدارة الوزارات في السلطة الفلسطينية في الموازنة المقررة من المجلس التشريعي، وضرورة الالتزام بقوانين العمل المالي وأصوله، والالتزام بقوانين الخدمة المدنية، وتطبيقها في عمل المؤسسات الحكومية، مع ضرورة النظر في قواعد التعيين في المؤسسات الحكومية (أبو دية، 2004، ص5-6).

❖ وثيقة القطاع الخاص الفلسطيني بخصوص عملية الإصلاح

أصدر القطاع الخاص وثيقة خاصة به، تعبر عن توجهاته في عملية الإصلاح في النظام السياسي والاقتصادي الفلسطيني، وذلك في عام 2003، وقد تضمنت الوثيقة العديد من التوصيات التي تشمل مختلف جوانب عملية الإصلاح، ومن أبرزها: العمل على إنهاء الترهل في مؤسسات السلطة، وأن يكون هناك تحديد للصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح، وتطوير آليات العمل في المؤسسات الفلسطينية، وتعزيز التعاون بين وزارة الاقتصاد ومؤسسات القطاع الخاص، وتحقيق الشفافية والمساءلة وتقليص الأعباء الإدارية للخدمة المدنية على القطاع الخاص والمواطنين، وضرورة محاسبة المخالفين وإقصاء العناصر الفاسدة من مواقع المسؤولية (أبو دية، 2004، ص6).

وبموازاة ذلك، بدأت الحكومة الفلسطينية الثانية عشرة في تنفيذ برامج الإصلاح، فبدأت بخطة الإصلاح (2008_2010).

❖ خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية 2008-2010

تبنّت السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 2008 خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية للأعوام الثلاثة اللاحقة، وأنت هذه الخطة بعد الانقسام الفلسطيني الداخلي الذي عزز حالة التشوه في المؤسسات الفلسطينية.

هدفت هذه الخطة إلى إنهاء الاحتلال الإسرائيلي، وإقامة الدولة، وتطوير رؤية تنموية لبناء الاقتصاد الوطني، وتعزيز الحكم الرشيد، من حيث إيجاد نظام من الحكم الديمقراطي الذي يتميز بمشاركة المواطنين، وبناء مؤسسات الجهاز الإداري الفلسطيني على أسس مهنية، وفق القوانين المنظمة للعمل لتحقيق الشفافية والمساءلة، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال المأسسة وتحقيق الازدهار الاقتصادي وتعزيز سيادة القانون، وتعدّ هذه الخطة أرضية تم بناء الخطط الحكومية اللاحقة بالاعتماد عليها لتحقيق تنمية المؤسسات الفلسطينية وإصلاحها (خطة الإصلاح والتنمية 2008-2010، ص3).

❖ وثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة

عرضت هذه الوثيقة برنامج عمل الحكومة الفلسطينية الثالثة عشرة، وهدف هذا البرنامج، وما تضمنه من أهداف وطنية وسياسات وبرامج حكومية، بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية القوية والقادرة على تلبية احتياجات المواطنين وتنمية إمكانياتهم وتعزيز قدرتهم على الصمود، وتقديم الخدمات الأساسية لهم بالرغم من الاحتلال وممارساته، وذلك في إطار سعي السلطة الوطنية لبناء مؤسسات الدولة الفلسطينية، والتي سيشكل النجاح في إنجازها رافعة أساسية لإنهاء الاحتلال الإسرائيلي، ونيل استقلال الوطني (وثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، 2009، ص3).

وحددت الحكومة المجالات التي ستركز عليها في بناء المؤسسات ضمن خمسة مجالات أساسية، هي: توحيد الإطار القانوني، نظم العمل والهيكليات التنظيمية للحكومة، توظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات في عمل الحكومة، إدارة الموارد المالية الوطنية، وإدارة الموارد البشرية في القطاعين المدني والأمني. على أن تحتل هذه المجالات رأس سلم الأولويات للحكومة (وثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، 2009، ص18).

❖ خطة التنمية الوطنية 2011-2013 "إقامة الدولة وبناء المستقبل"

تأتي خطة التنمية الوطنية 2011-2013 كمرحلة ثانية من مراحل التخطيط الشامل، والتي تقوم بها الحكومة، بعد خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية للأعوام 2008-2010، وتعتمد هذه الخطة في منهجيتها إلى سابقتها، إلا أنه أجري عليها العديد من التحسينات، بما يتمثل في إجراء مشاورات واسعة ومكثفة بشأنها مع عدد أكبر من الأطراف ذات العلاقة، وتهدف خطة التنمية الوطنية إلى إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، وإتمام العمل على بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية بحلول شهر آب من العام 2011، وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة، وكذلك تهدف إلى إنجاز مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية لضمان حياة أفضل للمواطنين، وذلك من خلال بناء المؤسسات وتعزيزها، لتواكب جميع التطورات في مجال إدارة المؤسسات (خطة التنمية الوطنية، 2011-2013، ص9).

❖ خطة التنمية الوطنية 2014-2016 "بناء الدولة وتجسيد السيادة"

تعد خطة التنمية الوطنية 2014-2016 المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط والتنمية الفلسطينية، والتي بدأت الحكومة بها عام 2007، والتي هدفت إلى بناء مؤسسات وطنية قادرة على إدارة مختلف القطاعات بشكل يحقق الجودة المطلوبة، وهيئتها لتكون قادرة على إدارة الدولة الفلسطينية المستقبلية، وهدفت هذه الخطة إلى تعزيز التكامل بين عمليات التخطيط وإعداد الموازنات، بالاعتماد على الخبرات المعرفية التي أصبحت تملكها الحكومة من إعداد الخطط السابقة (خطة التنمية الوطنية، 2014-2016، ص7).

وهدفت هذه الخطة المحافظة على الإنجازات التي حققتها الخطط التنموية السابقة، وركزت على العديد من المجالات، وهي: إقامة الدولة الفلسطينية، والقيام بالتنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل، وتعزيز الحكم الرشيد وإكمال بناء المؤسسات الفلسطينية، وتعزيز الأمن والحماية والتنمية الاجتماعية، وتحسين الخدمات وضمان وصولها إلى جميع المواطنين، وتطوير قطاع البنية التحتية (خطة التنمية الوطنية، 2014-2016، ص7).

وواجهت هذه الخطة كغيرها من الخطط السابقة العديد من التحديات، ومن أبرزها الاحتلال الإسرائيلي، وذلك من خلال سيطرته على الموارد الطبيعية، ومصادرة الأراضي، وسياسة الحصار والإغلاق، والتدخل في شؤون الحياة الفلسطينية، وأيضا الانقسام الفلسطيني السياسي والإداري، وما نتج عنه الكثير من التبعات السلبية، وتردي الأوضاع الاقتصادية، وانتشار الفقر والبطالة وتفاقم الأزمة المالية (خطة التنمية الوطنية، 2014-2016، ص9).

وترى الدراسة بأن عملية إعادة بناء الجهاز الإداري الفلسطيني، تجسدت بعد الخطة التنموية التي أقرتها حكومة سلام فياض في عام 2008، حيث كان هناك بداية ملموسة لمأسسة الجهاز الإداري، حيث أفادت بعض الأدبيات السابقة (قيسي، 2012، أمان، 2012) بأن المؤسسات الفلسطينية بعد عام 2011 أصبحت أكثر رتابة عما كانت في المراحل السابقة، وتدار بنظام إداري جديد، فباتت المؤسسات تقدم تقاريرها المالية والإدارية بشكل منتظم، مع تأكيدها نظريا

على الالتزام بقضية النزاهة والشفافية في التوظيف العام، مع العلم بأن هناك بعض التجاوزات في الجهاز الإداري والتي تقلل من حجم الإنجازات المحققة.

وبالرغم من التقدم الحاصل في مجال النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد، إلا أن هناك انتشار للواسطة والمحسوبية في التعيينات وتقديم الخدمات العامة، وكذلك استمرار تجاهل الكثير من المسؤولين لحقوق المواطنين في الحصول على المعلومات والوصول إلى السجلات العامة وغير السرية، ورفض نشر شروط إشغال الوظائف وتقديم الخدمات (أمان، 2014، ص10).

1.6.4.2 العوامل التي تقف عائقاً في مؤسسة الجهاز الإداري الفلسطيني

هناك العديد من العوامل التي تقف عائقاً في مؤسسة الجهاز الإداري الفلسطيني وهي كالتالي: (الديك، 2006، ص140)

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

كما ذكر البعض أن هناك العديد من العوامل التي تقف حاجزاً أمام بناء المؤسسات الفلسطينية، وهي كالتالي: (البرغوثي، 2010، ص43)

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

ومما سبق، ترى الدراسة بأن هذه عوامل مهمة في إعاقة مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني وأن هناك عاملاً هاماً يقف عائقاً أمام جهود بناء الجهاز الإداري الفلسطيني وهو الانقسام الفلسطيني، والذي ترك آثاراً مدمرةً على بنية الجهاز الإداري، فسادت حالة انفصام في الجهاز الإداري ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وكذلك تعزز التسييس الحزبي في كل من الضفة والقطاع، ونتيجة ذلك حُجبت الوظيفة العامة عن الكثير من المواطنين، إضافة إلى وجود بعض المناصب وهي غير موجودة في نص قانون الخدمة المدنية، كالوكيل المساعد، والتي صممت لتناسب أشخاصاً معينين، وذلك لتقلهم الحزبي (الطويل، 2014)، وعند عقد المصالحة الفلسطينية والتي تعتبرها الدراسة بالهشة؛ لأنها لم تقم من أجل تلبية المصلحة الوطنية، بل من أجل المصالح الحزبية، وما تقتضيه مصلحة الحزب، وقد اتضح المشهد بعد تشكيل حكومة الوحدة الوطنية فسيزداد التضخم الوظيفي للجهاز الإداري، حيث أضيف على هذا الجهاز حوالي 40 ألف موظف عينتهم حركة حماس (أمان، 2015)، وتعتبر حركة حماس وحركة فتح وباقي الفصائل بأن هذا التوظيف هو استحقاق لأبنائها، حيث تواجه السلطة الفلسطينية أزمة في كيفية إدارة الأعداد الفائضة من الموظفين عن الحاجة، وأن المناصب والوظائف تريدها الأطراف

المتازعة على أساس المقاسمة فيما بينها، وهذا يعني أنه سوف يتم تعزيز التسييس الوظيفي وتعزيز إبعاد الأسس العلمية والوظيفية في التعيين، وهذا سيلحق ضرراً كبيراً بالجهاز الإداري؛ لأن انتماء الموظف وولاءه ليس لوظيفته بل لانتمائه السياسي، وسيسخر هذه الوظيفة لخدمة حزبه السياسي، ومحاولة تطبيق أجنداته، مما يؤدي إلى إعاقة بناء الجهاز الإداري الفلسطيني وفق أسس سليمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 متغيرات الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية للبيانات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

تُعَدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها، عنصراً هاماً ورئيسياً، يتم من خلالها إنجاز الجانب العملي والتطبيقي للدراسة، وكذلك الحصول على البيانات اللازمة، من أجل إجراء عملية التحليل الإحصائي، والتي تقود إلى الوصول للنتائج، والتي يتم تفسيرها بناءً على أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها.

ويتناول هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، ودلالات صدق الأداة والثبات، ومفتاح أداة الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية للبيانات.

2.3 منهج الدراسة

من أجل التعرف على أثر تسييس الوظيفة العامة في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهدافها؛ لأن الدراسة تقوم بدراسة الظاهرة كما توجد على أرض الواقع، وتهتم بوصفها بشكل دقيق، وتعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً للظاهرة ومدى حجم هذه الظاهرة، وكذلك درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فقد تم تصنيف البيانات التي جمعت من المبحوثين، ومن ثم تم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، وتم مناقشتها وربطها بالإطار النظري، والدراسات السابقة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المؤسسات العامة الفلسطينية في محافظة قلقيلية، والبالغ عددهم (426) موظفاً، حسب ما أفادت به أقسام شؤون الموظفين في الوزارات المستهدفة في محافظة قلقيلية، في بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2016/2015).

4.3 عينة الدراسة

بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة سعت الدراسة إلى تناول جميع أفرادها بالدراسة، فقد وزعت الاستبانات عليهم جميعاً وقد تم استعادة (354) استبانة صالحة للتحليل، نسبة (80%) من المجتمع الأصلي، والجدول رقم(1) يوضح كيفية توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة للموظف:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية

الرقم	المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
.1	الجنس	ذكور	206	58.2
		إناث	148	41.8
.2	العمر	أقل من 30 سنة	47	13.3
		من 30-40 سنة	128	36.2
		من 40-50 سنة	108	30.5
		أكثر من 50 سنة	71	20.1
.3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	72	20.3
		بكالوريوس	204	57.6
		ماجستير	72	20.3
		دكتوراه فأعلى	6	1.7
.4	المسمى الوظيفي	مدير	48	13.6
		نائب مدير	20	5.6
		رئيس قسم	67	18.9
		رئيس شعبة	51	14.4
		موظف إداري	168	47.5
.5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	13.6
		من 5-10 سنوات	88	24.9
		من 10-15 سنة	59	16.7
		أكثر من 15 سنة	159	44.9

5.3 أداة الدراسة

بهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، صمم الباحث أداة للدراسة تمثلت باستبانة تم بناؤها بالاعتماد على أدبيات البحث، والدراسات السابقة (الراجحي، 2008، موسى، 2011)، إذ تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام هي:

أ) القسم المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية

شمل هذا القسم على المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حيث شملت جميع المتغيرات الآتية:

- الجنس؛ وكان بمستويين اثنين هما: (ذكر، أنثى).
- العمر؛ وكان بأربعة مستويات هي: (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 40-50 سنة، أكثر من 50 سنة).
- المؤهل العلمي؛ وكان بأربعة مستويات هي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه فأعلى).
- المسمى الوظيفي؛ وكان بخمسة مستويات هي: (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري).
- سنوات الخبرة؛ وكان بأربعة مستويات هي: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

ب) القسم المتعلق بقياس درجة التسييس في المؤسسات العامة الفلسطينية

لقياس درجة التسييس في المؤسسات العامة الفلسطينية ضم هذا القسم من الاستبانة في صورته الأولية (36) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في التطور المهني والترقية، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة).

ت) القسم المتعلق بقياس درجة المأسسة في الجهاز الإداري في المؤسسات العامة الفلسطينية

لقياس درجة المأسسة في الجهاز الإداري في المؤسسات العامة الفلسطينية ضم هذا القسم من الاستبانة في صورته الأولية (53) عبارة موزعة على ستة أبعاد هي: (الاختيار والتعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة).

1.5.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة عرضت بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء آرائهم "انظر ملحق رقم 2"، وبناء على ذلك، تم حذف وتعديل وإضافة، إلى أن استقرّ عدد عبارات القسم المتعلق بقياس درجة التسييس بعد التحكيم على (29) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية هي: (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة). واستقرّ عدد عبارات القسم المتعلق بقياس درجة المأسسة بعد التحكيم على (47) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد فرعية هي: (الاختيار والتعيين، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة).

تم بعد ذلك توزيع الأداة على عينة قدرها (31) موظف وموظفة للتحقق من صدق بنائها من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات قسمي الاستبانة مع الدرجة الكلية للقسم، وبناء على ذلك تم حذف العبارات التي لم يتجاوز معامل ارتباط كل منهما مع الدرجة الكلية لكل قسم (0.20)، لتتكون الأداة في صورتها النهائية من (67) عبارة موزعة على قسمين رئيسيين هما:

أولاً) القسم المتعلق بقياس درجة التسييس: ضم في صورته النهائية (26) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كالتالي:

- بعد التسييس في الاختيار والتعيين، ومثله العبارات من (1-10).

- بعد التسييس في البيئة الوظيفية، ومثله العبارات من (11-20).
- بعد التسييس في تقديم الخدمة، ومثله العبارات من (21-26).
- ثانياً) القسم المتعلق بقياس درجة المأسسة: ضم في صورته النهائية (41) عبارة موزعة على خمسة أبعاد كالآتي:
- بعد الاختيار والتعيين والترقية، ومثله العبارات من (27-36).
- بعد الفاعلية، ومثله العبارات من (37-41).
- بعد تطبيق القوانين، ومثله العبارات من (42-50).
- بعد الشفافية، ومثله العبارات من (51-59).
- بعد عدالة تقديم الخدمة ومثله العبارات من (60-67).
- كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لدرجة التقدير هي: موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة. "انظر ملحق رقم(3)".

2.5.3 ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة (الاستبانة) الاستقرار النسبي في نتائجها، وعدم تغيرها بشكل كبير حتى لو تم إعادة توزيعها مرة أخرى على أفراد العينة خلال فترة زمنية معينة.

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات (كرونباخ-ألفا) لكل قسم من قسميها (درجة التسييس، درجة المأسسة) ولكل بعد من أبعاد هذين القسمين، على عينة صدق البناء نفسها، وكانت النتائج التي تم الحصول عليها كما في الجدولين (2)،(3):

جدول (2): معامل الثبات لكل بعد من أبعاد التسييس ولمجال التسييس ككل

الرقم	البعد	عدد العبارات	قيمة (كرونباخ-ألفا)
1.	التسييس في الاختيار والترقية	10	.945
2.	التسييس في البيئة الوظيفية	10	.961
3.	التسييس في تقديم الخدمة	6	.937
	الدرجة الكلية	26	.982

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل الثبات قد كانت عالية، وتزيد عن (90%)، وذلك لكل بعد من أبعاد التسييس، ولأبعاده مجتمعة (التسييس ككل)، مما يدعم ثبات أداة الدراسة في قسمها المتعلق بقياس درجة التسييس في المؤسسات العامة الفلسطينية، وصلاحيتها للتطبيق.

جدول (3): معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المؤسسة ولمجال المؤسسة ككل

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

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل الثبات قد كانت عالية، وتزيد عن (90%)، وذلك لكل بعد من أبعاد المؤسسة، ولأبعادها مجتمعة (المؤسسة ككل)، مما يدعم ثبات أداة الدراسة في قسمها المتعلق بقياس درجة المؤسسة في المؤسسات العامة الفلسطينية، وصلاحيتها للتطبيق.

3.5.3 مفتاح أداة الدراسة

جدول (4): طريقة ترميز البيانات وإدخالها

درجة الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
رمز الإدخال	5	4	3	2	1

6.3 متغيرات الدراسة

شملت هذه الدراسة على متغيرات مستقلة وأخرى تابعة وهي كالآتي:

أولاً) المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس؛ وله مستويين اثنين هما: (ذكر، أنثى).
- العمر؛ وله أربعة مستويات هي: (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 40-50 سنة، أكثر من 50 سنة).
- المؤهل العلمي؛ وله أربعة مستويات هي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه فأعلى).
- المسمى الوظيفي؛ وله خمسة مستويات هي: (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري).
- سنوات الخبرة؛ وله أربعة مستويات هي: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).
- درجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية؛ وله ثلاثة مستويات هي: (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة).

ثانياً) المتغيرات التابعة وهي:

- درجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية؛ وله ثلاثة مستويات هي: (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة).
- درجة المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني وله خمسة مستويات هي: (الاختيار والتعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة).

7.3 المعالجات الإحصائية للبيانات

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

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1.4 مقدمة

2.4 النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية، وتحليلها؛ وذلك من خلال استعراض اتجاهات المبحوثين التي أظهرتها إجاباتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، من أجل التعرف على درجة وجود التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، وكذلك مدى التزامها بالمعايير المؤسسية.

ومن أجل ذلك، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وذلك في سبيل اختبار فرضيات الدراسة وإجابة تساؤلاتها، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لأسئلتها وفرضياتها.

2.4 النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة

للإجابة على سؤالي الدراسة الرئيسيين، ولتسهيل عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بهما فقد تم توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول رقم (5):

جدول (5): توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة للمشكلة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المدى للدرجة	من 80% فما فوق	70%-79%	60%-69%	50%-59%	أقل من 50%

1.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

الذي ينص على: " ما درجة التسييس الوظيفي في الجهاز الإداري الفلسطيني من حيث: الاختيار والتعيين، والبيئة الوظيفية، وتقديم الخدمة؟

للإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لإجابات أفراد العينة، وذلك على مستوى القسم (المجال) المتعلق بدرجة التسييس ككل، ولكل بعد من أبعاده، ولكل عبارة من عبارات كل بعد على حدة، وكانت النتائج كما يلي (للاطلاع على متوسط كل عبارة على حدة انظر ملحق رقم " 1 "):

ويبين الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال التسييس، ولكل بعد من أبعاده

جدول (6): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال التسييس، ولكل بعد من أبعاده

الرقم	أبعاد التسييس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	الاختيار والتعيين	3.6412	.79946	72.82	مرتفعة
2	البيئة الوظيفية	3.4661	.85791	69.32	متوسطة
3	تقديم الخدمة	3.2316	.97909	64.63	متوسطة
	التسييس ككل	3.4794	.80160	69.59	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة التسييس الوظيفي في الجهاز الإداري الفلسطيني ككل من وجهة نظر الموظفين متوسطة، حيث حصل المجال الكلي للتسييس على متوسط حسابي قدره (3.4794)، وانحراف معياري (0.80160)، ونسبة مئوية (69.59%)، أما فيما يتعلق بدرجة التسييس الوظيفي في الجهاز الإداري الفلسطيني على مستوى الأبعاد الفرعية للتسييس يبين الجدول أن درجة التسييس في بعد "الاختيار والتعيين" كانت هي الأعلى، بنسبة مئوية قدرها (72.82%)، وبدرجة مرتفعة، وقد كانت أكثر ثلاث عبارات عكست فيها التسييس ضمن هذا البعد هي: عبارة رقم (7) "تقوم بعض الأحزاب السياسية بتزكية أبنائها لشغل الوظائف العامة"، بنسبة مئوية (78.08)، وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها عبارة رقم (9) "تقتصر بعض الوظائف في المؤسسات العامة الفلسطينية على أشخاص لهم (ثقلمهم) السياسي في أحزابهم الموالية للنظام السياسي"، بنسبة مئوية (76.10)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ومن ثم عبارة رقم (1) "الإجراءات

التوظيف في بعض المؤسسات العامة الفلسطينية شكلية ومُسيَّسة في باطنها"، بنسبة مئوية (75.99%)، وبدرجة تقدير مرتفعة أيضاً.

كذلك يبين الجدول أن درجة التسييس في البعد المتعلق "بالبيئة الوظيفية" قد حصلت على المرتبة الثانية، بنسبة بلغت قيمتها (69.32%)، وبدرجة متوسطة، وكانت أكثر ثلاث عبارات عكست التسييس ضمن هذا البعد: هي عبارة رقم (16) "إذا وقع موظف ذو ثقل سياسي في مشكلة، فإن حل المشكلة يعتمد على التدخلات السياسية، وليس على أساس القانون"، بنسبة مئوية (75.59%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ومن ثم عبارة رقم (75) التي تنص على "يُحرم بعض الموظفين من الوصول إلى المراكز الحساسة في الوزارات؛ وذلك لانتمائهم السياسي"، بنسبة مئوية (75.20%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وعبارة رقم (14) "يستطيع الموظف أن ينتقل وظيفياً، بتدخلات سياسية"، بنسبة مئوية (74.58%)، وبدرجة تقدير مرتفعة أيضاً.

أما درجة التسييس في بعد "تقديم الخدمة" فقد حصلت على الترتيب الثالث، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (64.63%)، أي بدرجة تقدير متوسطة، وكانت أعلى العبارات التي مثلت التسييس في هذا البعد هي: عبارة رقم (24) "يحظى الأشخاص ذوو النفوذ السياسي بالأولوية عند تقديم الخدمة للمواطنين"، بنسبة مئوية قدرها (71.86%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها عبارة رقم (22) والتي تنص على "يتم تقديم الخدمة بصورة أسرع للمواطنين المحسوبين على بعض التنظيمات السياسية"، بنسبة مئوية قدرها (67.23%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وعبارة رقم (23) "يتم تقديم الخدمة بصورة أسرع للمناطق الجغرافية المحسوبة على بعض التنظيمات السياسية"، بنسبة مئوية قدرها (63.45%)، وبدرجة تقدير متوسطة.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

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

للإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة، وذلك على مستوى القسم (المجال) المتعلق بدرجة المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده، ولكل عبارة من عبارات كل بعد على حدة، وكانت النتائج كما يلي (للاطلاع على متوسط كل عبارة على حدة انظر ملحق رقم 1 "):

ويبين الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير، لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده

جدول (7): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير، لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده

الرقم	أبعاد المأسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	الاختيار والتعيين والترقية	3.0441	.76479	60.88	متوسطة
2.	الفاعلية	3.1062	.83792	62.12	متوسطة
3.	تطبيق القوانين	3.1152	.76603	62.30	متوسطة
4.	الشفافية	2.9366	.81213	58.73	منخفضة
5.	عدالة تقديم الخدمة	2.9753	.82375	59.51	منخفضة
	المأسسة ككل	3.0302	.71125	60.60	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن درجة تطبيق المعايير المؤسساتية ككل في الجهاز الإداري الفلسطيني من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة، حيث حصل المجال الكلي للمأسسة على متوسط حسابي قدره (3.0302)، وانحراف معياري (.71125)، ونسبة مئوية (60.60%)، أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني على مستوى الأبعاد الفرعية للمأسسة يبين الجدول أن درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في بعد "تطبيق القوانين" كانت هي الأعلى، وحصلت على نسبة مئوية قدرها (62.30%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد كانت أكثر ثلاث عبارات تتبدى فيها المعايير المؤسساتية ضمن هذا البعد هي: عبارة رقم (49) "توضح أنظمة المؤسسات العامة الفلسطينية آليات الاتصال بين المستويات المختلفة في الوزارات"، بنسبة مئوية قدرها (67.12%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (45) "

تُصدّر القوانين المنظمة للعمل من قبل الجهات صاحبة الاختصاص في الوزارات، بنسبة مئوية قدرها (66.38)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضاً، تلاها عبارة رقم (42) "يرتكز عمل المؤسسات العامة الفلسطينية في الأساس على تطبيق القوانين"، بنسبة مئوية (65.73%)، وبدرجة تقدير متوسطة.

أما بعد "الفاعلية" فقد حصل على المرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة أيضاً، حيث حصل هذا البعد على نسبة مئوية بلغت قيمتها (62.12%)، وكانت أعلى ثلاث عبارات عكست فاعلية الجهاز الإداري بحسب أفراد العينة ضمن هذا البعد هي: عبارة رقم (41) "تعمل المؤسسات العامة الفلسطينية إلى تبسيط إجراءات العمل بما يخدم تحقيق أهداف المواطنين"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (64.12%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (40) "تركز المؤسسات العامة الفلسطينية على تحسين عملياتها الداخلية، وفق أسس مهنية"، بنسبة مئوية قدرها (63.84%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وعبارة رقم (37) "تركز المؤسسات العامة الفلسطينية على تحقيق أهدافها، وليس على تحقيق الأهداف السياسية والحزبية"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (62.88%)، وبدرجة تقدير متوسطة كذلك.

كما حصل بعد "الاختيار والتعيين والترقية" على المرتبة الثالثة، بنسبة مئوية قدرها (60.88%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وكانت أعلى ثلاث عبارات ضمن هذا المجال عبرت عن توافر المأسسة هي: عبارة رقم (33) "شروط التعاقد مع الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية واضحة ومفهومة"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (65.93%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (30) "المواصفات الوظيفية المعلن عنها هي ضمن متطلبات الوظيفة الحقيقية"، بنسبة مئوية قدرها (64.97%)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضاً، ومن ثم عبارة رقم (29) التي تنص على "يتم الإعلان عن الوظائف بناء على الحاجة الحقيقية للوزارات"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (62.71%)، وبدرجة تقدير متوسطة.

في حين حصل بعد "عدالة تقديم الخدمة" على المرتبة الرابعة بحسب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة، فكان متوسط إجاباتهم على هذا البعد (59.51%)، وبدرجة تقدير

منخفضة، وكانت أكثر ثلاث عبارات عكست الأسس ضمن هذا المجال هي: عبارة رقم (66) " يتوفر وقت معياري محدد لكل الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة الفلسطينية"، بنسبة مئوية قدرها (63.95%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (61) "يلتزم موظفو المؤسسات العامة الفلسطينية بمعايير حقيقية، لجودة تطبيق الخدمة"، بنسبة مئوية قدرها (62.54%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وعبارة رقم (65) "توفر المؤسسات العامة الفلسطينية خدماتها للمواطنين كافة دون تمييز"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (61.92%)، وبدرجة تقدير متوسطة.

أخيراً حصل بعد "الشفافية" بصفته أحد أبعاد الأسس على المرتبة الخامسة والأخيرة، حيث حصل هذا البعد على درجة مئوية قدرها (58.73%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وكانت أكثر ثلاث عبارات عكست وجوداً للشفافية ضمنه هي: عبارة رقم (55) "يستفيد الموظفون فعلياً من الحقوق الوظيفية التي منحها لهم القانون"، بنسبة مئوية قدرها (62.88%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاها عبارة رقم (53) والتي تنص على "يشكل ما تُفصِحُ المؤسسات العامة الفلسطينية عنه، انعكاساً لانجازاتها وبرامجها بصورة حقيقية"، بنسبة مئوية قدرها (62.88%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وعبارة رقم (54) "تتضح الجوانب المالية المتعلقة في الترقية لجميع الموظفين"، بنسبة مئوية بلغت قيمتها (62.15%)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضاً.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

يهدف فحص فرضيات الدراسة التي تناولت أثر درجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، على درجة تطبيق المعايير المؤسسية في الجهاز الإداري الفلسطيني (الاختيار والتعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، فقد قامت الدراسة من التحقق من سلامة إجراء ذلك من خلال عدة خطوات هي:

أ) تم فحص وجود العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ: التسييس في الاختيار والتعيين، والتسييس في البيئة الوظيفية، والتسييس في تقديم الخدمة، وجميع

المتغيرات التابعة المتمثلة بأبعاد المؤسسة الخمسة، من خلال اختبار الارتباط بطريقة ماتركس، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (8): نتائج اختبار الارتباط ماتركس (Correlation Matrix) بين أبعاد التسييس وأبعاد المؤسسة

المؤسسة ككل	عدالة تقديم الخدمة	الشفافية	تطبيق القوانين	الفعالية	الاختيار والتعيين والترقية	أبعاد المؤسسة أبعاد التسييس	
						معامل الارتباط	الاختيار والتعيين
-.560 [*]	-.532 [*]	-.541 ^{**}	-.481 [*]	-.496 [*]	-.452 [*]	مستوى الدلالة	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	العدد	
						معامل الارتباط	البيئة الوظيفية
-.591 [*]	-.552 [*]	-.526 [*]	-.528 [*]	-.535 [*]	-.505 [*]	مستوى الدلالة	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	العدد	
						معامل الارتباط	تقديم الخدمة
-.562 [*]	-.547 [*]	-.515 [*]	-.511 [*]	-.531 [*]	-.430 [*]	مستوى الدلالة	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	العدد	
						معامل الارتباط	التسييس ككل
-.616 [*]	-.586 [*]	-.569 [*]	-.546 [*]	-.560 [*]	-.503 [*]	مستوى الدلالة	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	العدد	

يتضح من الجدول (8) الممثل لمصفوفة الارتباط وجود علاقة سالبة (عكسية) بين كل بُعد من أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، وكل بُعد من أبعاد المؤسسة (تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني)، كذلك بين أبعاد التسييس الوظيفي مجتمعة، وأبعاد المؤسسة مجتمعة، وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع الأبعاد (0.00) وهي أصغر من (0.05)، مما يؤكد وجود العلاقة العكسية بينها، أي أنه كلما زادت درجة التسييس الوظيفي في

المؤسسات العامة الفلسطينية، انخفضت درجة المأسسة (تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني)، ويتضح -أيضا- أن هذه العلاقة قوية؛ لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (-0.430 و-0.616)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات.

ب) لقد تم فحص العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة، من خلال إجراء اختبار (Variance Inflation Factor "VIF")، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(9):

جدول (9): العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة

Colinearity Statistics العلاقة الخطية بين المتغيرات		المتغيرات
VIF	Tolerance الاحتمال -	
2.843	.352	التسييس في الاختيار والتعيين.
4.874	.205	التسييس في البيئة الوظيفية.
3.547	.282	التسييس في تقديم الخدمة.

يتضح من الجدول (9) أن قيم اختبار معامل تضخم (VIF) للمتغيرات المستقلة، تقل عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أعلى من (0.05)، ويدل ذلك على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وبناء على نتائج الإجراءات السابقة التي بينت ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، فيما يلي نتائج فحص الفرضيات.

1.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الأولى

التي تنص على: "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في الاختيار والتعيين".

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول رقم(10) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي والاختيار والتعيين والترقية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية (Beta)	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	
.000	28.506	-----	4.739	(Constant)
.085	-1.728-	-.134-	-.128-	التسييس في الاختيار والتعيين
.000	-3.961-	-.402-	-.358-	التسييس في البيئة الوظيفية
.951	.061	.005	.004	التسييس في تقديم الخدمة
			.511	قيمة R
			.261	قيمة R-square
			.255	Adjusted R-square
			41.224	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مأسسة الجهاز الإداري في بعد الاختيار والتعيين والترقية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (41.224)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.261)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تفسر ما قيمته (26.1%) من التغيرات الحاصلة في بعد الاختيار والتعيين والترقية، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في بعد الاختيار والتعيين والترقية.

أما على مستوى كل بعد من أبعاد التسييس وأثره في الاختيار والتعيين والترقية يبن الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التسييس في البيئة الوظيفية فقط، إذ كانت قيمة (ت) له (-3.961)، بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، في حين يظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد التسييس في الاختيار والتعيين، والتسييس في تقديم الخدمة، في الاختيار والتعيين والترقية، إذ كانت قيم (ت)

المحسوبة لهذين المجالين على التوالي (-1.728، 0.061)، وبمستوى دلالة لكل منهما على التوالي (0.085، 0.951)، وهاتين القيمتين هما أكبر من (0.05)، مما يفضي إلى رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة على مستواهما.

2.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية

التي تنص على: "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في الفاعلية.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول رقم (11) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي والفاعلية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية (Beta)	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	
.000	28.968	-----	5.072	(Constant)
.030	-2.172-	-.162-	-.170-	التسييس في الاختيار والتعيين
.050	-1.965-	-.192-	-.187-	التسييس في البيئة الوظيفية
.003	-3.041-	-.253-	-.217-	التسييس في تقديم الخدمة
			.563	قيمة R
			.317	قيمة R-square
			.311	Adjusted R-square
			54.168	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (11) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مأسسة الجهاز الإداري في بعد الفاعلية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (54.168)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (317)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تُفسّر ما قيمته (31.7%) من التغيرات الحاصلة في بعد فاعلية الجهاز الإداري، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في بعد الفاعلية.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية للتسييس وأثرها في الفاعلية بين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع أبعاد التسييس: (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في الفاعلية، إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لكل بعد من هذه الأبعاد على التوالي (-2.172، -1.965، -3.041)، بمستوى دلالة على التوالي (0.030، 0.050، 0.003)، وهذه القيم تساوي (0.05) أو أصغر منها.

3.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة

التي تنص على: "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في تطبيق القوانين."

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول رقم (12) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي وتطبيق القوانين

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية (Beta)	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	
.000	30.083	-----	4.873	(Constant)
.063	-1.862-	-.140-	-.135-	التسييس في الاختيار والتعيين
.015	-2.437-	-.241-	-.215-	التسييس في البيئة الوظيفية
.014	-2.462-	-.207-	-.162-	التسييس في تقديم الخدمة
			.548	قيمة R
			.301	قيمة R-square
			.295	Adjusted R-square
			50.123	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (12) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مؤسسة الجهاز الإداري في تطبيق القوانين، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (50.123)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.301)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تُفسّر ما قيمته (30.1%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق القوانين، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المؤسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في مسألة تطبيق القوانين.

أما على مستوى كل بعد من أبعاد التسييس وأثره في تطبيق القوانين بين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التسييس في البيئة الوظيفية، والتسييس في تقديم الخدمة، في تطبيق القوانين، إذ كانت قيمة (ت) لكل منهما على التوالي (-2.437، -2.462)، وبمستوى دلالة لكل منهما على التوالي (0.015، 0.014)، وهاتين القيمتين هما أصغر

من (0.05)، في حين يظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد التسييس في الاختيار والتعيين في تطبيق القوانين، إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لهذا المجال هي (-1.862)، وبمستوى دلالة (0.063)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يفضي إلى رفض الفرضية على مستوى هذا المجال.

4.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة

التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في الشفافية."

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول رقم(13) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي والشفافية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية (Beta)	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	
.000	29.586	-----	4.978	(Constant)
.000	-4.244-	-.313-	-.318-	التسييس في الاختيار والتعيين
.302	-1.033-	-.100-	-.095-	التسييس في البيئة الوظيفية
.013	-2.507-	-.207-	-.172-	التسييس في تقديم الخدمة
			.573	قيمة R
			.329	قيمة R-square
			.323	Adjusted R-square
			57.123	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مأسسة الجهاز الإداري في الشفافية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (57.123)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (329)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تُفسّر ما قيمته (32.9%) من التغيرات الحاصلة في الشفافية، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في مسألة الشفافية.

أما على مستوى كل بعد من أبعاد التسييس وأثره في الشفافية بين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التسييس في الاختيار والتعيين، والتسييس في تقديم الخدمة، في الشفافية، إذ كانت قيمة (ت) لكل منهما على التوالي (-2.507، -4.244)، وبمستوى دلالة لكل منهما على التوالي (0.000، 0.013)، وهاتين القيمتين هما أصغر من (0.05)، في حين يظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد التسييس في البيئة الوظيفية في الشفافية، إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لهذا المجال هي (-1.033)، وبمستوى دلالة (0.302)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يفضي إلى رفض الفرضية على مستوى هذا المجال.

5.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الخامسة

التي تنص على: "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في عدالة تقديم الخدمة".

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول رقم (14) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد التسييس الوظيفي وعدالة تقديم الخدمة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية (Beta)	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	
.000	29.856	-----	5.032	(Constant)
.002	-3.098-	-.226-	-.233-	التسييس في الاختيار والتعيين
.103	-1.633-	-.156-	-.150-	التسييس في البيئة الوظيفية
.002	-3.116-	-.254-	-.214-	التسييس في تقديم الخدمة
			.588	قيمة R
			.345	قيمة R-square
			.340	Adjusted R-square
			61.502	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (14) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مأسسة الجهاز الإداري في عدالة تقديم الخدمة، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (61.502)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.345)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تُفسّر ما قيمته (34.5%) من التغيرات الحاصلة في عدالة تقديم الخدمة، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في عدالة تقديم الخدمة.

أما على مستوى كل بعد من أبعاد التسييس وأثره في عدالة تقديم الخدمة يبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدي التسييس في الاختيار والتعيين، والتسييس في تقديم الخدمة، في عدالة تقديم الخدمة، إذ كانت قيمة (ت) لكل منهما على التوالي (-3.098، -3.116)، وبمستوى دلالة لكل منهما قدرها (0.002)، وهذه القيمة هي أصغر من (0.05)، في حين يظهر الجدول، عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد التسييس في البيئة الوظيفية

في عدالة تقديم الخدمة، إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لهذا المجال هي (-1.633)، وبمستوى دلالة (0.103)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يفرض إلى رفض الفرضية على مستوى هذا البعد.

6.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية السادسة

التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية بمجالاته مجتمعة (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني بمجالاته مجتمعة (الاختيار والتعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)."

لفحص هذه الفرضية أُجري اختبار (نموذج) تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis) للتعرف إلى درجة تأثير درجة التسييس الوظيفي ككل (متغير مستقل)، في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني ككل (متغير تابع)، وفيما يلي توضيح لنتائج هذا الاختبار:

جدول (15): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التسييس الوظيفي في المؤسسة

Sig.	R ²	F	التسييس الوظيفي (A)	Constant B	م. المستقل م. التابع
.000	.380	215.723	-.547-	4.933	تطبيق المعايير المؤسساتية

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

يشير الجدول (15) إلى وجود تأثير دال إحصائياً لدرجة التسييس الوظيفي ككل في المؤسسات العامة الفلسطينية، في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = .380$)، ومعنى ذلك أن (38%) هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز

الإداري الفلسطيني)، التي تعود للمتغير المستقل (التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية)، وهي نسبة تأثير متوسطة نسبياً، في حين أن هناك عوامل أخرى غير التسييس الوظيفي تلعب دوراً هاماً في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية (المأسسة) في الجهاز الإداري الفلسطيني بنسبة قدرها (62%).

7.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية السابعة

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

ولفحص هذه الفرضية، أُجري اختبار (ت)، وذلك على المجال الكلي للتسييس، ولكل بعد من أبعاده، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (16):

جدول (16): نتائج اختبار (ت) لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب الجنس

أبعاد التسييس	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاختيار والتعيين	ذكر	206	3.6782	.81812	352	1.025	.306
	أنثى	148	3.5899	.77255			
البيئة الوظيفية	ذكر	206	3.4718	.89070	352	.148	.882
	أنثى	148	3.4581	.81299			
تقديم الخدمة	ذكر	206	3.2039	.99427	352	-.629-	.530
	أنثى	148	3.2703	.95958			
التسييس ككل	ذكر	206	3.4894	.82711	352	.277	.782
	أنثى	148	3.4654	.76724			

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس

الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل ولكل بعد من أبعاده على التوالي (530.،882.،306.،782)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي لا تختلف باختلاف جنسهم.

8.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثامنة

التي تنص على: "توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير العمر للموظف. (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 40-50 سنة، أكثر من 50 سنة).

لفحص هذه الفرضية، أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (17):

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب متغير العمر للموظف

أبعاد التسييس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين	بين المجموعات	1.279	3	.426	.665	.574
	داخل المجموعات	224.339	350	.641		
البيئة الوظيفية	بين المجموعات	2.653	3	.884	1.204	.308
	داخل المجموعات	257.160	350	.735		
تقديم الخدمة	بين المجموعات	2.688	3	.896	.934	.424
	داخل المجموعات	335.707	350	.959		
التسييس ككل	بين المجموعات	1.670	3	.557	.866	.459
	داخل المجموعات	225.155	350	.643		

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير العمر للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (424.،308.،574.،459)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي لا تختلف باختلاف أعمارهم.

9.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية التاسعة

التي تنص على: "توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف. (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه فأعلى).

ولفحص هذه الفرضية، أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (18):

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف

أبعاد التسييس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين	بين المجموعات	.639	3	.213	.331	.803
	داخل المجموعات	224.979	350	.643		
البيئة الوظيفية	بين المجموعات	.284	3	.095	.127	.944
	داخل المجموعات	259.530	350	.742		
تقديم الخدمة	بين المجموعات	.537	3	.179	.185	.906
	داخل المجموعات	337.858	350	.965		
التسييس ككل	بين المجموعات	.391	3	.130	.201	.896
	داخل المجموعات	226.435	350	.647		

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (896، 906، 944، 906)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي، لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

10.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية العاشرة

التي تنص على: "توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للموظف. (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري).

لفحص هذه الفرضية، أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحسّل عليها كما في الجدول رقم (19):

جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف

أبعاد التسييس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين	بين المجموعات	15.819	4	3.955	6.579	.000
	داخل المجموعات	209.799	349	.601		
البيئة الوظيفية	بين المجموعات	20.150	4	5.038	7.336	.000
	داخل المجموعات	239.663	349	.687		
تقديم الخدمة	بين المجموعات	23.170	4	5.793	6.413	.000
	داخل المجموعات	315.224	349	.903		
التسييس ككل	بين المجموعات	18.882	4	4.721	7.923	.000
	داخل المجموعات	207.943	349	.596		

يتضح من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل، ولكل بعد من أبعاده (0.000)، وهذه القيمة هي أصغر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي، تختلف باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين مستويات متغير المسمى الوظيفي للموظف على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وتحديد وجهتها، فقد أُجري اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (20): نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمواطن الفروق ووجهتها لمتغير المسمى الوظيفي على مجال التسييس ككل

المسمى الوظيفي	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف إداري
مدير (2.9303)	---	-.79663*	-.49164*	-.63608*	-.67296*
نائب مدير (3.7269)	---	---	.30499	.16056	.12367
رئيس قسم (3.4219)	---	---	---	-.14444-	-.18132-
رئيس شعبة (3.5664)	---	---	---	---	-.03689-
موظف إداري (3.6033)	---	---	---	---	---

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

يشير الجدول (20) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للتسييس هي فقط بين الموظفين من فئة المسمى الوظيفي مدير (أي المديرين) في جهة، والموظفين من المسميات الوظيفية الأخرى (نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري) في جهة أخرى، وذلك لصالح الموظفين من المسميات الأخرى غير المدير، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على التوالي (3.4219، 3.7269، 3.5664، 3.6033)، في حين بلغ متوسط إجابات المديرين (2.9303) فقط، بمعنى أن إدراك المديرين لدرجة وجود ظاهرة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، هي أقل من درجة إدراك زملائهم في المستويات الإدارية الأدنى.

11.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الحادية عشرة

التي تنص على: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف. (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

لفحص هذه الفرضية، أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (21):

جدول (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة التسييس بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين	بين المجموعات	.413	3	.138	.214	.887
	داخل المجموعات	225.204	350	.643		
البيئة الوظيفية	بين المجموعات	1.132	3	.377	.511	.675
	داخل المجموعات	258.681	350	.739		
تقديم الخدمة	بين المجموعات	1.452	3	.484	.503	.681
	داخل المجموعات	336.943	350	.963		
التسييس ككل	بين المجموعات	.650	3	.217	.335	.800
	داخل المجموعات	226.176	350	.646		

يتضح من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي

(681.675.887.800)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي، لا تختلف باختلاف سنوات خبرتهم.

12.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية عشرة

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

لفحص هذه الفرضية، أُجري اختبار (ت)، وذلك على المجال الكلي للمأسسة، ولكل بعد من أبعاده، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (22):

جدول (22): نتائج اختبار (ت) لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة إدراك الموظفين لمأسسة الجهاز الإداري بحسب الجنس

الدالة الإحصائية	قيمة "ت" المحسوبة	درجة حرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
.081	-1.749-	352	.82579	2.9840	206	ذكر	الاختيار والتعيين
			.66443	3.1277	148	أنثى	
.435	-.781-	352	.90189	3.0767	206	ذكر	الفعالية
			.74079	3.1473	148	أنثى	
.043	-2.034-	352	.80122	3.0453	206	ذكر	تطبيق القوانين
			.70534	3.2125	148	أنثى	
.994	.008	352	.84165	2.9369	206	ذكر	الشفافية
			.77199	2.9362	148	أنثى	
.101	-1.643-	352	.83996	2.9144	206	ذكر	عدالة تقديم الخدمة
			.79572	3.0600	148	أنثى	
.157	-1.419-	352	.75577	2.9848	206	ذكر	المأسسة ككل
			.64134	3.0934	148	أنثى	

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير الجنس للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده باستثناء بعد تطبيق القوانين، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للاختبار على مجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده أكبر من (0.05)، باستثناء بعد تطبيق القوانين، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف الجنس للموظف، باستثناء مجال تطبيق القوانين، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار لهذا البعد (0.043) وهي أصغر من (0.05) مما يعني إثبات وجود الفروق بين الموظفين على مستوى هذا البعد، ومن خلال المتوسطات الحسابية يتضح بأن الفرق لصالح الموظفات الإناث، حيث بلغ متوسط إجاباتهن على هذا البعد (3.2125)، مقابل متوسط (3.0453) للذكور، أي أن درجة إدراك الموظفات في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري كانت أعلى من درجة إدراك الذكور لها.

13.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة عشرة

التي تنص على: "توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير العمر للموظف. (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 40-50 سنة، أكثر من 50 سنة).

لفحص هذه الفرضية، أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل

عليها كما في الجدول رقم (23):

جدول (23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة
المأسسة بحسب متغير العمر للموظف

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

يتضح من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير العمر للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده باستثناء بعد عدالة تقديم الخدمة، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للاختبار على مجال المأسسة ككل، ولكل مجال من مجالاتها أكبر من (0.05)، باستثناء مجال عدالة تقديم الخدمة، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف العمر للموظف، باستثناء بعد عدالة تقديم الخدمة، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار على هذا البعد (0.031) وهي أصغر من (0.05) مما يعني إثبات وجود الفروق بين الموظفين على مستوى هذا البعد فقط.

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

جدول (24): نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمواطن الفروق ووجهتها لمتغير العمر للموظف على بعد عدالة تقديم الخدمة

سنوات الخبرة	أقل من 30 سنة (3.2500)	من 30-40 سنة (2.9551)	من 40-50 سنة (2.9988)	أكثر من 50 سنة (2.7940)
أقل من 30 سنة (3.2500)	---	.29492*	.25116	.45599*
من 30-40 سنة (2.9551)		---	-.04376-	.16106
من 40-50 سنة (2.9988)			---	.20483
أكثر من 50 سنة (2.7940)				---

• دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يشير الجدول (24) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير العمر للموظف على مستوى بعد عدالة تقديم الخدمة هي بين الموظفين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في جهة، والموظفين من الفئتين العمريتين (من 30-40 سنة) و (أكثر من 50 سنة) في جهة أخرى، وذلك لصالح الموظفين من الفئة العمرية الأقل من (30) سنة، حيث كان متوسط استجاباتهم على هذا البعد (3.2500)، في حين كان متوسط استجابات الموظفين من الفئتين (من 30-40 سنة) و (أكثر من 50 سنة) هو على التوالي (2.9551، 2.7940)، بمعنى أن درجة إدراك الموظفين الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة لمأسسة الجهاز الإداري تفوق درجة إدراك نظرائهم لها من الفئتين العمريتين (من 30-40 سنة) و (أكثر من 50 سنة).

14.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة عشرة

التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف. (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه فأعلى).

لفحص هذه الفرضية، أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (25):

جدول (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المأسسة بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف

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

يتضح من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للمأسسة (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين والترقية، الفعالية، تطبيق القوانين،

الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال المؤسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (0.532، 0.461، 0.212، 0.770، 0.420، 0.335)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمؤسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

15.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الخامسة عشرة

التي تنص على: "توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمؤسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للموظف. (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري).

لفحص هذه الفرضية، أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (26):

جدول (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المؤسسة بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف

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

يتضح من الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعا المسمى الوظيفي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل من بعد: (الفعالية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده المذكورة على التوالي (003.،005.،018.،000.،000.)، وجميع هذه القيم هي أصغر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري ككل، وفي كل بعد من أبعاده باستثناء بعد الاختيار والتعيين والترقية، تختلف باختلاف مسمياتهم الوظيفية، وللتعرف إلى مواطن الفروق بين مستويات متغير المسمى الوظيفي للموظف على مستوى الدرجة الكلية للمأسسة (مجال المأسسة ككل)، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (27): نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية لمواطن الفروق ووجهتها لمتغير المسمى الوظيفي على مجال المأسسة ككل

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

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

يشير الجدول (27) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، تبعا لمتغير المسمى الوظيفي للموظف على مستوى الدرجة الكلية للمأسسة، هي فقط بين الموظفين من فئة المسمى الوظيفي مدير (أي المديرين) في جهة، والموظفين من المسميات الوظيفية الأخرى (نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري)، وذلك لصالح المديرين، حيث بلغ متوسط إجاباتهم

(3.3928)، مقابل متوسطات للموظفين من المسميات الوظيفية الأخرى قدرها على التوالي (2.8134، 2.9964، 3.0344، 2.9647)، بمعنى أن إدراك المديرين لدرجة وجود المؤسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني، تفوق درجة إدراك زملائهم في المستويات الإدارية الأدنى.

16.3.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية السادسة عشرة

التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمؤسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف. (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

لفحص هذه الفرضية، أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تحصل عليها كما في الجدول رقم (28):

جدول (28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في درجة المؤسسة بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين والترقية	بين المجموعات	4.351	3	1.450	2.512	.058
	داخل المجموعات	202.121	350	.577		
الفعالية	بين المجموعات	2.598	3	.866	1.236	.297
	داخل المجموعات	245.248	350	.701		
تطبيق القوانين	بين المجموعات	2.338	3	.779	1.332	.264
	داخل المجموعات	204.804	350	.585		
الشفافية	بين المجموعات	3.747	3	1.249	1.908	.128
	داخل المجموعات	229.077	350	.655		
عدالة تقديم الخدمة	بين المجموعات	2.091	3	.697	1.027	.381
	داخل المجموعات	237.443	350	.678		
المؤسسة ككل	بين المجموعات	2.921	3	.974	1.940	.123
	داخل المجموعات	175.652	350	.502		

يتضح من الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين والترقية، الفعالية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (123، 058، 297، 264، 128، 381)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف سنوات خبرتهم.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

3.5 النتائج العامة للدراسة

4.5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

في هذا الفصل تم عرض ملخص للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومحاولة تفسيرها، من أجل الخروج بمجموعة من التوصيات، قد تسهم في الحد من تسييس الوظيفة العامة، وتعزيز مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: " ما درجة التسييس الوظيفي في الجهاز الإداري الفلسطيني من حيث: الاختيار والتعيين، والبيئة الوظيفية، وتقديم الخدمة؟

حيث ترى العينة المستطلعة من الموظفين، بأنه مازال هناك تسييس وظيفي، وما زال هناك هامش لتدخل الأحزاب السياسية في التوظيف، بالرغم من أكثر من عشرين عام على إنشاء السلطة الفلسطينية، وبالرغم من عشرات خطط الإصلاح التي وضعتها الحكومات الفلسطينية المتعاقبة حيث بلغت **الدرجة الكلية للتسييس (69.59%)**، وهي درجة متوسطة.

وترى الدراسة بأن السبب في ذلك، يعود إلى الانقسام السياسي الفلسطيني الذي لعب دوراً هاماً في تعزيز التسييس الوظيفي، حيث ترك ذلك آثاراً جسيمة على الحياة المؤسساتية في فلسطين، وكذلك تزامن فترة الإصلاح التي أعلنها سلام فياض مع الانقسام السياسي الفلسطيني، إضافة إلى أن بناء مؤسسات السلطة الفلسطينية كان قائم في الغالب على أسس حزبية، وهذا خلق أشخاص مازالوا مؤثرين في الوزارات، لهم توجهات سياسية وحزبية.

وأشارت نتائج التحليل أن درجة التسييس في **الاختيار والتعيين** كانت بنسبة (72.82%) وهي مرتفعه، وترى الدراسة بأن الأحزاب السياسية مازالت قادرة في التدخل في العمل الإداري

في المؤسسات العامة الفلسطينية، وخاصة في الاختيار والتعيين، وتم استحداث آليات تثبت الولاء للحزب السياسي، كأمن المؤسسات والمكاتب الحركية الموجودة حالياً في العديد من الوزارات، كذلك أن بعض الوظائف تقتصر على أشخاص لهم ثقل سياسي أو مقربين من أشخاص لهم ثقل سياسي، وكذلك أن بعض إجراءات التوظيف في بعض الوزارات شكلية ومسيبة وكانت بنسبة (75.99) وهي مرتفعة حسب وجهة نظر الموظفين المستطلعين، ومما يؤكد على ذلك ما ظهر في الآونة الأخيرة التعيينات في مناصب مهمة في الجهاز الإداري الفلسطيني لأقرباء أشخاص ذات مناصب سياسييه في الحكومة الفلسطينية، حيث صرح بسام زكارنه رئيس نقابة الموظفين العموميين السابق، بأن بعض المتنفذين في الحكومة السابعة عشر، "حكومة الوفاق الوطني"، برئاسة رامي الحمد الله يستحوذون على الوظائف، متجاوزين بذلك القانون، وكذلك أشار إلى أن الترقيات والتعيينات تمت في مواقع مهمة وحساسة دون وجود مؤهلات مطلوبة، الأمر الذي سينعكس على أداء الخدمة على المواطنين، خاصة وأن التعيينات تمت في مجالات حساسة كالنيابة والسفارات (زكارنه، 2016، انترنت).

وبلغت درجة التسييس في البيئة الوظيفية، نسبة (69.32%) وهي متوسطة، وترى الدراسة سبب ذلك؛ لأن البيئة الوظيفية هي انعكاس للحالة السياسية السائدة في الوطن، والموظفين هم جزء من المشهد السياسي الذي يتأثروا به، وكذلك إن الترقيات الإدارية في الغالب في بعض المؤسسات العامة الفلسطينية تكون من نصيب الأشخاص المتنفذين سياسياً وحزبياً، وهذا ما أشارت إليه الدراسة أعلاه بأن هناك بعض الترقيات في ظل حكومة السابعة عشر، "حكومة الوفاق الوطني" برئاسة رامي الحمد الله للأشخاص المتنفذين في هذه الحكومة، ويُحرم بعض الموظفين من الوصول إلى مراكز مهمة في الوظيفة العمومية؛ وذلك لتوجهاتهم السياسية، وكذلك تتغاضى القرارات والإجراءات الإدارية في الغالب عن الموظفين المتنفذين سياسياً.

بلغت درجة التسييس في تقديم الخدمة نسبة (64.63%) وهي متوسطة، وتغزو الدراسة سبب ذلك، بأن الموظف عندما يأتي بطريقه مسيبة في الوظيفة العامة، فإنه من الطبيعي أن

يسلك سلوكاً سياسياً في عمله، وأن يميز بين المواطنين في تقديم الخدمة على أساس انتماءهم السياسي، كذلك هناك العديد من المواطنين المتفذين سياسياً، وبعض المواطنين الذين يحظوا بالتوصية من قبل جهات سياسية، تكون لهم الأولوية في تقديم الخدمة، إضافة إلى التمييز في تقديم الخدمة للمناطق الجغرافية، والتي يتم التمييز فيها بناءً على الثقل السياسي لسكانها، ويكون التمييز بين أحياء المدينة الواحدة.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: " ما درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني من حيث: الاختيار والتعيين والترقية، والفاعلية، وتطبيق القوانين، والشفافية، وعدالة تقديم الخدمة؟

حيث ترى العينة المستطلعة من الموظفين، بأن المؤسسة، لم تصل إلى درجة كبيرة، بالرغم من مرور أكثر من عشرين عام على إنشاء السلطة الفلسطينية ووزاراتها، وبالرغم من عشرات خطط الإصلاح التي وضعتها الحكومات الفلسطينية المتعاقبة، حيث بلغت الدرجة الكلية للمؤسسة (60.60%)، وهي درجة متوسطة، وترى الدراسة بأن هذه النتيجة المتوسطة، تؤكد بان هناك خطوات حكومية تحاول ترسيخ المعايير المؤسساتية في المؤسسات العامة الفلسطينية، وكذلك إن هناك جملة من العوامل التي تؤثر في المؤسسة، وهي: الاعتبارات السياسية، والعشائرية والشخصية، وعدم وجود نضج إداري، والتي لها دور مهم في تثبيط، وعرقلة، تطبيق المعايير المؤسساتية في المؤسسات العامة الفلسطينية.

وأشارت نتائج التحليل أن درجة المؤسسة في الإختيار والتعيين والترقية، كانت بنسبة (60.88%) وهي نتيجة متوسطة، وترى الدراسة السبب في ذلك، وجود جملة من العوامل التي تؤثر في الوظيفة العامة وخصوصاً في التعيين والترقية وهي: العوامل السياسية والعلاقات الشخصية والعشائرية، وعدم الارتكاز بشكل تام على التحصيل العلمي والكفاءة واللباقة كعنصر أساسي في عملية التوظيف، حيث ترك ذلك آثار سلبية على نوعية وجودة الموظفين الذين تم توظيفهم، فالوزارات لم تنجح في كثير من الأحيان في استقطاب الموظفين المتميزين، كما أن تدخل العوامل الخارجية في الوظيفة العامة، جعل فرصة الموظف في الترقية تكون ضعيفة، في

ظل وجود منافسين لهم نفوذ سياسي أو اجتماعي في الوزارة، وهذا ما أشار إليه بسام زكارنه عن وجود تجاوزات لصالح المتنفذين في الحكومة الحالية في بعض الوظائف الهامة (زكارنه، 2016، انترنت).

وأشارت نتائج التحليل بأن مدى **فاعلية** الجهاز الحكومي، كانت بنسبة (62.12%) وهي نتيجة متوسطة، وترى الدراسة سبب ذلك يعود للتدخل الخارجي في الوزارات وفي عملها من قبل جهات سياسيه وجهات لها ثقل اجتماعي في المجتمع، وكذلك ثقل بعض الشخوص في الوزارات والذين يمتلكون القدرة في التأثير على عمل الوزارات حسب توجهاتهم وميولهم، وكذلك تعاني المؤسسات العامة الفلسطينية من بطئ في المخرجات التي تحاول تطبيقها على أرض الواقع، كما أن ضعف الإمكانيات المتاحة للوزارات الفلسطينية يؤثر على أدائها، كما أن هذه الوزارات مازالت فتيه في الاعتماد على ذاتها في رسم الخطط المستقبلية، وتطوير عملياتها من دون تدخل الجهات الخارجية كدول الاتحاد الأوروبي، وكذلك الاحتلال الإسرائيلي وممارساته التي تقف عائق في وجه العديد من المؤسسات الفلسطينية.

أما مدى **الشفافية** التي يتمتع بها الجهاز الحكومي فقد كانت بنسبة (58.73%) وهي نتيجة منخفضة، وترى الدراسة بأن الموظفين لا يتقوا بمصداقية البيانات التي يتم نشرها وخصوصا المالية منها، وكذلك تحجب بعض المعلومات عن النشر كما أفاد تقرير امان 2015، بأن هناك مظاهر خلل في شفافية الموازنة العامة عام 2015، حيث توقفت وزارة المالية عن إعداد ونشر موازنة المواطن، وكذلك إن الوثائق الأساسية المتعلقة في الموازنة العامة، والتي يجب على الحكومة نشرها وهي: بلاغ الموازنة العامة، ومقترح الموازنة العامة، وموازنة المواطن، والموازنة المقررة، من أجل تحقيق معايير شراكة الموازنات العامة IBP، لم تلتزم الحكومة الفلسطينية بنشرها (أمان، 2016، ص8).

ومدى **تطبيق القوانين** في المؤسسات الحكومية، كانت بنسبة (62.30%) وهي متوسطة، وترى الدراسة بأن الأجهزة القضائية لم تلتزم بالشكل الفعلي في محاسبة الفاسدين أصحاب الثقل في النظام السياسي والإداري، كما أن تدخل العديد من العوامل في البيئة الوظيفية

كالمحسوبيات الشخصية، والعائلية، والسياسية، يفقد القوانين عدالتها في تطبيقها على جميع الموظفين بشكل متساوي.

أما مدى توفر العدالة في تقديم الخدمة للمواطنين، فقد كانت بنسبة (59.51%) وهي نتيجة منخفضة، وترى الدراسة سبب ذلك؛ لأن هناك تمييز مابين المواطنين في تقديم الخدمة، فالمواطن يلحظ مدى التمييز في تقديم الخدمات للمواطنين حسب طبيعة ونفوذ المواطنين الحاصلين على الخدمة، كذلك إن المؤسسات العامة الفلسطينية لم تلتزم في استطلاع آراء المواطنين كافة حول جودة خدماتها، ولا تأخذ في الغالب اقتراحات كافة المواطنين على محمل الجد، من أجل تطوير عملياتها لتقديم خدمة أفضل لجميع الموظفين بشكل متساوي.

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في الاختيار والتعيين والترقية".

يتضح من الجدول (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مأسسة الجهاز الإداري في بعد الاختيار والتعيين والترقية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (41.224)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.261)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تفسر ما قيمته (26.1%) من التغيرات الحاصلة في بعد الاختيار والتعيين والترقية، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في بعد الاختيار والتعيين والترقية.

أما على مستوى كل بعد من أبعاد التسييس وأثره في الاختيار والتعيين والترقية يظهر الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التسييس في البيئة

الوظيفية فقط، إذ كانت قيمة (ت) له (-3.961)، بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، في حين يظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي التسييس في الاختيار والتعيين، والتسييس في تقديم الخدمة، في الاختيار والتعيين والترقية، إذ كانت قيم (ت) المحسوبة لهذين المجالين على التوالي (-1.728، 0.061)، وبمستوى دلالة لكل منهما على التوالي (0.085، 0.951)، وهاتين القيمتين هما أكبر من (0.05)، مما يفضي إلى رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة على مستواهما.

وتعزو الدراسة ذلك؛ لأن التسييس في البيئة الوظيفية، يعزز من مظاهر التسييس في المؤسسة، والذي سيؤثر على معايير المأسسة في العديد من مجالاتها، وسنتناول هنا تأثيره في مجال الاختيار والتعيين والترقية، حيث ستكون الترقية على أساس الإنتماء السياسي في ظل التسييس في البيئة الوظيفية، وهذا يعطي الفرصة للمتفذين سياسياً وحزبياً بالوصول إلى المواقع الحساسة في مؤسساتهم، وبالتالي يكونوا أصحاب قرار في تلك المؤسسات، وهذا سيؤثر على نزاهة ومصداقية عملية الاختيار والتعيين؛ لأن العناصر التي ستستقدم إلى الوظيفة العامة سيكون اختيارها على أساس حزبي، وليس على أساس الجدارة والكفاءة، وكذلك من الطبيعي أن لا يؤثر التسييس في تقديم الخدمة على الاختيار والتعيين والترقية، فمتلقي الخدمة وظروف تقديمها تختلف عن التوظيف ومعطياته، كما أن عدم وجود أثر للتسييس في الاختيار والتعيين، على الاختيار والتعيين والترقية، قد يكون عائد على أن المستوى الذي يمارس به التسييس أعلى من المستوى المستهدف في الدراسة.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في الفاعلية.

يتضح من الجدول (11) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مأسسة الجهاز الإداري في بعد

الفاعلية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (54.168)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (317)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تفسّر ما قيمته (31.7%) من التغيرات الحاصلة في بعد فاعلية الجهاز الإداري، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في بعد الفاعلية.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية للتسييس وأثرها في الفاعلية بين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع أبعاد التسييس: (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في الفاعلية، إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لكل بعد من هذه الأبعاد على التوالي (-2.172، -1.965، -3.041)، بمستوى دلالة على التوالي (0.030، 0.050، 0.003)، وهذه القيم تساوي (0.05) أو أصغر منها.

وتعزو الدراسة السبب في ذلك، قد يكون إلى تدخل الأحزاب السياسية في الجهاز الإداري للدولة والذي سوف يفضي لممارسات بعيدة عن احتياجات المجتمع، وتعكس رغبات الأحزاب السياسية، حيث سيولد ذلك جهاز إداري تتميز سياسته بالمريضة في معالجة المشاكل في الدولة، وعدم قدرته على القيام بوظائفه؛ لأن الكادر الإداري في الغالب أتى بطرق ميسرة بعيداً عن مبادئ الجدارة والكفاءة، وكذلك إن البيئة الداخلية للوزارة التي تحكمها التجاذبات السياسية، تؤدي إلى عجز الجهاز في القيام بوظائفه، وتكون سياسته بعيدة عن أنماط وأصول الإدارة العامة.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في تطبيق القوانين."

يتضح من الجدول (12) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مأسسة الجهاز الإداري في تطبيق

القوانين، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (50.123)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (301)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تفسّر ما قيمته (30.1%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق القوانين، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في مسألة تطبيق القوانين.

أما على مستوى كل بعد من أبعاد التسييس وأثره في تطبيق القوانين بين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدي التسييس في البيئة الوظيفية، والتسييس في تقديم الخدمة، في تطبيق القوانين، إذ كانت قيمة (ت) لكل منهما على التوالي (-2.437، -2.462)، وبمستوى دلالة لكل منهما على التوالي (0.015، 0.014)، وهاتين القيمتين هما أصغر من (0.05)، في حين يظهر الجدول رقم (12) عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي التسييس في الاختيار والتعيين في تطبيق القوانين، إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لهذا المجال هي (-1.862)، وبمستوى دلالة (0.063)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يفضي إلى رفض الفرضية على مستوى هذا المجال، وتعمد الدراسة ذلك؛ لأن التسييس في البيئة الوظيفية ينجم عنه العديد من الانعكاسات على البيئة الوظيفية، كالتمييز بين الموظفين في تطبيق القوانين، وتغاضي الإجراءات الإدارية عن العديد من الموظفين المحسوبين على تيارات سياسيه معينة، واستطاعتهم أن ينتقلوا وظيفياً بتدخلات سياسيه، بالرغم من عدم قدرة البعض الآخر للقيام بذلك؛ بسبب ميولهم السياسية المعارضة، وهناك القدرة للبعض الآخر للوصول إلى المراكز الحساسة في الوزارة بسبب ميولهم السياسية، بينما يحرم البعض منها لنفس السبب، وأيضاً إن التسييس في تقديم الخدمة ينجم عنه العديد من التجاوزات في القانون، كالتجاوزات في تقديم الخدمة للأشخاص المتنفذين سياسياً، وتقديم الخدمة بصورة أسرع للمواطنين والمناطق الجغرافية المحسوبة على بعض التنظيمات السياسية، وبالمقابل تشدد القوانين في تقديم الخدمة على الأشخاص ذوي الميول السياسية المعارضة، وهذا مجمله يؤثر في عدالة تقديم الخدمة، وإن عدم وجود أثر للتسييس في الاختيار والتعيين في تطبيق القوانين؛ لكون القوانين المتعلقة بوظائف العمل الخاصة بالوزارة نابعة من

الوزارة نفسها فالموظف مطلوب منه أن يعمل ضمن هذه القوانين، كذلك أن الموظف يحتمي بالقانون في كثير من الأحيان حتى لو أتى بطريقه مسيسه فهو يزعم دائماً بأنه مطبق للقوانين.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في الشفافية."

يتضح من الجدول (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مؤسسة الجهاز الإداري في الشفافية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (57.123)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (329)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تفسر ما قيمته (32.9%) من التغيرات الحاصلة في الشفافية، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المؤسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في مسألة الشفافية.

أما على مستوى كل بعد من أبعاد التسييس وأثره في الشفافية بين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التسييس في الاختيار والتعيين، والتسييس في تقديم الخدمة، في الشفافية، إذ كانت قيمة (ت) لكل منهما على التوالي (-4.244، -2.507)، وبمستوى دلالة لكل منهما على التوالي (0.013، 0.000)، وهاتين القيمتين هما أصغر من (0.05)، في حين يظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد التسييس في البيئة الوظيفية في الشفافية، إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لهذا المجال هي (-1.033)، وبمستوى دلالة (0.302)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يفضي إلى رفض الفرضية على مستوى هذا المجال.

وتعزو الدراسة سبب ذلك، إلى التوظيف البعيد عن أسس المهنية والجدارة والقائم على الأسس الحزبية والسياسية، أو المصالح الخاصة، يخلق كادراً إدارياً لا يأبه للالتزام بتطبيق معايير الشفافية والرقابة، لكونه يعمل لمصالحه ومصالح حزبه السياسي، وأن عملية التوظيف

المسييس تتطلب إخفاء المعلومات، وكذلك إن التسييس في تقديم الخدمة والتميز في تقديمها على أساس الانتماء السياسي، يتطلب إخفاء المعايير التي تقدم على أساسها الخدمة، وهذا ما يؤثر على شفافية ونزاهة الجهاز الحكومي، فالتسييس في الاختيار والتعيين وتقديم الخدمة تتعلق بأطراف خارجية، يكون فيها عدم وضوح، أما عدم وجود أثر للتسييس في البيئة الوظيفية في الشفافية؛ وذلك لأن البيئة الوظيفية في الغالب أكثر وضوح ومكشوفة من قبل الموظفين.

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في عدالة تقديم الخدمة".

يتضح من الجدول (14) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية في مأسسة الجهاز الإداري في عدالة تقديم الخدمة، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (61.502)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.345)، مما يشير إلى أن أبعاد التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية، تفسر ما قيمته (34.5%) من التغيرات الحاصلة في عدالة تقديم الخدمة، كإشارة إلى صلاحية النموذج المقترح (التسييس بأبعاده) للتنبؤ بدرجة تغير المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني في عدالة تقديم الخدمة.

أما على مستوى كل بعد من أبعاد التسييس وأثره في عدالة تقديم الخدمة يبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التسييس في الاختيار والتعيين، والتسييس في تقديم الخدمة، في عدالة تقديم الخدمة، إذ كانت قيمة (ت) لكل منهما على التوالي (-3.098، -3.116)، وبمستوى دلالة لكل منهما قدرها (0.002) وهذه القيمة هي أصغر من (0.05)، في حين يظهر الجدول، عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد التسييس في البيئة الوظيفية في عدالة تقديم الخدمة، إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لهذا المجال هي (-1.633)، وبمستوى

دلالة (0.103)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يفضي إلى رفض الفرضية على مستوى هذا البعد.

وترى الدراسة إن التوظيف القائم على أسس حزبية، سينعكس على إدراك الموظفين بأن الجهاز الإداري غير عادل، بحيث يعتبر الموظف أن الأولوية في تقديم الخدمة، يجب أن تكون لجماعته السياسية التي ينتمي إليها، والتي أتت به إلى الوظيفة، وكذلك إن التسييس في تقديم الخدمة، سيؤثر بشكل كبير على عدالتها؛ لأنه قائم على التمييز مابين المواطنين في تقديم الخدمة على أساس الإنتماء السياسي، أما عدم وجود أثر دال إحصائياً في البيئة الوظيفية في عدالة تقديم الخدمة؛ لأن التسييس في البيئة الوظيفية أمر داخلي، ويتعلق بالأمور الداخلية التي تصب في البيئة الداخلية كالترقية والحوافز والتدريب، ولا يؤثر بشكل مباشر في عدالة تقديم الخدمة.

6. مناقشة نتائج الفرضية السادسة التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية بمجالاته مجتمعة (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة)، في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني بمجالاته مجتمعة (الاختيار والتعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)".

يشير الجدول (15) إلى وجود تأثير دال إحصائياً لدرجة التسييس الوظيفي ككل في المؤسسات العامة الفلسطينية، في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = .380$)، ومعنى ذلك أن (38%) هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني)، التي تعود للمتغير المستقل (التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية)، وهي نسبة تأثير متوسطة نسبياً، في حين أن هناك عوامل أخرى غير التسييس الوظيفي تلعب دوراً هاماً في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية (المأسسة) في الجهاز الإداري

الفلسطيني بنسبة قدرها (62%)، كالعوامل الشخصية والعشائرية، والتي تؤثر في مأسسة الجهاز الإداري.

وترى الدراسة أن السبب في ذلك، يعود للتدخلات السياسية في الجهاز الحكومي من قبل الأحزاب السياسية، وهذا سيترك العديد من الآثار الخطيرة على الجهاز الحكومي، بحيث يؤدي إلى غرس موظفين ذوي انتماءات سياسية سيؤثروا في عمله لمصالح أحزابهم السياسية، وستبقى الفرصة مفتوحة للأحزاب السياسية لتلعب كما تشاء في هذا الجهاز، فسيؤدي ذلك إلى خلل سيصيب هذا الجهاز، وبيتعد عن الخصائص البيروقراطية، وسيكون هذا الجهاز غير ملتزم إلى درجة معينة، في تطبيق الأسس المؤسساتية في العمل، كمعايير الجودة في الوظائف، والعدالة في تقديم الخدمات، والنزاهة والشفافية، وبالتالي سيكون هناك جهاز إداري غير متمكن إلى درجة معينة في القيام بوظائفه، ومعالجة كافة القضايا الخاصة في التنميه، والتطور، والتقدم.

7. مناقشة نتائج الفرضية السابعة التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعا لمتغير الجنس للموظف. (ذكر، أنثى).

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعا لمتغير الجنس للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل ولكل بعد من أبعاده على التوالي (530.،882.،306.،782)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي، لا تختلف باختلاف جنسهم، وتعزو الدراسة السبب في ذلك؛ لأن التسييس ظاهره منتشرة في المؤسسات العامة الفلسطينية يلحظها غالبية الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، ذكر أو أنثى.

8. مناقشة نتائج الفرضية الثامنة التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعا لمتغير العمر للموظف (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 40-50 سنة، أكثر من 50 سنة).

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعا لمتغير العمر للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (459، 574، 308، 424)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي، لا تختلف باختلاف أعمارهم.

وتعزو الدراسة السبب في ذلك؛ لأن المؤسسات العامة الفلسطينية تعاني من التسييس منذ نشأتها، وتعززت هذه الظاهرة بفعل الإنقسام السياسي الفلسطيني عام 2007 الذي ترافق معه العديد من الآثار التي أضرت بالبيئة المؤسسية الفلسطينية، فغالبية الموظفين بغض النظر كانوا من الجيل الأول أو من الجيل الحديث في الوظائف العامة، فإنهم يلحظوا وجود التسييس الوظيفي.

9. مناقشة نتائج الفرضية التاسعة التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي للموظف. (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه فأعلى).

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس

الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (896، 803، 944، 906)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي، لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية. وتعزو الدراسة السبب في ذلك؛ لأن التسييس ظاهرة واضحة وغير معقدة، يلحظها غالبية الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

10. مناقشة نتائج الفرضية العاشرة التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للموظف. (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري).

يتضح من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل، ولكل بعد من أبعاده (0.000)، وهذه القيمة هي أصغر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي، تختلف باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

وقد أُجريَ اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، للتعرف إلى مواطن الفروق بين مستويات متغير المسمى الوظيفي للموظف على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وتحديد وجهتها.

يشير الجدول (20) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للتسييس هي فقط بين الموظفين من فئة المسمى الوظيفي مدير (أي المديرين) في جهة، والموظفين من المسميات الوظيفية الأخرى (نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري) في جهة أخرى، وذلك لصالح الموظفين من المسميات الأخرى غير المدير، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على التوالي (3.4219، 3.5664، 3.6033)، في حين بلغ متوسط إجابات المديرين (2.9303) فقط، بمعنى أن إدراك المديرين لدرجة وجود ظاهرة التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية هي أقل من درجة إدراك زملائهم في المستويات الإدارية الأدنى.

وترى الدراسة بأن هذه النتيجة منطقية؛ لأنه من الطبيعي أن ينكر المديرين وجود التسييس الوظيفي في مؤسساتهم، أو أنهم يمارسوا السلوك السياسي في مؤسساتهم، وذلك باعتباره سلوك بعيد كل البعد عن أخلاقيات الوظيفة العامة، مع العلم بأن غالبيتهم من المتنفذين والمستفيدين من الوضع القائم.

11. مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة التي تنص على: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الخبرة للموظف. (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

يتضح من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الخبرة للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال التسييس ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين، البيئة الوظيفية، تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال التسييس ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (800، 887، 675، 681)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية

التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي، لا تختلف باختلاف سنوات خبرتهم، وتعزو الدراسة السبب في ذلك؛ لأن المؤسسات العامة الفلسطينية تعاني من التسييس منذ نشأتها، حيث نشأة المؤسسات والمؤسسات العامة الفلسطينية على أسس حزبية، وبقيت هذه الظاهرة حتى الآن؛ وذلك بفعل الإنقسام السياسي، فغالبية الموظفين بغض النظر، كانوا من أصحاب الخبرات القديمة أو الحديثة في المؤسسات العامة الفلسطينية، فإنهم يلحظوا وجود التسييس الوظيفي.

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

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعا لمتغير الجنس للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده باستثناء بعد تطبيق القوانين، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للاختبار على مجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده أكبر من (0.05)، باستثناء بعد تطبيق القوانين، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف الجنس للموظف، باستثناء مجال تطبيق القوانين، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار لهذا البعد (0.043) وهي أصغر من (0.05) مما يعني إثبات وجود الفروق بين الموظفين على مستوى هذا البعد، ومن خلال المتوسطات الحسابية يتضح بأن الفرق لصالح الموظفات الإناث، حيث بلغ متوسط إجاباتهن على هذا البعد (3.2125)، مقابل متوسط (3.0453) للذكور، أي أن درجة إدراك الموظفات في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري كانت أفضل من درجة إدراك الذكور لها.

وترى الدراسة بأن هذه النتيجة منطقية، حيث أن غالبية النساء الفلسطينيات أكثر التزاماً في تطبيق القوانين، وأكثر تمسكاً بالوظيفة المتاحة من الرجال، كذلك أن علاقتها الإجتماعية

والسياسية محدودة مقارنة بالرجال، حتى لو كانت مؤطرة تحت تنظيم سياسي، فهي أقرب لتطبيق القوانين، والإلتزام بها من الرجال.

13. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة عشرة التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير العمر للموظف. (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 40-50 سنة، أكثر من 50 سنة).

يتضح من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير العمر للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده باستثناء بعد عدالة تقديم الخدمة، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للاختبار على مجال المأسسة ككل، ولكل مجال من مجالاتها أكبر من (0.05)، باستثناء مجال عدالة تقديم الخدمة، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف العمر للموظف، باستثناء بعد عدالة تقديم الخدمة، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار على هذا البعد (0.031) وهي أصغر من (0.05) مما يعني إثبات وجود الفروق بين الموظفين على مستوى هذا البعد فقط.

وقد أُجري اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، من أجل التعرف إلى مواطن الفروق بين مستويات متغير العمر للموظف على مستوى بعد عدالة تقديم الخدمة.

حيث يشير الجدول (24) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير العمر للموظف على مستوى بعد عدالة تقديم الخدمة هي بين الموظفين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في جهة، والموظفين من الفئتين العمريتين (من 30-40 سنة) و (أكثر من 50 سنة) في جهة

أخرى، وذلك لصالح الموظفين من الفئة العمرية الأقل من (30) سنة، حيث كان متوسط استجاباتهم على هذا البعد (3.2500)، في حين كان متوسط استجابات الموظفين من الفئتين (من 30-40 سنة) و (أكثر من 50 سنة) هو على التوالي (2.9551، 2.7940)، بمعنى أن درجة إدراك الموظفين الذين نقل أعمارهم عن (30) سنة لمأسسة الجهاز الإداري تفوق درجة إدراك نظرائهم لها من الفئتين العمريتين (من 30-40 سنة) و (أكثر من 50 سنة).

وهذه النتيجة قد تكون مقبولة وتعزو الدراسة السبب في ذلك؛ إلى أن الموظفين التي نقل أعمارهم عن (30) سنة في الغالب يكونوا من العاملين في الإدارة الدنيا، والذين يتعاملون بصورة مباشرة مع المواطنين، وهم أكثر قدرة على استخدام التكنولوجيا التي تحاول الحكومة تطبيقها في تقديم الخدمة، وكذلك قد يكونوا أكثر التزاما في تطبيق معايير جودة العمل، وخصوصا في جودة تقديم الخدمة؛ لأن السنوات الأولى تعتمد على (التقييم) من أجل تثبيت الموظف.

14. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة عشرة التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي للموظف. (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه فأعلى).

يتضح من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للمأسسة (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين والترقية، الفعالية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (0.532، 0.461، 0.212، 0.770، 0.420، 0.335)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وتعزو الدراسة السبب في ذلك؛ لأن غالبية الموظفين يلحظوا التقدم الحاصل في تطبيق المعايير المؤسساتية، في المؤسسات العامة الفلسطينية، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وكذلك إن ظاهرة المؤسسة ظاهرة واضحة وغير معقدة، يستطيع أي موظف أن يتلمسها بغض النظر عن مؤهله العلمي.

15. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة عشرة التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للموظف. (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري).

يتضح من الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً للمسمى الوظيفي للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل من بعد: (الفعالية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده المذكورة على التوالي (0.003، 0.005، 0.018، 0.000)، وجميع هذه القيم هي أصغر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري ككل، وفي كل بعد من أبعادها، باستثناء بعد الاختيار والتعيين والترقية، تختلف باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

وقد أُجري اختبار أقل فرق دال إحصائية (LSD) للمقارنات البعدية، للتعرف إلى مواطن الفروق بين مستويات متغير المسمى الوظيفي للموظف على مستوى الدرجة الكلية للمأسسة (مجال المأسسة ككل).

حيث يشير الجدول (27) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي للموظف على مستوى الدرجة الكلية للمأسسة هي فقط بين الموظفين من فئة المسمى الوظيفي مدير (أي المديرين) في جهة، والموظفين من المسميات الوظيفية الأخرى (نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري) وذلك لصالح المديرين، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.3928)، مقابل متوسطات للموظفين من المسميات الوظيفية الأخرى قدرها على التوالي (2.8134، 2.9964، 3.0344، 2.9647)، بمعنى أن إدراك المديرين لدرجة وجود المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني تفوق درجة إدراك زملائهم في المستويات الإدارية الأدنى.

وتعزو الدراسة السبب، بأنه من الطبيعي أن تكون آرائهم باتجاه وجود المأسسة؛ وذلك لأن المديرين هم من يساهموا في وضع الخطط الإدارية، والإشراف على تطبيقها، في مديرياتهم، ودوائرهم، فبالأكيد أن تكون آرائهم داعمة باتجاه أن المؤسسات العامة الفلسطينية تعمل وفق أسس مؤسساتية، ومن الصعب أن يكشفوا خبايا العمل الإداري في مؤسساتهم.

16. مناقشة نتائج الفرضية السادسة عشرة التي تنص على: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف. (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

يتضح من الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف، وذلك على مستوى الدرجة الكلية (مجال المأسسة ككل)، وعلى كل بعد من أبعاده (الاختيار والتعيين والترقية، الفعالية، تطبيق القوانين، الشفافية، عدالة تقديم الخدمة)، إذ بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار لمجال المأسسة ككل، ولكل بعد من أبعاده على التوالي (123، 058، 297، 264، 128، 381)، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية التي افترضتها الدراسة، أي أن درجة إدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لمأسسة الجهاز الإداري، لا تختلف باختلاف سنوات خبرتهم.

وتعزو الدراسة السبب في ذلك؛ لأن الحكومات الفلسطينية منذ عام 2000 تحاول تطبيق المعايير المؤسساتية في مؤسساتها، فهناك عشرات الخطط التي وضعتها هذه الحكومات من أجل إصلاح ومأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني.

3.5 النتائج العامة للدراسة

تعرض الدراسة، هنا، مجموعة من النتائج التي توصلت إليها من خلال الدراسة النظرية، وكذلك النتائج العلمية التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وهي كالتالي:

النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الدراسة النظرية:

1. حسب ما أفادت به بعض الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولتها الدراسة، استطاعت الحكومة الفلسطينية إنجاز درجة جيدة من المأسسة في الجهاز الإداري الفلسطيني خلال السنوات السابقة، فأصبحت المؤسسات العامة الفلسطينية أكثر رتابة وانضباط، وأن هناك جهود تبذل من أجل ترسيخ المعايير المؤسساتية في المؤسسات العامة الفلسطينية، في العديد من المجالات.

2. إن الانقسام السياسي الفلسطيني قد أثر بشكل كبير في الجهاز الإداري الفلسطيني، والذي ترك أثراً كبيراً على الحياة المؤسساتية الفلسطينية، حيث ترك أثراً في تعزيز التسييس الوظيفي، وكذلك تعطل المجلس التشريعي الفلسطيني الذي يجب أن يتولى مهمة الرقابة على عمل المؤسسات الفلسطينية.

3. مازالت المناصب العليا تعاني العديد من المشاكل، كعدم الإعلان عنها، ووجود موظفين في المناصب العليا ذات ميول سياسية معينة، أثروا بشكل كبير على عملية الإصلاح المؤسساتي الفلسطيني.

4. وجود المكاتب الحركية التابعة للعديد من الأحزاب السياسية، والتي تؤطر الموظفين تحت رايات سياسية وحزبية.

أما في الدراسة الميدانية حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التي تتعلق فقط بالجهاز الإداري في محافظة قلقيلية، ومن أهمها:

1. بلغت الدرجة الكلية للتسييس الوظيفي في الوظيفة العامة في المؤسسات العامة الفلسطينية درجة (69.59%)، وهذا يشير إلى أن المؤسسات العامة الفلسطينية مازالت تعاني من ظاهرة التسييس الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزعنون، 2006، جرجون، 2008، الفراء والزعنون، 2008، قنديل، 2011)، وكذلك مع تقرير أمان (2010، 2013، 2014، 2015، 2016)، وتقرير الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان (2007، 2008، 2012)، بأن المؤسسات الفلسطينية تعاني من مشكلة التسييس الوظيفي، حيث كانت هذه النتيجة موزعة على المجالات التالية:

أ- أشارت نتائج التحليل أن درجة التسييس في الاختيار والتعيين كانت بنسبة (72%) وهي مرتفعه، حيث يعتقد الموظفون بأن الأحزاب السياسية مازالت قادرة على تزكية أبنائها، وأن بعض الوظائف تقتصر على أشخاص لهم ثقل سياسي، وأن إجراءات التوظيف في بعض الوزارات شكلية ومسيسة.

ب- بلغت درجة التسييس في البيئة الوظيفية، نسبة (69%) وهي متوسطة، ويرى الموظفون بأن الترقيات الإدارية في الغالب تكون للأشخاص المتنفذين سياسياً، وكذلك يحرم بعض الموظفين من وصول إلى مراكز مهمة في الوظيفة العمومية؛ وذلك لتوجهاتهم السياسية.

ت- بلغت درجة التسييس في تقديم الخدمة نسبة (64%) وهي متوسطة، حيث يرى الموظفون بأن الأشخاص ذوو النفوذ السياسي يحظوا بالأولوية عند تقديم الخدمة للمواطنين، وكذلك يتم تقديم الخدمة بصوره أسرع للمواطنين والمناطق الجغرافية المحسوبة على بعض التنظيمات السياسية.

2. بلغت الدرجة الكلية لمأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني من وجهة نظر الموظفين، نسبة (60.60%) وهي نسبة جيدة من المؤسساتاتية في الجهاز الحكومي الفلسطيني، بالرغم

من الظروف التي عصفت بالجهاز الإداري الفلسطيني، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2011، قيسي، 2012، الفيرا واللوح، 2007)، وكذلك اتفقت مع تقرير أمان (2011، 2012)، حيث أصبحت المؤسسات الفلسطينية أكثر رتابة وانضباط وتدار بنظام إداري جديد، وهذه النتيجة موزعه على المجالات التالية:

أ- أشارت نتائج التحليل أن درجة المأسسة في الإختيار والتعيين والترقية، والاعتماد على الكفاءة والجدارة في التوظيف، كانت بنسبة (60.88%) وهي نتيجة متوسطة.

ب- أشارت نتائج التحليل بأن مدى فاعلية الجهاز الحكومي، ومدى قدرة الوزارات في تطوير عملياتها بنجاح دون تدخل الجهات الخارجية، كانت بنسبة (62.12%) وهي نتيجة متوسطة.

ت- مدى الشفافية التي يتمتع بها الجهاز الحكومي ومدى مصداقية البيانات المالية التي يتم نشرها كانت بنسبة (58.73%) وهي نتيجة منخفضة.

ث- مدى تطبيق القوانين في المؤسسات الحكومية، ومدى التزام الأجهزة القضائية بشكل فعلي في محاسبة الفاسدين، والعدالة في تطبيق القوانين على الموظفين، كانت بنسبة (62.30%) وهي متوسطة.

ج- مدى توفر العدالة في تقديم الخدمة للمواطنين، ومدى التزام الوزارات في استطلاع آراء المواطنين حول جودة خدماتها، ومدى الأخذ في اقتراحات المواطنين على محمل الجد، من أجل تطوير خدماتها كانت بنسبة (59.51%) وهي نتيجة منخفضة.

3. بلغت الدرجة الكلية لأثر للتسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية بمجالاته مجتمعة (التسييس في الإختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني بمجالاته مجتمعة (الإختيار التعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، وعدالة تقديم الخدمة) من وجهة نظر المبحوثين بنسبة (38%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزعنون، 2006،

جرغون، 2008، الفرا والزعنون، 2008، قنديل، 2011)، وكذلك مع تقرير أمان (2010، 2013، 2014، 2015، 2016)، وتقرير الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان (2007، 2008، 2012)، بأن التسييس الوظيفي أثر على العديد من الجوانب المؤسساتية في المؤسسات العامة الفلسطينية، وكانت هذه النتيجة موزعة كالتالي:

أ- يوجد أثر للتسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في الاختيار والتعيين والترقية بنسبة (26.1%).

ب- يوجد أثر للتسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في الفاعلية بنسبة (31.7%).

ت- يوجد أثر للتسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في تطبيق القوانين بنسبة (30.1%).

ث- يوجد أثر للتسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في الشفافية بنسبة (32.9%).

ج- يوجد أثر للتسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في عدالة تقديم الخدمة بنسبة (43.5%).

4.5 التوصيات

انطلاقاً من أدبيات الدراسة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الدراسة عدداً من التوصيات، والتي من الممكن أن يسهم تطبيقها في الحد من التسييس الوظيفي، ويعزز من مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، وفيما يلي أهمها:

1. ضرورة تركيز جهود النظام السياسي الفلسطيني على تعزيز حيادية الأجهزة الحكومية، وعدم تسييسها، وخصوصاً الحد من تدخل الأحزاب السياسية بأي شكل في الجهاز الحكومي، من خلال منع التوظيف القائم على الإنتماء السياسي، وجعل من مبادئ وأصول الإدارة العامة أساساً للعمل في الوزارات، كتعزيز الشفافية والمساءلة، والاعتماد على مبدأ الجدارة في التعيين.

فالجهاز الحكومي يشكل العمود الفقري للإدارة العامة في فلسطين، وينبغي أن يعمل وفق أسس مهنية مرتكز في أدائه إلى أسس موضوعية وحيادية ومتخذ من معايير الجدارة والكفاءة وجودة الخدمة قواعد للعمل، فالجهاز الإداري يتأثر بالنظام السياسي، والأجواء العامة المتعلقة بالحريات، واحترام المواطن، والمساواة بين المراجعين، لكن هذا الجهاز في النهاية لا يصنع الإصلاح الإداري بل إنه ينفذ أي جملة من الإصلاحات التي تصنعها وتضعها وتحدد مساراتها الجهات والمؤسسات الدستورية والشرعية في الدولة، فهو بذلك يمثل للسياسات والأهداف والغايات التي تضعها أي سلطة سياسية.

2. تطبيق اتفاق المصالحة بمسئولية عالية من أجل إنهاء الانقسام السياسي الفلسطيني، والذي ترك تبعات كبيره على الحياة الفلسطينية بكافة جوانبها، وخصوصا على الجهاز الإداري الفلسطيني، والتعجيل من إجراء مصالحة حقيقية، غير قائمة على أساس المحاصصة الحزبية، تفضي إلى تشكيل جهاز حكومي حيادي، يرسخ مفاهيم المساواة والعدالة بين جميع فئات المجتمع الفلسطيني.

3. ضرورة تفعيل عمل المجلس التشريعي وممارسة صلاحياته كافة، والتي أصبح الرئيس الفلسطيني يقوم بها نتيجة لتعطله، وذلك من أجل تعزيز الرقابة البرلمانية على السلطة التنفيذية في نطاق عملها ومجالات عملها كافة، والذي يقود إلى تعزيز الشفافية والحفاظ على الحقوق والحريات العامة.

4. الإعلان عن الوظائف في المناصب العليا؛ وذلك لأن قانون الخدمة المدنية لم ينص بشكل صريح على الترقية بل اقتصر فقط على كلمة التعيين، مع ضرورة إجراء عملية التوظيف فيها بشفافية والبعد عن الاعتبارات السياسية.

5. الاستمرار في عملية إصلاح الجهاز الحكومي الفلسطيني بما يخدم المصلحة العامة، وتقييم التجارب السابقة والأخذ بنقاط قوتها وضعفها، وإعداد دراسة موضوعية تكشف مكامن الخلل في الجهاز الحكومي، من أجل أن تكون خطط الإصلاح أكثر فاعلية.
6. إلزام الوزارات التي لم تنشئ وحدات خاصة للشكاوى لديها بالعمل فوراً على إنشاء وحدة الشكاوى وتفعيلها ووضعها على هيكلية المؤسسة، مع ضرورة التجاوب الفعلي مع شكاوي المواطنين، ولا أن تكون مجرد شعارات مؤسساتية.
7. العمل على تعديل قانون الخدمة المدنية، بما يضمن إنهاء الالتباس الدائر ما بين دور الرئيس ودور مجلس الوزراء، في تعيينات موظفي الفئة العليا (الوكلاء والمديرين العاميين) وأن يحتوي على نصوص واضحة تنص على إجراءات التعيين والترقية لموظفين الفئة العليا، على قاعدة مسؤولية مجلس الوزراء عنها، وتأكيد مضمون الدور الرقابي للرئيس.
8. ضرورة ترسيخ قيم المواطنة في المجتمع الفلسطيني، من خلال إفراح الفرصة للجميع بالحصول على فرصة التوظيف، وكذلك في الحصول على الخدمة من دون أي تمييز على أي أساس، وبشكل موضوعي وبشفافية كاملة.
9. ضرورة الإعلان عن جميع الوظائف الحكومية بلا استثناء، وعدم اقتصار بعض الوظائف وخاصة المهمة والحساسة على بعض الفئات المتنفذة، وحرمان الكثير من المواطنين منها؛ وذلك بفعل توجهاتهم السياسية والحزبية، بالرغم من امتلاكهم مؤهلات تؤهلهم بأن يكونوا قادرين على الإبداع والإنجاز.
10. المحاسبة الفعلية، وبشكل جدي لجميع الفاسدين مهما كان نفوذهم، وإعطاء هامش أكبر لوسائل الإعلام بمناقشة أي قضية فساد مهما كانت؛ لأن ذلك يوطر لتعزيز مأسسة الجهاز الحكومي وشفافيته.
11. ضرورة أن يسود مبدأ العدالة في البيئة الوظيفية من خلال تطبيق القوانين على الموظفين كافة، من دون استثناء، مهما كانت درجة نفوذهم، وأن يُعطى كل موظف حقه بناء على الاستحقاق الوظيفي وليس على أي استحقاق آخر.

12. تعزيز الثقة مابين المواطنين والحكومة، من خلال الشفافية وإتاحة المعلومات حول التوظيف، والخدمات التي تقدمها الوزارات، وكل ما يتعلق بعمل الحكومة، والأخذ بجدية باقتراحات المواطنين في عملية الإصلاح المؤسساتي؛ لأنه يُعدّ ذلك جزءاً من إشراك المواطن في صنع السياسات العامة.
13. تفعيل دور ديوان الموظفين في موضوع التوظيف بحيث يتم الإعلان عن الوظائف من خلاله، ويكون للديوان مشاركة حقيقية في الاختيار والتعيين، مع ضرورة حياديته وعدم تسييسه.
14. على مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية المهتمة بالشأن الحكومي، تطوير هذه الدراسة، وإجرائها لتغطي مناطق جغرافيه أوسع.
15. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول العوامل الأخرى، التي تقف عائق أمام مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أولاً: الوثائق

دستور دولة فلسطين، 2003.

قانون الخدمة المدنية رقم 4 لعام 1998 المعدل بالقانون رقم 4 لعام 2005.

وزارة التخطيط الفلسطينية. (2008). خطة التنمية الفلسطينية 2008-2010، فلسطين، 30 نيسان.

وزارة التخطيط الفلسطينية. (2009). برنامج الحكومة الثالثة عشرة " فلسطين: إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة". وزارة التخطيط الفلسطينية، فلسطين.

وزارة التخطيط والتنمية الإدارية. (2011). خطة التنمية الوطنية 2011-2013 " إقامة الدولة وبناء المستقبل"، فلسطين.

وزارة التخطيط والتنمية الإدارية. (2014). خطة التنمية الوطنية 2014-2016 "بناء الدولة وتجسيد السيادة"، فلسطين.

ثانياً: الكتب

أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو دياك، علي. (2008). السياسات والتشريعات الفلسطينية في مكافحة الفساد: دراسة تحليلية، رام الله: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان".

جرينبرج، جيرالد، روبرت، بارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر.

جلاب، إحسان دهش.(2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

جمال الدين، سامي.(2006). الإدارة العامة: التعريف بالإدارة العامة، التخطيط والتنظيم الإداري، القيادة الإدارية، الإسكندرية: منشأة المعارف.

حبتور، عبد العزيز صالح.(2000). الإدارة العامة المقارنة نطلبة الدراسات العليا، عمان: الدار العلمية للنشر.

حبتور، عبد العزيز صالح.(2009). مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

حسين، فايز.(2008). سيكولوجيا الإدارة العامة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحو، ماجد راغب.(2004). علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الحناوي محمد صالح وآخرون.(1999). أساسيات السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

دليح، إياد.(2009). مقدمة الإدارة العامة الفلسطينية، (د.م)، (د.ن).

دودين، محمود.(2007). الأداء الإداري للحكومة الفلسطينية العاشرة، رام الله: معهد السياسات العامة.

ديري، زاهد محمد.(2011). السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

الراشدي، سعيد.(2007). الإدارة بالشفافية، عمان: دار كنوز للمعرفة.

الرحاحلة، عبد الرازق، عزام، زكريا أحمد.(2009). السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- رزق، حليم حلمي.(2002). إدارة المنظمات الحكومية، القاهرة: جامعة القاهرة.
- زايد، عادل.(2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السالم، مؤيد.(2002). تنظيم المنظمات، إربد: دار عالم الكتاب الحديث.
- السالم، مؤيد.(2005). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط2، عمان: دار وائل للنشر.
- السالم، مؤيد.(2009). القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- الشيخلي، عبد القادر.(2003). أخلاقيات الوظيفة العامة، ط2، عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- الصيرفي، محمد.(2005). إدارة الأعمال الحكومية، ط1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر.
- الصيرفي، محمد.(2007). الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، القاهرة: دار الكتاب القانوني.
- الطحيح، سالم.(2009). السلوك التنظيمي، الكويت: شركة كتاب للنشر والتوزيع.
- طلحة، أحمد عثمان.(2008). إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، عمان: دار الحامد.
- طه، طارق.(2006). التنظيم: النظرية-الهيكل-التصميمات، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- عبد الفتاح، محمد سعيد، الصحن، محمد فريد.(2003). الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير. حريز، سامي محمد.(2006). مدخل إلى الإدارة العامة: بين النظرية والتطبيق، عمان؛ رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العطية، ماجدة.(2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العلمي، صباح سعد الدين.(2006). الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، ط1، غزة: مكتبة اليازجي.

القريوتي، محمد قاسم.(2001). الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

القريوتي، محمد قاسم.(2006). نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، عمان: دار وائل للنشر.

القريوتي، محمد قاسم.(2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

قسيس، نبيل.(2011). بناء الهيكلية الإدارية المناسبة والفعالة للسلطة الوطنية الفلسطينية: بالرغم من الانفصال الجغرافي، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية "ماس".

الكبيسي، عامر خضير.(2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ماهر، احمد.(2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المبيض، علي محمود.(2009). الإدارة العامة، القاهرة: جامعة عين شمس.

مجيد، جاسم.(2005). دراسات في الإدارة العامة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

محمد، موفق حديد.(2000). الإدارة العامة: هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، عمان: دار الشروق.

محمد، موفق حديد.(2002). إدارة الأعمال الحكومية: النظريات والعمليات والموارد، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

مسلم، علي عبد الهادي وآخرون.(2012). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

مصلح، عبير.(2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط3، رام الله: الإئتلاف من أجل النزاهة والشفافية أمان، ط3.

المعاني، أيمن عوده.(2010). الإدارة العامة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية.(2002). تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، ط1 القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مهنا، محمد نصر.(2005). تحديث في الإدارة العامة والمحلية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

نصار، وليم.(2005). الإدارة العامة والتنظيم الإداري والحالة الفلسطينية، ط1، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد عبد الفتاح.(2012). الأخلاقيات في الإدارة، عمان: دار وائل للنشر.

ثالثاً: المجالات العلمية

أبو تايه، بندر كريم.(2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، مج20، ع2.

البشاشه، سامر عبد المجيد.(2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مج4، ع4.

تنتيات، علي، بلعزوقي، محمد.(2014). العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون روز، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، مج28، ع5.

جابر طه، عاطف.(2014). الفاعلية التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المنظمات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأردن، مج22، ع1.

جردان، دريس.(2009). العدالة التوزيعية بالجماعات المحلية وإشكالية التضامن والموازنة،
المجلة المغربية للسياسات العمومية، المغرب، ع4.

الحربي، محمد بن محمد.(2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام
الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة،
مج1، ع6.

خصاونة، أنيس.(2015). أثر جهود الإصلاح السياسي في الأردن على تحسن مستوى أداء
الأجهزة الحكومية من وجهة نظر الموظفين في مراكز وزارات الأردنية: دراسة
استطلاعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مج11، ع4.

خوين، رضوي.(2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات
العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد.العراق. ع75.

الديك، داوود.(2006). إصلاح الإدارة الحكومية الفلسطينية، مجلة تسامح، رام الله، ع13.

السره، زكريا.(2012) العقوبات التأديبية في الوظيفة العامة في التشريعات الفلسطينية،
مجلة سياسات، رام الله ع19.

السكر، عبد الكريم.(2012) أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لأراء
المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات- العلوم الإدارية، الأردن، مج39، ع2.

السكر، عبد الكريم.(2012). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة
نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،
الأردن، مج8، ع3.

شريف، أنور، سعيد، هديل كاظم.(2011). دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي:
دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار، مجلة جامعة
الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج4، ع7.

الطراونة، رشا نايل، العضائيلة، علي محمد. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مج6، ع1.

عزيز، حسين حريم. (2014). الفساد الإداري الأسباب والمعالجات، مجلة الأستاذ: مجلة كلية التربية في جامعة بغداد، بغداد، مج2، ع209.

علي، سنوسي. (2009). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، ع7.

العنزي، سعد علي وآخرون. (2009). فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، مج15، ع53.

الفراء، ماجد، الزعنون، منصور. (2008). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة، مج16، ع2.

الفراء، ماجد، اللوح، نبيل عبد شعبان. (2007). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة، مج15، ع2.

رابعاً: الرسائل العلمية

البحيري، سامي. (2011). مداخل الإصلاح الإداري: التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، لندن.

البدراي، حمد. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

البرغوثي، محاسن سليمان.(2010). المؤسسات الإدارية وموظفي الشؤون الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس.

بلعيفة، عبدالعالي.(2006). التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

تيشات، سلوى.(2010). أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر.

جرغون، إيهاب.(2009). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

حرب، نعيمة.(2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية.

الراجحي، هاني بن ناصر.(2008). التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الزعنون، منصور.(2006). واقع سياسات الاختيار والتعيين فيا لوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

السبيعي، فارس بن علوش.(2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.

العتري، فايزة،(2004). قياس فعالية برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في تلبية احتياجات المجتمع: دراسة ميدانية مطبقة في كلية الدراسات التطبيقية التابعة لجامعة الملك سعود، كلية الآداب، رسالة ماجستير غير منشورة.

عمرية، جاكلين تحسين.(2014) التعيين في الوظيفة العمومية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الفرجاني، عبد الفتاح محمد.(2008). واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

قيسي، ميس.(2012). السلطة والدولة: قراءة في تجربة حكومة سلام فياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا،جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

محمد، بلال خالد.(2010). دور إدارات الموارد البشرية في تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا،جامعة القدس، أبو ديس.

موسى، أشرف عبد العزيز.(2011). الإصلاح الإداري في المؤسسات العامة الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا،جامعة القدس، القدس.

يوسف، غسان.(2009). أثر ازدواجية السلطة على التنمية السياسية في السلطة الوطنية الفلسطينية بعد الانتخابات التشريعية الثانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح. نابلس.

خامسا: التقارير

أبودية، أحمد. (2004). **عملية الإصلاح في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رام الله: المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية.

إدعيس، معن. (2003). **المؤسسات العامة والسلطة التنفيذية الفلسطينية: إشكاليات وحلول**، رام الله: الهيئة المستقلة لحقوق المواطن.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان. (2010). **تقرير الفساد ومكافحته 2009: مكافحة الفساد في المؤسسات العامة تدابير وإجراءات**، ط1، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان. (2012). **تقرير الفساد ومكافحته 2011: التقرير السنوي الرابع**، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان. (2013). **تقرير الفساد ومكافحته 2012: التقرير السنوي الخامس**، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان. (2014). **واقع النزاهة ومكافحة الفساد 2013: التقرير السنوي السادس**، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان. (2015). **واقع النزاهة ومكافحة الفساد 2014: التقرير السنوي السابع**، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان. (2016). **واقع النزاهة ومكافحة الفساد 2015: التقرير السنوي الثامن**، القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.

بشناق، باسم. (2002). **الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة**، رام الله: الهيئة المستقلة لحقوق المواطن.

الطويل، فراس.(2014). **تعيين وترقية ومساعدة كبار الموظفين العموميين، القدس: الإئتلاف**
من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.

قنديل، رائدة.(2011). **النزاهة والشفافية في إجراءات تعيين المناصب العليا في السلطة**
الوطنية الفلسطينية: الجزء الأول تعيين موظفي الفئة الأولى، رام الله: الإئتلاف من أجل
النزاهة والمساءلة - أمان.

الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان.(2007). **وضع حقوق الإنسان في مناطق السلطة الوطنية**
الفلسطينية: التقرير السنوي الثالث عشر، رام الله: الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان.

الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان.(2008). **وضع حقوق الإنسان في مناطق السلطة الوطنية**
الفلسطينية: التقرير السنوي الرابع عشر، رام الله: الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان.

الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان.(2012). **وضع حقوق الإنسان في مناطق السلطة الوطنية**
الفلسطينية: التقرير السنوي الثامن عشر، رام الله: الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان.

سادسا: المواقع الالكترونية

زكارنه، بسام(2016): مقال بعنوان متنفذون بالسلطة يستحوذون على الوظائف دون رقابة،
وكالة معا الإخبارية، الموقع الالكتروني www.maannnews.net.

المراجع الأجنبية

Briggs, Biobele Richards.(2007). ***Problems of recruitment in civil service: case of the Nigerian civil service, African Journal of Business Management Vol. 1(6).***

Conner, Deondra, S.(2006). ***Human Resource Professionals perception of organizational Politics as a function of Experience, organizational***

Size, and perceived Independence, The Journal of Social Psychology. Vol 146. No 6.

Ford, John, M.(2002). **Organizational Politics and multisource Feedback**, A Dissertation Presented to the Graduate faculty of the Louisiana State University, Administration and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor philosophy. December.

Goel, S.T.(2003). **Advanced Public Administration**, Deep Dap Publications, Pvt. LTD. New Delhi.

Gungwa, Wang & Wong, John.(2007). **Interpreting China Development**, World Scientific Publishing, USA.

Ishak, N. A, & Alam, S. S.(2009). *The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study*, **European Journal of Social Sciences**, Vol. 8, No. 2.

Jann, Werner. Veit, Sylvia.(2009). **Politicisation of Administration or Bureaucratisation of Politics: The case of Germany**, This paper was presented at the 5th ECPR General Conference, Potsdam.

Jreisat, Jamil.(2012). **Globalism and Comparative Public Administration**. New York, Taylor and Francis Group LLC.

Niklasson, Birgitta.(2013). **Does NPM Increase the Politicization of Civil Service?**,Germany: Political Scienc University of Gothenburg.

Rosen, Christopher, c.(2006). **Politics, Stress and Exchange Perception: a Dual Process Model relating Organizational Politics to employee Outcomes**, A Dissertation Presented to the Graduate faculty of the University of Akron in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor philosophy August.

Yilmaz, K., & Tasdan, M.(2009). ***Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools***, **Journal of Educational Administration**, Vol. 47, No. 1, pp: 108-126.

الملاحق

ملحق (1): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ودرجة التقدير، لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة بشقيها (درجة التسييس، والمأسسة) ولكل بعد، ولكل مجال.

ملحق (2): قائمة بأسماء الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة

ملحق (3): أداة الدراسة بصورتها النهائية

ملحق (1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة التقدير لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة بشقيها (درجة التسييس، والمأسسة) ولكل بعد، ولكل مجال

الرقم	مجال التسييس: البعد/العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تقدير الاستجابة
	بعد التسييس في الاختيار والتعيين	3.6412	.79946	72.82	مرتفعة
1.	إجراءات التوظيف في بعض الوزارات الفلسطينية شكلية ومُسيّسة في باطنها.	3.7994	.97962	75.99	مرتفعة
2.	يُحجّب الإعلان عن بعض الوظائف العامة بصورة لا تمكّن المواطنين من الاطلاع عليها.	3.5480	1.06673	70.96	مرتفعة
3.	يقتصر الإعلان عن بعض الوظائف المؤقتة، والتي ستثبت فيما بعد، على إبلاغ بعض التنظيمات السياسية بها.	3.4407	.95100	68.81	متوسطة
4.	تبدو أنّ المواصفات المعلن عنها لشغل بعض الوظائف، تكون (مفصّلة) لتلائم مواصفات أشخاص محسوبين على تيارات سياسية.	3.5339	1.07521	70.68	مرتفعة
5.	يتم استبعاد بعض الأشخاص المؤهلين، ليكونوا منافسين حقيقيين في الوظيفة المطروحة؛ وذلك لانتمائهم السياسي المعارض.	3.6158	1.05077	72.32	مرتفعة
6.	يعدّ الفحص الأمني عائقاً في إعطاء الفرص المتساوية للجميع لتولي الوظائف العامة.	3.6328	1.13938	72.66	مرتفعة
7.	تقوم بعض الأحزاب السياسية بتزكية أبنائها لشغل الوظائف العامة.	3.9040	.92912	78.08	مرتفعة
8.	يغلب على الوظائف في الوزارات الفلسطينية، أنّه يتم التوظيف فيها بناءً على الانتماء السياسي.	3.6243	1.04438	72.49	مرتفعة

الرقم	مجال التسييس: البعد/العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تقدير الاستجابة
9.	تقتصر بعض الوظائف في الوزارات الفلسطينية على أشخاص لهم (ثقلهم) السياسي في أحزابهم الموالية للنظام السياسي.	3.8051	1.01204	76.10	مرتفعة
10.	تكون الأولوية في التثبيت للأشخاص المحسوبين على بعض التنظيمات السياسية.	3.5085	1.11451	70.17	مرتفعة
	بعد التسييس في البيئة الوظيفية	3.4661	.85791	69.32	متوسطة
11.	تتم الترقيات في بعض الوزارات الفلسطينية بناءً على الانتماء السياسي.	3.4266	1.10956	68.53	متوسطة
12.	تكون الترقيات تبعاً للوضع السياسي للسلطة الفلسطينية، وليس على أساس الاستحقاق.	3.4209	1.11173	68.42	متوسطة
13.	يُقيّم الموظف على أدائه بناءً على الانتماء السياسي.	2.9096	1.07917	58.19	منخفضة
14.	يستطيع الموظف أن ينتقل وظيفياً، بتدخلات سياسية.	3.7288	.96095	74.58	مرتفعة
15.	يُحرم بعض الموظفين من الوصول إلى المراكز الحساسة في الوزارات؛ وذلك لانتمائهم السياسي.	3.7599	1.01628	75.20	مرتفعة
16.	إذا وقع موظف ذو ثقل سياسي في مشكلة، فإن حل المشكلة يعتمد على التدخلات السياسية، وليس على أساس القانون.	3.7797	1.04137	75.59	مرتفعة
17.	تتغاضى الإجراءات الإدارية في الغالب عن الموظفين أصحاب النقل والوزن السياسي.	3.6328	1.03242	72.66	مرتفعة
18.	يتم التمييز بين الموظفين في المعاملة من قبل المسؤولين في الوزارة وفق انتمائهم السياسي.	3.3418	1.08771	66.84	متوسطة

الرقم	مجال التسييس: البعد/العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تقدير الاستجابة
19.	يُكافأ بعض الموظفين المتنفذين في بعض الأحزاب السياسية الموالية، بغض النظر عن مستوى أدائهم الوظيفي.	3.4520	1.06141	69.04	مرتفعة
20.	يُحرَم بعض الموظفين من المكافأة بالرغم من أدائهم المتميز؛ وذلك لأنهم ذوو انتماءات سياسية معارضة.	3.2090	1.09406	64.18	متوسطة
	بعد التسييس في تقديم الخدمة	3.2316	.97909	64.63	متوسطة
21.	تختلف جودة الخدمات المقدمة للمواطنين تبعاً لانتمائهم السياسي.	3.0169	1.12894	60.34	متوسطة
22.	يتم تقديم الخدمة بصورة أسرع للمواطنين المحسوبين على بعض التنظيمات السياسية.	3.3616	1.19456	67.23	متوسطة
23.	يتم تقديم الخدمة بصورة أسرع للمناطق الجغرافية المحسوبة على بعض التنظيمات السياسية.	3.1723	1.17395	63.45	متوسطة
24.	يحظى الأشخاص ذوو النفوذ السياسي بالأولوية عند تقديم الخدمة للمواطنين.	3.5932	1.11825	71.86	مرتفعة
25.	يتم المماثلة في إنجاز معاملات بعض المواطنين المحسوبين على بعض التيارات السياسية المعارضة.	3.0876	1.12440	61.75	متوسطة
26.	تشدد القوانين بشكل مبالغ فيه عند تقديم المعاملات للأشخاص ذوي الانتماءات السياسية المعارضة.	3.1582	1.08966	63.16	متوسطة
	الدرجة الكلية للتسييس	3.4794	.80160	69.59	مرتفعة
	مجال المأسسة				
	بعد المأسسة في الاختيار والتعيين	3.0441	.76479	60.88	متوسطة
27.	يمكن الاطلاع على آليات التوظيف في الوظيفة العمومية في جميع مراحلها بشفافية.	3.0056	1.05914	60.11	متوسطة

الرقم	مجال التسييس: البعد/العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تقدير الاستجابة
28.	الإجراءات التي تتبعها الوزارات الفلسطينية في عملية التوظيف ابتداءً من الإعلان إلى التوظيف ليست شكلية.	3.0593	1.07212	61.19	متوسطة
29.	يتم الإعلان عن الوظائف بناءً على الحاجة الحقيقية للوزارات.	3.1356	1.05042	62.71	متوسطة
30.	المواصفات الوظيفية المعلن عنها هي ضمن متطلبات الوظيفة الحقيقية.	3.2486	.96412	64.97	متوسطة
31.	يتم ملء الوظائف الشاغرة بناءً على التحصيل العلمي والكفاءة واللباقة.	2.9661	1.09544	59.32	منخفضة
32.	تتجح الوزارات الفلسطينية في استقطاب الموظفين المتميزين.	2.8644	1.03684	57.29	منخفضة
33.	شروط التعاقد مع الموظفين في الوزارات الفلسطينية واضحة ومفهومة.	3.2966	1.00121	65.93	متوسطة
34.	تتساوى فرص الترقية إذا استوفى الموظفون الشروط نفسها.	3.0226	1.13385	60.45	متوسطة
35.	تلتزم الوزارات الفلسطينية وبشكل فعلي بالمعايير المحددة من أجل الترقية، بغض النظر عن انتماءات الموظفين وتوجهاتهم.	3.0565	1.07095	61.13	متوسطة
36.	كلما كان أداء الموظف متميزاً، يكون له فرصة أكبر في الترقية، بغض النظر عن وجود منافسين لهم (نقل) سياسي.	2.7853	1.11605	55.71	منخفضة
	بعد المؤسسة والفاعلية	3.1062	.83792	62.12	متوسطة
37.	تركز الوزارات الفلسطينية على تحقيق أهدافها، وليس على تحقيق الأهداف السياسية والحزبية.	3.1441	1.01218	62.88	متوسطة
38.	أصبحت الوزارات الفلسطينية قادرةً على تطوير عملياتها بنجاح دون تدخل الجهات الخارجية.	2.8531	1.05159	57.06	منخفضة

الرقم	مجال التسييس: البعد/العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تقدير الاستجابة
39	ما يطبق على أرض الواقع، في عمل الوزارات الفلسطينية، يركز على الخطط المسبقة التي تضعها الوزارة.	3.1356	.98068	62.71	متوسطة
40	تركز الوزارات الفلسطينية على تحسين عملياتها الداخلية، وفق أسس مهنية.	3.1921	.99138	63.84	متوسطة
41	تعمل الوزارات الفلسطينية إلى تبسيط إجراءات العمل بما يخدم تحقيق أهداف المواطنين.	3.2062	1.00698	64.12	متوسطة
	بعد المأسسة في تطبيق القوانين	3.1152	.76603	62.30	متوسطة
42	يرتكز عمل الوزارات الفلسطينية في الأساس على تطبيق القوانين.	3.2684	1.00354	65.73	متوسطة
43	تُطبَّق الوزارات الفلسطينية القوانين القادرة على تنظيم جوانب العمل جميعها.	3.2486	.95823	64.97	متوسطة
44	تُطبَّق القوانين على جميع الموظفين من دون تمييز.	2.7910	1.08366	55.82	منخفضة
45	تُصدَّر القوانين المنظمة للعمل من قبل الجهات صاحبة الاختصاص في الوزارات.	3.3192	.95942	66.38	متوسطة
46	تلتزم الأجهزة القضائية فعلياً بمحاسبة المتهمين في قضايا الفساد.	2.9181	1.18133	58.36	منخفضة
47	تشرك الوزارة أصحاب العلاقة عند إقرار اللوائح والقوانين.	3.0565	1.02500	61.13	متوسطة
48	تختفي الازدواجية لبعض الوظائف والمهام بين الوزارات الفلسطينية.	2.8503	1.06058	57.06	منخفضة
49	توضح أنظمة الوزارات الفلسطينية آليات الاتصال بين المستويات المختلفة في الوزارات.	3.3559	.86995	67.12	متوسطة
50	يتوفر في الوزارات الفلسطينية آليات قادرة على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	3.2288	.96756	64.58	متوسطة

الرقم	مجال التسييس: البعد/العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تقدير الاستجابة
	بعد المؤسسة والشفافية	2.9366	.81213	58.73	منخفضة
51.	ما يتم نشره من معلومات عن عمليات الوزارات الفلسطينية، وكل ما يتعلق بها، معلوماتٍ صحيحةً.	3.0819	.88523	61.64	متوسطة
52.	يتسم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالشفافية.	2.8785	1.05080	57.57	منخفضة
53.	يُشكل، ما تُفصحُ الوزارات الفلسطينية عنه، انعكاساً لانجازاتها وبرامجها بصورة حقيقية.	3.1441	.91826	62.88	متوسطة
54.	تتضح الجوانب المالية المتعلقة في الترقية لجميع الموظفين.	3.1073	1.07761	62.15	متوسطة
55.	يستفيد الموظفون فعلياً من الحقوق الوظيفية التي منحها لهم القانون.	3.1441	1.06934	62.88	متوسطة
56.	ما يتم نشره من التقارير المالية للوزارات الفلسطينية، يعكس ما يجري على أرض الواقع.	2.7966	1.05561	55.93	منخفضة
57.	تتشر الوزارات الفلسطينية المزايا المالية التي يتقاضاها بعض موظفي الوزارات.	2.5960	1.03376	51.92	منخفضة
58.	يتمتع الموظفون بحرية في إبداء وجهات نظرهم لمديريهم دون خوف أو ترهيب.	2.9011	1.15577	58.02	منخفضة
59.	تتوفر الحرية لوسائل الإعلام في التطرق إلى قضايا الفساد، دون اعتراض من قبل الوزارات الفلسطينية.	2.7797	1.11748	55.59	منخفضة
	بعد المؤسسة في عدالة تقديم الخدمة	2.9753	.82375	59.51	منخفضة
60.	تقوم الوزارات الفلسطينية باستطلاع آراء المواطنين حول جودة خدماتها المقدمة.	2.8051	1.05319	56.10	منخفضة
61.	يلتزم موظفو الوزارات الفلسطينية بمعايير حقيقية، لجودة تطبيق الخدمة.	3.1271	.97748	62.54	متوسطة

الرقم	مجال التسييس: البعد/العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تقدير الاستجابة
62.	تسمح الوزارات الفلسطينية للمواطنين بمناقشة إجراءات العمل المطبقة فيها.	2.7994	1.03584	55.99	منخفضة
63.	تأخذ الوزارات الفلسطينية اقتراحات المواطنين محمل الجد لتحسين جودة الخدمات المطبقة.	2.7966	1.09513	55.93	منخفضة
64.	يتم الاهتمام بالشكاوي المقدمة من المواطنين.	2.9576	1.10416	59.15	منخفضة
65.	تُوفر الوزارات الفلسطينية خدماتها للمواطنين كافة دون تمييز.	3.0960	1.12999	61.92	متوسطة
66.	يَتَوَفَّر وقت معياري محدد لكل الخدمات التي تقدمها الوزارات الفلسطينية.	3.1977	.93129	63.95	متوسطة
67.	تتوافق رسالة الوزارات الفلسطينية مع مستوى تقديم الخدمة.	3.0226	.95481	60.45	متوسطة
	درجة المأسسة ككل	3.0302	.71125	60.60	متوسطة

ملحق (2)

قائمة بأسماء الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة

د. عطية مصلح	كلية العلوم الإدارية والإقتصادية/ جامعة القدس المفتوحة
د. شاهر عبيد	كلية العلوم الإدارية والإقتصادية/ جامعة القدس المفتوحة
د. محمود ملحم	كلية العلوم الإدارية والإقتصادية/ جامعة القدس المفتوحة
د. حسن أيوب	كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية/ جامعة النجاح الوطنية
د. محمد أبو زايد	كلية الحقوق والإدارة العامة/ جامعة بيرزيت
د. جهاد العيسة	كلية الحقوق والإدارة العامة/ جامعة بيرزيت
أ. محمد عثمان شتيوي	كلية التربية/ جامعة القدس المفتوحة

ملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية (الاستبانة)



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج التخطيط والتنمية السياسية

الاستبانة الخاصة بالعاملين في الوزارات الفلسطينية

السيدة/ة الموظف/ة الإداري/ة المحترمة/ة

تحية طيبة وبعد؛ يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في برنامج التخطيط والتنمية السياسية في جامعة النجاح الوطنية، وهي بعنوان:

" تسييس الوظيفة العامة وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني "

وهو إذ يضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة، راجياً تقديم المساعدة من حضرتكم، والتكرم بالإجابة عن الأسئلة والعبارات الواردة بدقة وموضوعية، مؤكداً على أن الغرض الأساسي هو لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك لإتمام متطلبات إعداد الدراسة، وستحظى الإجابات بالسرية التامة.

مع فائق التقدير والاحترام

الباحث

مؤمن باسم سليمان شريم

لقسم الأول: البيانات العامة، يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب فيما يلي:

1. الجنس

() ذكر. () أنثى.

2. العمر

() أقل من 30 سنة. () من 30-40 سنة.

() من 40-50 سنة. () أكثر من 50 سنة.

3. المؤهل العلمي

() دبلوم فأقل. () بكالوريوس.

() ماجستير. () دكتوراه فأعلى.

4. المسمى الوظيفي

() مدير. () نائب مدير. () رئيس قسم.

() رئيس شعبة. () موظف إداري.

5. سنوات الخبرة

() أقل من 5 سنوات. () من (5-10) سنوات.

() أكثر من (10-15) سنة. () أكثر من 15 سنة.

القسم الثاني: المتغيرات الرئيسية للدراسة:

الجزء الأول: التسييس الوظيفي: أرجو قراءة العبارات الآتية بدقة، والإجابة عنها بوضع إشارة (×) في المربع الذي يتفق مع وجهة نظرك، وذلك أمام كل عبارة من العبارات الآتية:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: التسييس في الاختيار والتعيين:						
1	إجراءات التوظيف في بعض الوزارات الفلسطينية شكلية ومُسيّسة في باطنها.					
2	يُحجَب الإعلان عن بعض الوظائف العامة بصورة لا تمكّن المواطنين من الاطلاع عليها.					
3	يقتصر الإعلان عن بعض الوظائف المؤقتة، والتي ستنثب فيما بعد، على إبلاغ بعض التنظيمات السياسية بها.					
4	تبدو أنّ المواصفات المعن عنها لشغل بعض الوظائف، تكون (مفصّلة) لتلائم مواصفات أشخاص محسوبين على تيارات سياسية.					
5	يتم استبعاد بعض الأشخاص المؤهلين، ليكونوا منافسين حقيقيين في الوظيفة المطروحة؛ وذلك لانتمائهم السياسي المعارض.					
6	يعد الفحص الأمني عائقاً في إعطاء الفرص المتساوية للجميع لتولي الوظائف العامة.					
7	تقوم بعض الأحزاب السياسية بتزكية أبنائها لشغل الوظائف العامة.					
8	يغلب على الوظائف في الوزارات الفلسطينية، أنّه يتم التوظيف فيها بناءً على الانتماء السياسي.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
9	تقتصر بعض الوظائف في الوزارات الفلسطينية على أشخاص لهم (ثقلمهم) السياسي في أحزابهم الموالية للنظام السياسي.					
10	تكون الأولوية في التثبيت للأشخاص المحسوبين على بعض التنظيمات السياسية.					
ثانياً: التسييس في البيئة الوظيفية:						
11	تتم الترفقيات في بعض الوزارات الفلسطينية بناءً على الانتماء السياسي.					
12	تكون الترفقيات تبعاً للوضع السياسي للسلطة الفلسطينية، وليس على أساس الاستحقاق.					
13	يُقيّم الموظف على أدائه بناءً على الانتماء السياسي.					
14	يستطيع الموظف أن ينتقل وظيفياً، بتدخلات سياسية.					
15	يُحرم بعض الموظفين من الوصول إلى المراكز الحساسة في الوزارات؛ وذلك لانتمائهم السياسي.					
16	إذا وقع موظف ذو ثقل سياسي في مشكلة، فإن حل المشكلة يعتمد على التدخلات السياسية، وليس على أساس القانون.					
17	تتغاضى القرارات الإدارية في الغالب عن الموظفين أصحاب الثقل والوزن السياسي.					
18	يتم التمييز بين الموظفين في المعاملة من قبل المسؤولين في الوزارة وفق انتمائهم السياسي.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
19	يُكافأ بعض الموظفين المتنفذين في بعض الأحزاب السياسية الموالية، بغض النظر عن مستوى أدائهم الوظيفي.					
20	يُحرَم بعض الموظفين من المكافأة بالرغم من أدائهم المتميز؛ وذلك لأنهم ذوو انتماءات سياسية معارضة.					
ثالثاً: التسييس في تقديم الخدمة:						
21	تختلف جودة الخدمات المقدمة للمواطنين تبعاً لانتمائهم السياسي.					
22	يتم تقديم الخدمة بصورة أسرع للمواطنين المحسوبين على بعض التنظيمات السياسية.					
23	يتم تقديم الخدمة بصورة أسرع للمناطق الجغرافية المحسوبة على بعض التنظيمات السياسية.					
24	يحظى الأشخاص ذوو النفوذ السياسي بالأولوية عند تقديم الخدمة للمواطنين.					
25	يتم المماثلة في إنجاز معاملات بعض المواطنين المحسوبين على بعض التيارات السياسية المعارضة.					
26	تشدد القوانين بشكل مبالغ فيه عند تقديم المعاملات للأشخاص ذوي الانتماءات السياسية المعارضة.					

الجزء الثاني: المأسسة، والتي يعني بها الباحث بناء المؤسسات على أسس مهنية

أرجو قراءة العبارات الآتية بدقة، والإجابة عليها بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق مع وجهة نظرك، وذلك أمام كل عبارة من العبارات الآتية:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: المأسسة والاختيار والتعيين والترقية:						
27	يمكن الاطلاع على آليات التوظيف في الوظيفة العمومية في جميع مراحلها بشفافية.					
28	الإجراءات التي تتبعها الوزارات في عملية التوظيف ابتداءً من الإعلان إلى التوظيف ليست شكلية.					
29	يتم الإعلان عن الوظائف بناء على الحاجة الحقيقية للوزارات.					
30	المواصفات الوظيفية المعلن عنها هي ضمن متطلبات الوظيفة الحقيقية.					
31	يتم ملء الوظائف الشاغرة على التحصيل العلمي والكفاءة واللباقة.					
32	تنجح الوزارات الفلسطينية في استقطاب الموظفين المتميزين.					
33	شروط التعاقد مع الموظفين في الوزارات الفلسطينية واضحة ومفهومة.					
34	تتساوى فرص الترقية إذا استوفى الموظفون الشروط نفسها.					
35	تلتزم الوزارات الفلسطينية وبشكل فعلي بالمعايير المحددة من أجل الترقية، بغض النظر عن انتماءات الموظفين وتوجهاتهم.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
36	كلما كان أداء الموظف متميزاً، يكون له فرصة أكبر في الترقية، بغض النظر عن وجود منافسين لهم (ثقل) سياسي.					
ثانياً: المأسسة والفاعلية:						
37	تركز الوزارات على تحقيق أهدافها، وليس على تحقيق الأهداف السياسية والحزبية.					
38	أصبحت الوزارات الفلسطينية قادرة على تطوير عملياتها بنجاح دون تدخل الجهات الخارجية.					
39	ما يطبق على أرض الواقع، في عمل الوزارات الفلسطينية، يرتكز على الخطط المسبقة التي تضعها الوزارة.					
40	تركز الوزارات الفلسطينية على تحسين عملياتها الداخلية، وفق أسس مهنية.					
41	تعمل الوزارات الفلسطينية إلى تبسيط إجراءات العمل بما يخدم تحقيق أهداف المواطنين.					
ثالثاً: المأسسة وتطبيق القوانين:						
42	يرتكز عمل الوزارات الفلسطينية في الأساس على تطبيق القوانين.					
43	تُطبَّق الوزارات الفلسطينية القوانين القادرة على تنظيم جوانب العمل جميعها.					
44	تُطبَّق القوانين على جميع الموظفين من دون تمييز.					
45	تُصدَّر القوانين المنظمة للعمل من قبل الجهات صاحبة الاختصاص في الوزارات.					
46	تلتزم الأجهزة القضائية فعلياً بمحاسبة المتهمين في قضايا الفساد.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
47	تشرك الوزارة أصحاب العلاقة عند إقرار اللوائح والقوانين.					
48	لا توجد ازدواجية لبعض الوظائف والمهام بين الوزارات الفلسطينية.					
49	توضح أنظمة الوزارات آليات الاتصال بين المستويات المختلفة في الوزارات.					
50	يتوفر في الوزارات آليات قادرة على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.					
رابعاً: المأسسة والشفافية:						
51	ما يتم نشره من معلومات عن عمليات الوزارات، وكل ما يتعلق بها، معلومات صحيحة.					
52	يتسم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالشفافية.					
53	يشكل، ما تُصيحُ الوزارات الفلسطينية عنه، انعكاساً لانجازاتها وبرامجها بصورة حقيقية.					
54	تتضح الجوانب المالية المتعلقة في الترقيّة لجميع الموظفين.					
55	يستفيد الموظفون فعلياً من الحقوق الوظيفية التي منحها لهم القانون.					
56	ما يتم نشره من التقارير المالية للوزارات الفلسطينية، يعكس ما يجري على أرض الواقع.					
57	تنشر الوزارات الفلسطينية المزايا المالية التي يتقاضاها بعض موظفي الوزارات.					
58	يتمتع الموظفون بحرية في إبداء وجهات نظرهم لمديريهم دون خوف أو ترهيب.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
59	تتوفر الحرية لوسائل الإعلام في التطرق إلى قضايا الفساد، دون اعتراض من قبل الوزارات.					
خامساً: المأسسة وعدالة تقديم الخدمة:						
60	تقوم الوزارات الفلسطينية باستطلاع آراء المواطنين حول جودة خدماتها المقدمة.					
61	يلتزم موظفو الوزارات الفلسطينية بمعايير حقيقية، لجودة تطبيق الخدمة.					
62	تسمح الوزارات الفلسطينية للمواطنين بمناقشة إجراءات العمل المطبقة فيها.					
63	تأخذ الوزارات الفلسطينية اقتراحات المواطنين محمل الجد لتحسين جودة الخدمات المطبقة.					
64	يتم الاهتمام بالشكاوي المقدمة من المواطنين.					
65	تُوفر الوزارات الفلسطينية خدماتها للمواطنين كافة دون تمييز.					
66	يُتَوَقَّر وقت معياري محدد لكل الخدمات التي تقدمها الوزارات الفلسطينية.					
67	تتوافق رسالة الوزارات الفلسطينية مع مستوى تقديم الخدمة.					

ولكم جزيل الشكر والتقدير

**An- Najah National University
Faculty Of Graduates Studies**

**Politicization of Public Job Recruitment
and it's Impact on the Institutionalization
of Palestinian Administrative System**

**By
Momen Basem Suliman Shraim**

**Supervised by
Dr. Ra'ed N'erat
Dr. salah sabri**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of Political Planning and
Development in Economic, Faculty of Graduate Studies, An-
Najah National University, Nablus, Palestine.**

2016

**Politicization of Public Job Recruitment and it's Impact on the
Institutionalization of Palestinian Administrative System**

By

Momen Basem Suliman Shraim

Supervised by

Dr. Ra'ed N'erat

Dr. salah sabri

Abstract

This study aimed to identify the concept of politicization of public job recruitment and the effects on institutionalizing the Palestinian administrative apparatus in the light of the plans of the Palestinian governmental policy since 2007 in order to establish a new Palestinian institutional phase which is based on building up the Palestinian administrative apparatus on professional bases with the aim to improve the Palestinian institutional situation and to establish an institutional system that is able to achieve development in Palestine which is the base that fulfill the requirement of the establishment of the independent State of Palestine which is based on different reformation plans.

Such efforts have occurred during the phase of the Palestinian division and the absence of any possibility for any political settlement which was the chief means of politicization in the administrative apparatus which has caused a severe effect in the Palestinian institutional life in which innumerable violations occurred which are based on political division in spite of the clear trend of different Palestinian public institutions towards building an administrative apparatus which is based on professional platform though politicization is considered as one of the major obstacles that face institutionalization and reformation.

The research adopted the descriptive analytic method in which he designed study instrument that is the questionnaire which has been statistically analyzed in order to test the point of view of the employees in the public sector in which the study included all administrative employees in public institutions in the Governorate of Qalqilya.

The study came up with the following important results:

- ❖ The total percentage of job politicization of public job recruitment in Palestinian public institutions was (%69.59) which is a medium rate. It is a sign that Palestinian public institutions are still undergo through job politicization phenomenon according to those employees who are included in the survey.
- ❖ The total percentage of politicizing the Palestinian administrative governmental apparatus was (%60.60) which is considered medium. It is an indicator that The Palestinian Authority has a long run in the field of Institutional reformation from the point of view of the employees who are included in the survey.
- ❖ The results proved that the effect of job politicization in Palestinian public institutions in all aspects together including (politicization in selection and appointment, in profession environment, and in service provided) was (%38) in the degree of the application of institutional criteria in the Palestinian administrative apparatus in all its total aspects together (selection, appointment, promotion, affectivity, rules

application, transparency and fair service providing). This means that there is still an effect of job politicization on different sides of institutionalization with total percentage(%38) of total factors that affect the institution.

The result came up with the following recommendations:

- ❖ The main concern of the Palestinian political system should be the enhancement of neutrality of governmental apparatuses giving priority to avoid any form of interference of political parties in the governmental apparatus the thing which can be achieved through avoiding job recruitment that is based on political background and the necessity to adopt qualification criteria by enhancing transparency and censorship and to rely on qualification as the base of appointment.
- ❖ The implementation of conciliation deal responsibly with the aim to settle the Palestinian division issue which has caused severe consequences on major Palestinian life aspects particularly on the administrative Palestinian apparatus and to accelerate the process of true conciliation away from political quotas in order to form neutral governmental apparatus which is capable of establishing justice and equality concepts among all categories of the Palestinian society.
- ❖ The study results insists on the importance of the notification of all vacant governmental occupations without any exception and to avoid assigning certain posts to a particular dominating party depriving many

other citizens due to their political and factional belonging in spite of their qualification which guarantee their creativity and contribution.

- ❖ The study recommended the necessity to establish citizenship values in the Palestinian society by granting the chance to all to get job opportunities and service as well without discrimination, objectively and with complete transparency.