



## عوامل تطبيق نظام الإدارة الحديثة وأثرها في تحسين الاداء في الإدارة العامة في لبنان

(وزارة المالية نموذجاً)

عباس محمد عياش

أ.د. محمد فرحات

درجة الدكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة الجنان لبنان

**E-mail: Absa1970@hotmail.com**

### المستخلص

نظام الإدارة الحديثة هو نهج الإدارة المتكامل والذي يهدف الى التحسين المستمر لأداء التقديمات والخدمات وتجاوز توقعات المواطنين. هدفت الدراسة الى تحديد عوامل تطبيق نظام الإدارة الحديثة وأثرها في تحسين الاداء في الإدارة العامة في لبنان، وبناء إطار مفاهيمي ونموذج عملي يمكن استخدامه كدليل في صياغة نهج فعال يمكّن السلطة التنفيذية في الإدارات العامة على تطبيق نظام الإدارة الحديثة بشكل ناجح. واعتمدت الدراسة وزارة المالية نموذجاً.

أما عينة الدراسة، فتألفت من الموظفين في وزارة المالية. وللتحقق من فرضيات الدراسة جرى استخدام إستبانة تضمنت ست متغيرات تقيس وتكشف مدى تطبيق نظام الإدارة الحديثة وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي وأسلوب التحليل العملي للحصول على النتائج الإحصائية. والتي أظهرت إلى أن تطبيق نظام الإدارة الحديثة له دوراً حاسماً في تحسين الأداء. كما واطهرت نتائج التحليل العملي لإجابات عينة الدراسة عدم وجود تفاوت في إمكانية تطبيق نظام الإدارة الحديثة وتحسين الاداء،

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها:

١- رفع الإدارة العامة اللبنانية إلى المعايير العالمية بالإدارة واعتماد الادارة الحديثة في

جميع الإدارات والمؤسسات العامة.



- ٢- وضع استراتيجية مدروسة محدّدة بسقف زمني لها أولويات.
- ٣- إدخال نظم وإجراءات وقواعد جديدة للعمل.
- ٤- تحقيق الإنسجام والتنسيق بين مختلف التنظيمات.
- ٥- زيادة تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٦- تأهيل سريع لعدد من العاملين والكوادر العليا.
- ٧- رفع كفاءة الوظيفة العامة استفاداً من خبرات من خارج الوظيفة العامة لتعمل وتحديث الشراكة في أسلوب تقديم الخدمة للمواطن.
- ٨- إنشاء وزارة لإدارة الوظيفة العامة تعتمد على الإدارة الحديثة.
- ٩- الاهتمام بالمواطن وتقديم الخدمات بأسرع وأفضل جودة عبر أساليب وبرامج جديدة تتضمن برنامج معلومات عامة تمكنه من الدخول إليه بسهولة وتبرز حقوقه التنموية.
- ١٠- التركيز على أهمية الموارد البشرية وإحداث إدارة موارد بشرية في كل وزارة وهيئة عامة تكون المسؤول الأول بعد الوزير أو المدير العام وتحسين استثمار العنصر البشري.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الإدارة الحديثة، السلطة التنفيذية، عوامل تطبيق نظام الإدارة الحديثة، تحسين الأداء.

## Abstract

The Modern Management System is an integrated management approach that aims to continuous improvement of the performance of offers and services to exceed the citizens' expectations. The study aimed to identify the factors of implementing the modern management system and its impact in improving performance in the Lebanese public administration. In addition, it aimed to set a conceptual framework and a practical model that can be used as a guide in formulating an effective approach that enables the Executive Authorities in Public Administrations to



successfully implement the Modern Management System. The study took the Ministry of Finance as a model.

The population of the study consists of all the employees at the Ministry of Finance. To verify the study hypotheses, a questionnaire that included six variables was prepared to measure and reveal the extent of application of the modern management system and using the Likert quintet scale and the method of empirical analysis to obtain statistical results which showed that implementing the modern management system has a decisive role in improving performance. The results of the empirical analysis of the study sample responses showed that there is no discrepancy in the possibility of implementing the modern management system and improving performance.

The researchers recommended the following:

- 1- Raising the Lebanese public administration to international standards in management and adopting modern management system in all public departments and institutions.
- 2- Establishing a deliberate strategy with a time-bound priority.
- 3- Introducing new systems, procedures and rules for work.
- 4- Achieving harmony and coordination between the various organizations.
- 5- Further development of the use of information and communications technology.
- 6- Working on rapidly qualifying of a number of workers and senior cadres.



- 7- Raising the efficiency of the public office, bringing in expertise from outside the public office to operate, to be the spark in providing services to the citizen.
- 8- Establishing a ministry to manage the public office based on the modern management system.
- 9- Paying attention to the citizen and providing services fast and in the best quality through new methods and programs that include a general information program that provides him easy access and highlight his developmental rights.
- 10- Focusing on the importance of human resources and creating a human resource management in every ministry and public agency that will be the primary official after the minister or the general manager and improve investment in the humans.

**Keywords:** modern management system, executive authority, factors of implementing modern management system, performance improvement.

### المقدمة:

في ظل التحديات والصعوبات التي رافقت الثورة المعلوماتية، والتكنولوجية، والتقنية في القرن الحادي والعشرين والتي جعلت من العالم شديد التعقيد وأدت إلى تغييرات جذرية في كافة الميادين والمجالات الحياتية على صعيد الأفراد والجماعات والأمم، ظهرت الحاجة الملحة والضرورية لتطوير المفهوم الإداري وإعادة النظر في الأساليب المتبعة سابقاً في المدرسة الكلاسيكية. فقد ازدادت حدة المنافسة بين المنظمات التي تعمل في القطاع نفسه، وتفاقت الحاجة إلى أسس عملية من شأنها أن تنظم العمل في المؤسسات، وتساعد على وجود حلول فعالة للمشكلات التي تواجهها، وتقدم طرقاً كفيلة بتحقيق الأهداف بأقصر وقت وبأقل جهود وتكاليف ممكنة.



ومتابعةً لهذه الجهود، اخترنا في بحثنا هذا أن نسلط الضوء على الوضع الحالي الذي تعيشه الإدارات العامة في لبنان، والتعمق في الأسباب والمشاكل والتحديات التي تمنعها تطبيق الإدارة الحديثة، والتأكيد على ضرورة تحديث الإدارات العامة وتنمية وتطوير الخدمات الحكومية اللبنانية.

ولكن قبل الغوص في الزاوية التي اخترناها لدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة واختيار المجتمع الميداني وعينة البحث إلى فرضية الدراسة وتحديد المنهج والإجراءات التي اعتمدها، كان لا بدّ لنا من دراسة مفهوم الإدارة والمدارس والنظريات التي تبنتها المنظمات قبل ولادة الإدارة الحديثة نتاجاً للتطورات والتغيرات التي طرأت في السنوات الأخيرة، من خلال تعريف أهم مبادئ كلٍ منها وإدراج خصائصها وميزاتها إلى جانب المتغيرات الداخليّة والخارجيّة.

فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في الإدارة التقليدية المتبعة فيها والتي تعتمد على النظريتين العلمية والبيروقراطية، فأعدنا مقارنة بين الإدارتين التقليدية والحديثة وشرحنا مزايا وحسنات كلٍ منها من جهة ومساوئ الإدارتين من جهة أخرى. وأنت خاتمة البحث تبلور لنا السياسات الإدارية التي يجب اتباعها لبناء لبنان الجديد والنهوض باقتصاده.

## منهجية الدراسة

### أولاً: إشكالية الدراسة

يعيش لبنان اليوم أزمة بنيوية تبرز مظاهرها في مجالات متعدّدة تشمل الأزمات الاجتماعيّة، الماليّة والإنتاجية وغيرها. ويعود ذلك إلى أسباب عدّة، من بينها جمود السياسات الإداريّة وعدم مواكبتها للتطور. ومن خلال ذلك فقد تمّ اختيار المشكلة الأساسيّة لهذا البحث والتي تتمحور حول عدم طرح الحكومات اللبنانيّة لسياسات إداريّة معاصرة وواضحة لمواجهة هذه الأزمات.

وتكمن هذه الإشكالية في ما تواجهه الإدارة العامة من تحديات عدم وجود تخطيط إستراتيجي يتماشى مع ضرورة معالجة الواقع المتخبّط وتبني الخيارات العصرية التي تعوّل



عليها الإدارة العامة الحديثة (التكنولوجيا، المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة، التنمية المستدامة، القوانين والأنظمة ذات الصلة والمعرفة وغيرها ...).

وعليه يتم طرح السؤال التالي:

هل يؤدي تطبيق نظام الادارة الحديثة في الادارة العامة في لبنان إلى تحسين الأداء ؟

ويتفرع منها الأسئلة الآتية:

- ١- هل يؤدي التركيز على المواطنين على تحسين الأداء في الادارة العامة ؟
- ٢- هل يؤدي دعم السلطة التنفيذية على تحسين الأداء في الادارة العامة ؟
- ٣- هل يؤدي التحسين المستمر على تحسين الأداء في الادارة العامة ؟
- ٤- هل يؤدي تدريب الموظفين على تحسين الأداء في الادارة العامة ؟
- ٥- هل يؤدي العمل الجماعي على تحسين الأداء في الادارة العامة ؟

ثانياً: فرضيات ادراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الادارة الحديثة في الادارة العامة وبين تحسين الأداء .

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين التركيز على المواطنين وبين تحسين الأداء في الادارة العامة.

الفرضية الثانية: يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين دعم السلطة التنفيذية وبين تحسين الأداء في الادارة العامة.

الفرضية الثالثة: يوجد اثر ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وبين تحسين الأداء في الادارة العامة.



الفرضية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وبين تحسين الأداء في الإدارة العامة.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وبين تحسين الأداء في الإدارة العامة.

### ثالثاً: منهج وإجراءات الدراسة

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باعتباره مناسباً لهذا الموضوع، وقد انقسم البحث إلى جانبي متكاملين، الجانب النظري والجانب الميداني

### رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة الميدانية من مجموع الموظفين في وزارة المالية والبالغ عددهم حوالي ٦٩٧١ موظفاً.

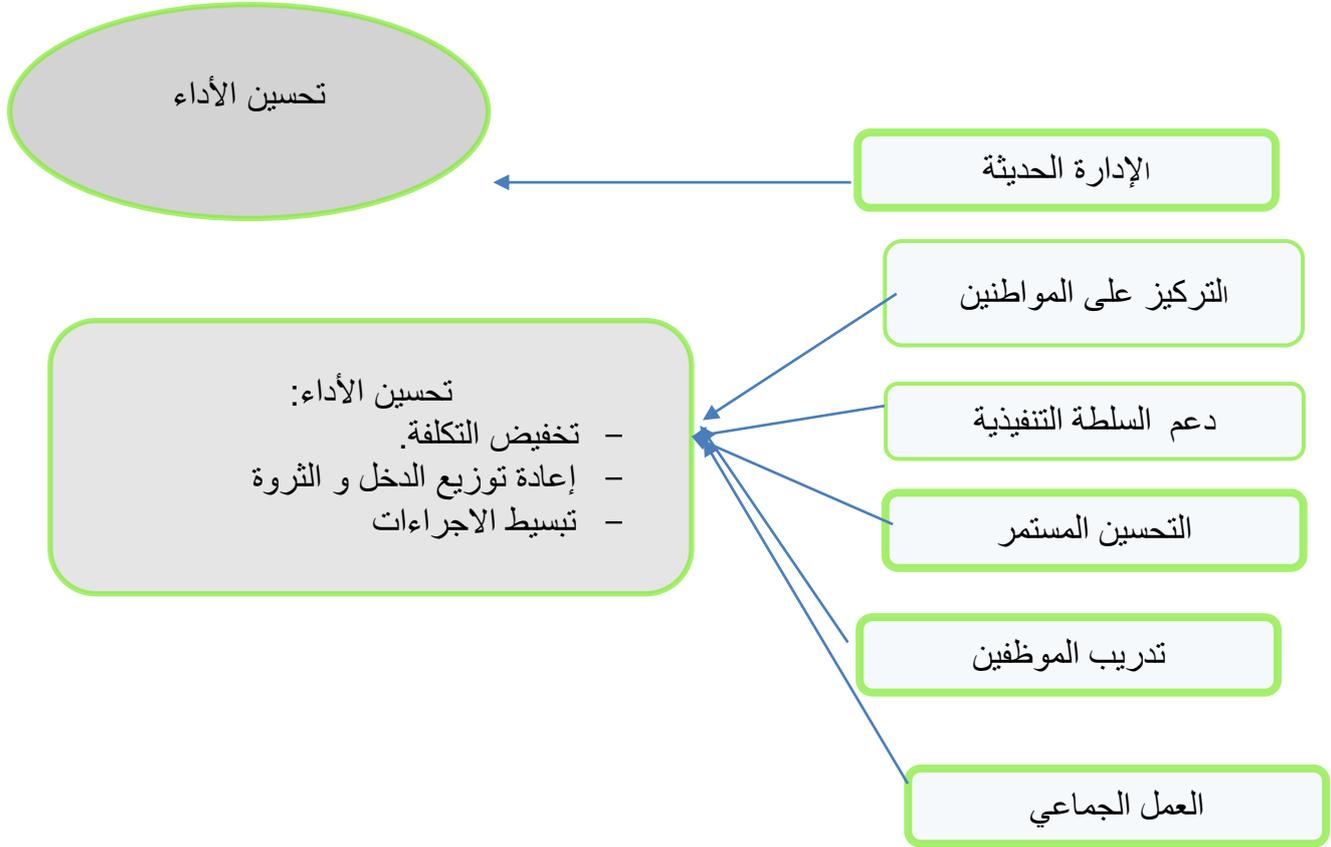
### خامساً: نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم وضع نموذجاً عاماً يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة على النحو التالي:



### المتغيرات التابعة

### المتغيرات المستقلة



### الباب الأول

يتناول لمحة عن مدارس الادارة والادارة الحديثة والفرق بين الادارة التقليدية و الادارة الحديثة والتحديات التي تمنع الادارة العامة في لبنان تطبيق الادارة الحديثة.

### الفصل الأول: مفهوم الادارة

### المبحث الأول: الإدارة بين الماضي والحاضر



مورست الإدارة بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة، وكان للإداريين الأوائل الفضل الكبير في بلورة وتطوير الفكر الإداري المعاصر. ويشير البعض إلى أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام حيث شهد الفكر الإداري العديد من مراحل التطور على امتداد ممارسة الإدارة العامة. (مصطفى، ٢٠٠٣)

ونتيجةً لأبحاث هؤلاء وتجاربهم وأفكارهم والمناقشات التي نمت عليها وما وضعوه من نظريات إدارية، تطورت الإدارة عبر خمس مدارس رئيسية حيث ركزت كل منها على مجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها. ومن الأهمية القول أن كل مدرسة من مدارس الإدارة ونظرياتها التي لا تزال تحظى حتى الآن باهتمام الباحثين والممارسين للإدارة العامة، وذلك لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأسس وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة. (الصميدعي، ٢٠٠٤)

### المبحث الثاني: الإدارة الحديثة

مع التقدم الحديث وظهور علوم إدارة الأعمال وخطط واستراتيجيات المؤسسات والادارات العامة، ظهرت معايير جديدة تساهم في النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل أكبر ضمن منظومة حديثة أطلق عليها خبراء إدارة الأعمال إسم الإدارة المعاصرة أو الحديثة.

هذا وقد عرف العالم في القرن العشرين المنصرم قيام دول تطبق مفاهيم الإدارة على نطاق واسع، بما في ذلك كل من التخطيط والتنمية والحوكمة، والإدارة الاستراتيجية وغيرها، وقد بدأت باعتمادها الدول الاشتراكية؛ وعلى رأسها الاتحاد السوفيتي السابق، وشمل ذلك الاقتصاد بجميع قطاعاته كقطاع الصناعة، والزراعة، والخدمات، وكذلك التعليم والتدريب، وقد قامت العديد من الدول العربية باتباع هذا النهج الجديد والتنظيمي، ومن هذه الدول مصر، والجزائر، وسوريا، والعراق. (جونز، ٢٠٠٢)



## الفصل الثاني: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة

### المبحث الأول: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة

تقوم الإدارة التقليدية على تقسيم العمل وفق أهداف ومعايير غير واضحة، كما يعتمد التسلسل الهرمي في هذا النوع من المنظمات على العاطفة والسن والمكانة والعلاقات الشخصية والقرابة ونحو ذلك، بينما تهتم الإدارة الحديثة بالكفاءة والإنجاز في العمل.

بالطبع، لا يعني هذا أن للعلاقات الاجتماعية والمشاعر الإنسانية أهمية متدنية في مجال الإدارة الحديثة، بل إن العكس هو الصحيح. فالذكاء العاطفي على سبيل المثال يعتمد على كيفية استخدام العواطف والمشاعر الإيجابية والتعامل بنجاح مع الجوانب النفسية لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما ينطبق على جوانب أخرى مشابهة تحظى بعناية المهتمين بدراسة وإدارة المؤسسات والإدارات العامة.

كما نشاهد في حياتنا اليومية أن المنتسبين للمنظمة التقليدية يغلب عليهم الاعتقاد بأن الحصول على الأجر والارتياح في بيئة العمل، أي تقديم الحد الأدنى من الجهد والحضور والانصراف دون إطار زمني محدد أهم من الإنجاز وخدمة الآخرين، سواء كانوا عملاء أم مراجعين. ولزيادة الراحة فليس هناك ما يمنع الموظفة مثلا من أن تستعين بخادمتها «لمساعدتها» على تنظيم الملفات وحمل الأوراق أو تقديم الشاي والقهوة في المكتب، مثلما يحدث فعليا في بعض المنظمات الحكومية» النسوية.

أخيرا، من المهم الإشارة إلى أن الإدارة التقليدية تمثل أحد أوجه الفساد المتعددة. فالفساد الإداري هو في حقيقة الأمر سيطرة مبادئ وأسس الإدارة التقليدية على منهج الإدارة الحديثة التي أرسى دعائمها العلمية ماكس فيبر قبل أكثر من مائة عام. فحضور الموظف وانصرافه في أي وقت يشاء دون أدنى اهتمام بالإنجاز يعني سرقة المال العام بسبب حصوله على أجر لا يستحقه.



كما أن استعانة المديرية بالخدمة المنزلية لأداء أعمال وظيفية فيه استغلال لسلطتها ومخالفة لأنظمة الخدمة المدنية. ناهيك عن أن أنقى صور الفساد هي عمل الموظف جاهدا لخدمة مصالحه الشخصية والقنوية، متجاهلا أخلاقيات المهنة واللوائح النظامية وأهداف المنظمة التي يعمل بها

### **المبحث الثاني: التحديات والمشاكل التي تواجهها الإدارة المعاصرة**

أهم التحديات التي تواجه المديرين اليوم هو تطور حجم المؤسسات والإدارات العامة والخاصة من الصعوبة أن تتجاهل أي منشأة المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصا مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصية وتحرير الأسواق.

تنامي حجم المؤسسات الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافيا داخل البلد الواحد ودولياً مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المؤسسات محلياً وإقليمياً ودولياً من عدة نواحي أهمها.

#### **١- النوعية الخدماتية:**

تشكل ضرورة رفع مستوى الخدمات وتحسين النوعية تحدياً للمديرين.

الخدمات الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

توجد عوامل تؤثر في مستوى الخدمات عوامل داخل المؤسسة وخارجها.

أخلاقيات العمل في المسؤولية الاجتماعية:

يركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمؤسسة في تعاملها مع الموظفين والمنتسبين وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها من حيث توفير الخدمات، ومساهمة المؤسسة في تطوير المجتمعات التي تعمل بها.

#### **٢- التنوع في قوة العمل:**

من التحديات المعاصرة أن هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة.

ازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً أو دولياً



ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل.

ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية بتعقيد العمليات الإنتاجية.

ازداد العمر المتوقع للفرد العامل.

### ٣- التغيير:

يواجه المديرون تغييرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية أو غيرها من العناصر.

كان التغيير في الأمس حالة استثنائية على إدارة المنشأة أن تواجهها أحيانا أما التغيير اليوم هو حالة طبيعية وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع هذه التغييرات المتسارعة والاستجابة لها.

### ٤- زيادة صلاحية الموظفين:

على المؤسسة العامة أن تساعد الموظفين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

يتطلب من الإدارة إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحية الرقابة للموظفين، للقيام بالأعمال المختلفة.

يوجد عدة وسائل تلجأ إليها المؤسسات والادارات العامة لزيادة مدى صلاحية من حيث زيادة المشاركة في اتخاذ القرار وتكوين فرق العمل للاستفادة من القوى العاملة وحل المشاكل المختلفة التي يمكن أن تواجه المؤسسات والادارات العامة.

لذلك لا تزال هذه التحديات موجودة إنما يوجد أساليب وعناصر جديدة يجب أن نعطيها اهتمامنا.

ما هو عنصره الغامض؟

هو تصميم المنظمة نفسها. لقد ورثنا تاريخا طويلا من الأنظمة الخطية والقيادية والرقابية.

الهيكيلية التنظيمية:

ما هو تصميم المؤسسات والادارات العامة



لقد ورثنا وطورنا هذا النظام. ولكن ما هو استخدام هذه في الشؤون اليومية للأعمال؟

ذلك يعني أن هناك ترتيباً للنشاط والمعلومات وتدفقات الطاقة التي تنسق جميع الإجراءات لتحقيق النتائج المرجوة. تغيير الطريقة التي يتم تنظيمها.

وينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية أن نشأة المؤسسات والادارات العامة واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانهايارها وفنائها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق/الحاجة، ومن ثم يكون الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزاً تنافسياً من خلال تقديم خدمات للمنتسبين ترضي رغباتهم.

ولقد امتد هذا الاقتناع بأهمية المنتسبين وضرورة السعي المستمر لإرضائهم إلى فكر الإدارة الحكومية، التي تستهدي بالأفكار التالية:

- التعامل مع دافعي الضرائب بصفتهم عملاء وتعلم أساليب خدمة المواطنين من الشركات الخاصة.

- إطلاق الطاقات المبدعة للموظفين الحكوميين.

- التخلص من الفاقد في الموارد وتعقيدات الروتين.

- استثمار التقنية لتوفير الوقت والمال للعملاء.

- التعاون والتحالف مع الصناعة وقطاعات الأعمال.

- التوجه للمستقبل وإظهار الإنجازات للناس.



## الباب الثاني

### الجانب التطبيقي للدراسة

#### الدراسة الميدانية:

#### أولاً: منهج (أسلوب) الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه الأسلوب المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية (العساف، ٢٠١٢).

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة الميدانية من الموظفين والمستخدمين في وزارة المالية والبالغ عددهم حوالي (٦٩٧١) موظفاً ومستخدماً. تتمثل عينة الدراسة بنسبة ١٠% من المجتمع الاحصائي بغرض دقة التمثيل، بحيث تم توزيع (٦٩٧) استمارة على مجتمع الدراسة، جرى استرداد (٣١٠) استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة استرداد ٤٤,٤%، ويرى الباحث أن هذه العدد كافٍ لتحقيق أهداف الدراسة، والجدول رقم (١) التالي يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب البيانات الشخصية.

جدول رقم (١): توزيع أفراد الدراسة حسب البيانات الشخصية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
التعليمي المستوى	البكالوريا	17	5.٤
	الفني الإمتياز	39	12.٦
	الفنية الإجازة	40	1٢.٩
	الجامعيّة الإجازة	٩٧	3١.٣
	ماجستير	68	٢٢
	دكتوراه	24	7.٧
	آخر مستوى	25	8.١
العلمي التخصص	ومحاسبة إدارة	١٢٠	38.٧



1.0	3	هندسة	
16.2	50	طب	
14.٨	46	حقوق	
4.5	14	اجتماعية علوم	
4.2	13	إدارية معلومات نظم	
1.3	4	إحصاء	
19.٣	60	آخر تخصص	
.3	1	العام مدير	
1.3	4	مصلحة رئيس	الوظيفي المركز
1.9	6	مراقب ضرائب رئيسي	
1.9	6	دائرة رئيس	
2.9	9	مراقب عقد نفقات	
2.٣	7	مكتب رئيس	
٧٠	٢١٧	دائم موظف	
19.٤	60	متعاقد موظف	
17.١	53	سنوات 5 من أقل	
21.٣	66	سنوات 9 إلى 5 من	
24.٥	٧٦	سنة 14 إلى 10 من	
1٢.٩	40	سنة 19 إلى 15 من	
1٣.٨	43	سنة 24 إلى 20 من	
10.4	32	سنة 24 من أكثر	
100.0	٣١٠	الإجمالي	



### ثالثاً: أداة الدراسة

### ثالثاً: أداة الدراسة

تمثلت اداة الدراسة في استمارة "الاستبانة" التي أعدها الباحث بالاستعانة بأراء ذوي الخبرة والمختصين في هذا المجال، حيث تكونت هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين تمثل القسم الاول بالمعلومات الشخصية للمبحوث والتي تمثلت في (العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)، بينما تمثل القسم الثاني فقرات ومحاوّر الدراسة، وهي على النحو التالي:

- المحور الأول: "التركيز على المواطنين"، ويتكون من (٥) فقرات تعبر عنه.
- المحور الثاني: "دعم السلطة التنفيذية"، ويتكون من (٥) فقرات تعبر عنه.
- المحور الثالث: " التحسين المستمر"، ويتكون من (٥) فقرات تعبر عنه.
- المحور الرابع: " تدريب الموظفين"، ويتكون من (٥) فقرات تعبر عنه.
- المحور الخامس: " العمل الجماعي"، ويتكون من (٥) فقرات تعبر عنه.
- المحور السادس: " تحسين الأداء المالي والإداري"، ويتكون من بعدين:

- البعد الأول: "تحسين الأداء المالي"، ويتكون من (٥) فقرات تعبر عنه.

- البعد الثاني: " تحسين الأداء الإداري"، ويتكون من (٥) فقرات تعبر عنه.

ولتصحيح أداة الدراسة استخدم الباحث تدرّيج خماسي وفق مقياس ليكرت، بحيث تُعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة، بحيث أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدّة تأخذ الدرجة (٥)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (٤)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايد تأخذ الدرجة (٣)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بعدم الموافقة تأخذ الدرجة (٢)، وأخيراً الفقرة التي يتم عدم الموافقة عليها بشدّة تأخذ الدرجة (١).

### رابعاً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

#### ١. صدق المحكّمين:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث،



وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين لإبداء الرأي فيما يتعلق في مدى مناسبة الفقرات وانتمائها، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات الجوهرية، واستجاب الباحث لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين.

## ٢. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بسحب عينة استطلاعية بحجم (٥٠) مفردة من مجتمع الدراسة، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة. ويتضح من خلال الجدول رقم (٣) التالي أن جميع فقرات أداة الدراسة ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، بالدرجة الكلية لمحاورها، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين (٠,٥٧٩) و (٠,٨٨٩) ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات أداة الدراسة، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة بهذا الشأن.

جدول رقم (٢): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. (ن=٥٠)

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: التركيز على المواطنين			المحور الثاني: دعم السلطة التنفيذية			المحور الثالث: التحسين المستمر			المحور الرابع: تدريب الموظفين		
1	.681	0.00**	1	.889	0.00**	1	.780	0.00**	1	.841	0.00**
2	.809	0.00**	2	.810	0.00**	2	.678	0.00**	2	.821	0.00**



0.00 0	.849 **	3	0.00 0	.834 **	3	0.00 0	.707 **	3	0.00 0	.711 **	3
0.00 0	.779 **	4	0.00 0	.794 **	4	0.00 0	.877 **	4	0.00 0	.726 **	4
0.00 0	.863 **	5	0.00 0	.618 **	5	0.00 0	.883 **	5	0.00 0	.709 **	5
			<b>المحور السادس: تحسين الأداء المالي والإداري</b>						<b>المحور الخامس: العمل الجماعي</b>		
			<b>بُعد تحسين الأداء الإداري</b>			<b>بُعد تحسين الأداء المالي</b>					
0.00 0	.758 **	1	0.00 0	.588 **	1	0.00 0	.847 **	1	0.00 0	.847 **	1
0.00 0	.849 **	2	0.00 0	.579 **	2	0.00 0	.828 **	2	0.00 0	.828 **	2
0.00 0	.801 **	3	0.00 0	.753 **	3	0.00 0	.818 **	3	0.00 0	.818 **	3
0.00 0	.705 **	4	0.00 0	.749 **	4	0.00 0	.757 **	4	0.00 0	.757 **	4
0.00 0	.731 **	5	0.00 0	.720 **	5	0.00 0	.727 **	5	0.00 0	.727 **	5

\*\* دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ .

#### خامساً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

قام الباحث بسحب عينة استطلاعية بحجم (٥٠) مفردة من مجتمع الدراسة، ثم قام بالتحقق من Cronbach's Alpha ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام كل من معامل الثبات ألفا كرونباخ ( )، وتوضيح الجداول التالية (Split-Half Coefficient)، ومعامل التجزئة النصفية ( $\alpha$ ) معاملات الثبات بكل من الطريقتين. حيث أشارت النتائج لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة،



مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

جدول رقم (٣): ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية. (ن=٥٠)

معامل الثبات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور/ البعد
بمعادلة سبيرمان براون المعدلة				
0.761	0.628	0.778	5	المحور الأول: التركيز على المواطنين
0.857	0.808	0.889	5	المحور الثاني: دعم السلطة التنفيذية
0.786	0.689	0.798	5	المحور الثالث: التحسين المستمر
0.872	0.825	0.883	5	المحور الرابع: تدريب الموظفين
0.873	0.841	0.856	5	المحور الخامس: العمل الجماعي
0.668	0.564	0.685	5	المحور السادس: تحسین الأداء المالي والإداري
0.770	0.650	0.826	5	بُعد تحسین الأداء الإداري
<b>0.954</b>	<b>0.914</b>	<b>0.939</b>	<b>35</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

#### سادساً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الاحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات. وللتحقق من التوزيع الطبيعي قام الباحث بتطبيق اختبار كالمجروف- سميرنوف والتي بينت نتيجته أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.



وعلى الرغم من ذلك؛ وبما أن حجم العينة كبيرة (أكبر من ٣٠)، وطبقاً لما تقره نظرية النزعة ( من إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية في حالة Central Limit Theory المركزية ) ( Anderson D., Seppäläinen العينات الكبيرة، دون الحاجة لتحقيق شرط التوزيع الطبيعي ) ( Geoff Norman, 2010, p.31)، وما توصل إليه (T., Valkó B., 2017) استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛ فقد قرر الباحث الاعتماد على الاختبارات المعلمية في اختبار ومناقشة فروض الدراسة.

#### سابعاً: تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

##### ١. تحليل نتائج المحور الأول " التركيز على المواطنين " .

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الأول " التركيز على المواطنين "، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاستجابات على الفقرات للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار ( One Sample T-Test)، والجداول التالية توضح ذلك:

##### جدول رقم (٤): تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول " التركيز على المواطنين " .

م	يتضمن التركيز على المواطنين ما يلي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t( )	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب
1	تعمل الإدارة العامة على متابعة شكاوى المواطنين باستخدام اساليب مناسبة لحلها في اقل وقت ممكن	3.70	0.92	74.0 %	13.36	0.00	3
2	لدى الإدارة العامة نظام يسهل وصول آراء . المواطنين إليها لقياس رضاهم	3.63	0.86	72.7 %	12.91	0.00	4
3	تقوم الإدارة العامة بين الحين والآخر بقياس رضا المواطنين من خدماتها وتقبل	3.55	0.90	71.0 %	10.75	0.00	5



						اقترحاتهم لتحسين نوعية الخدمة المقدمة.	
2	0.00	16.04	76.1 %	0.88	3.81	تسعى الإدارة العامة على تقديم خدماتها كافة إلكترونياً.	4
1	0.00	20.25	77.7 %	0.77	3.88	تؤكد الإدارة على اعتبار رضا المواطنين هو أهم أهدافها الحالية والمستقبلية لذا تقوم بدراسة حاجاتهم ورغباتهم وبشكل مستمر.	5
	<b>0.00</b>	<b>20.36</b>	<b>74.3</b> %	<b>0.62</b>	<b>3.71</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

الجدولية عند درجات حرية ٣٠٧ ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ١,٩٦ "ت" قيمة

المصدر: من إعداد الباحث

بلغ متوسط استجابات المشاركين على جميع فقرات محور " التركيز على المواطنين " ( ٣,٧١ ) من ٥ ) بانحراف معياري ( ٠,٦٢ ) ووزن نسبي ٧٤,٣% . وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على محور " التركيز على المواطنين " للقيمة ( ٣ ) التي تعبر عن الدرجة المحايدة، كانت قيمة " الجدولية عند مستوى دلالة T " المحسوبة تساوي ( ٢٠,٣٦ ) وهي أكبر من قيمة " T اختبار " ٠,٠٥، ويشير ذلك إلى الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه محور " التركيز على المواطنين " . هذا وكانت أعلى فقرتين نالتا على أعلى درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " تؤكد الإدارة على اعتبار رضا المواطنين هو أهم أهدافها الحالية والمستقبلية لذا تقوم بدراسة حاجاتهم ورغباتهم وبشكل مستمر"، نالت على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي ٧٧,١% .
  - الفقرة التي تنص على " تسعى الإدارة العامة على تقديم خدماتها كافة إلكترونياً"، نالت على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي ٧٦,١% .
- وكانت أقل فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:
- الفقرة التي تنص على " تقوم الإدارة العامة بين الحين والآخر بقياس رضا المواطنين من خدماتها وتتقبل اقتراحاتهم لتحسين نوعية الخدمة المقدمة"، نالت على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي ٧١% .



- الفقرة التي تنص على " لدى الإدارة العامة نظام يسهل وصول آراء المواطنين إليها لقياس رضاهم"، نالت على الترتيب قبل الأخير حسب الوزن النسبي ٧٢,٧%.

## ٢. تحليل نتائج المحور الثاني "دعم الإدارة العليا".

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "دعم الإدارة العليا"، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاستجابات على الفقرات للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (٥): تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني "دعم السلطة التنفيذية".

م	يتضمن دعم الإدارة العليا ما يلي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t(	مستوى الدلالة Sig(	الترتيب
1	لدى السلطة التنفيذية رؤيا واضحة وخطة استراتيجية لمعالجة نقاط الضعف الداخلية	3.42	0.97	68.4 %	7.60	0.00	5
2	تعمل السلطة التنفيذية على توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بين مختلف المستويات	3.62	0.82	72.4 %	13.20	0.00	4
3	تعمل السلطة التنفيذية بشكل دقيق على مواكبة التغيرات والمستجدات في المجال الإداري	3.68	0.76	73.5 %	15.59	0.00	3
4	تعمل السلطة التنفيذية على رسم سياسات واستراتيجيات عملية وواقعية لتحقيق الأهداف العامة	3.79	0.70	75.8 %	19.86	0.00	2
5	تعمل الإدارة على تقليل وإزالة العوائق وتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها	3.82	0.78	76.4 %	18.56	0.00	1
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.66</b>	<b>0.59</b>	<b>73.3 %</b>	<b>19.83</b>	<b>0.00</b>	

الجدولية عند درجات حرية ٣٠٧ ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ١,٩٦ "ت"قيمة

المصدر: من إعداد الباحث



بلغ متوسط استجابات المشاركين على جميع فقرات محور " دعم السلطة التنفيذية " ( ٣,٦٦ من ٥) بانحراف معياري (٠,٥٩) ووزن نسبي ٧٣,٣%. وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على محور "دعم الإدارة العليا" للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية، كانت قيمة اختبار " الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، T" المحسوبة تساوي (١٩,٨٣) وهي أكبر من قيمة "T" ويشير ذلك إلى الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه محور " دعم السلطة التنفيذية " .

#### هذا وكانت أعلى فقرتين نالتا على أعلى درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " تعمل الإدارة على تقليل وازالة العوائق وتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها"، نالت على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي ٧٦,٤%.
- الفقرة التي تنص على " تعمل السلطة التنفيذية على رسم سياسات واستراتيجيات عملية وواقعية لتحقيق الأهداف العامة"، نالت على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي ٧٥,٨%.

#### وكانت أقل فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " لدى السلطة التنفيذية رؤيا واضحة وخطة استراتيجية لمعالجة نقاط الضعف الداخلية"، نالت على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي ٦٨,٤%.
- الفقرة التي تنص على " تعمل السلطة التنفيذية على توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بين مختلف المستويات"، نالت على الترتيب قبل الأخير حسب الوزن النسبي ٧٢,٤%.

#### ٣. تحليل نتائج المحور الثالث "التحسين المستمر".

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الثالث " التحسين المستمر"، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاستجابات على الفقرات للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجداول التالية توضح ذلك:



### جدول رقم (٦): تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث "التحسين المستمر".

م	يتضمن التحسين المستمر ما يلي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t(	مستوى الدلالة Sig(	الترتيب
1	تعتمد الإدارة العامة بشكل مستمر على استخدام التكنولوجيا لتطوير الخدمات المقدمة.	3.88	0.78	77.6 %	19.81	0.00	1
2	تعتمد الإدارة العامة على منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من الوقوع فيها بغية التحسين المستمر.	3.48	0.96	69.6 %	8.75	0.00	5
3	تحرص الإدارة العامة على الإشراف و التدريب لديها بهدف ضمان مستوى التحسين المستمر.	3.67	0.91	73.4 %	12.83	0.00	4
4	تعمل الإدارة العامة باستمرار على تقليل التفاوت بين توقعات المنتسبين حول جودة الخدمة المقدمة والخدمة المتوقعة.	3.71	0.81	74.3 %	15.50	0.00	3
5	تهتم الإدارة العامة بمتابعة إجراءات الجودة المتعلقة بالتحسين المستمر والتطوير الخاصة بالإجراءات التصحيحية لناحية ضبط الوثائق والسجلات والتدقيق الداخلي.	3.85	0.75	77.1 %	20.11	0.00	2
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.72</b>	<b>0.58</b>	<b>74.4 %</b>	<b>21.57</b>	<b>0.00</b>	

"ت"قيمة

الجدولية عند درجات حرية ٣٠٧ ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ١,٩٦

المصدر: من إعداد الباحث



بلغ متوسط استجابات المشاركين على جميع فقرات محور " التحسين المستمر " (٣,٧٢ من ٥) بانحراف معياري (٠,٥٨) ووزن نسبي ٧٤,٤%. وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على " محور " التحسين المستمر " للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية، كانت قيمة اختبار " الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويشير T المحسوبة تساوي (٢١,٥٧) وهي أكبر من قيمة " ذلك إلى الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه محور " التحسين المستمر ".

#### هذا وكانت أعلى فقرتين نالتا على أعلى درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " تعتمد الإدارة العامة بشكل مستمر على استخدام التكنولوجيا لتطوير الخدمات المقدمة"، نالت على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي ٧٧,٦%.
- الفقرة التي تنص على " تهتم الإدارة العامة بمتابعة إجراءات الجودة المتعلقة بالتحسين المستمر والتطوير الخاصة بالإجراءات التصحيحية لناحية ضبط الوثائق والسجلات والتدقيق الداخلي"، نالت على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي ٧٧,١%.

#### وكانت أقل فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " تعتمد الإدارة العامة على منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من الوقوع فيها بغية التحسين المستمر"، نالت على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي ٦٩,٦%.
- الفقرة التي تنص على " تحرص الإدارة العامة على الاشراف والتدريب لديها بهدف ضمان مستوى التحسين المستمر"، نالت على الترتيب قبل الأخير حسب الوزن النسبي ٧٣,٤%.

#### ٤. تحليل نتائج المحور الرابع "تدريب الموظفين".

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الرابع " تدريب الموظفين"، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاستجابات على الفقرات للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجداول التالية توضح ذلك:



## جدول رقم (٧): تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الرابع "تدريب الموظفين".

م	يتضمن تدريب الموظفين ما يلي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t(	مستوى الدلالة Sig(	الترتيب
1	تحرص الادارة العامة على تدريب الموظفين على احدث النظم الادارية والمعلوماتية وحتى القيادية.	3.03	1.06	60.6 %	0.48	0.63	4
2	تعتمد الادارة العامة على تدريب جميع الموظفين على برامج الإرشاد و التوجيه	3.06	1.03	61.3 %	1.11	0.27	3
3	تعمل الادارة العامة على تقييم مشاركة الموظفين في البرامج والدورات التدريبية ومدى جدوى ذلك	3.28	0.98	65.6 %	5.08	0.00	2
4	يتم مكافأة الموظفين بعد تحقيق الإنجاز في اعمالهم كل حسب مساهمته في هذا الإنجاز	2.91	1.16	58.2 %	1.32	0.19	5
5	يتم ترشيح الموظفين للدورات التدريبية استناداً لاحتياجات العمل وبناء على اسس موضوعية	3.54	0.99	70.8 %	9.59	0.00	1
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.17</b>	<b>0.76</b>	<b>63.3 %</b>	<b>3.81</b>	<b>0.00</b>	

الجدولية عند درجات حرية ٣٠٧ ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ١,٩٦ "ت" قيمة

المصدر: من إعداد الباحث

بلغ متوسط استجابات المشاركين على جميع فقرات محور " تدريب الموظفين " (٣,١٧ من ٥) بانحراف معياري (٠,٦٣) ووزن نسبي ٦٣,٣%. وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على " محور " تدريب الموظفين " للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية، كانت قيمة اختبار "



" الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويشير T المحسوبة تساوي (٣,٨١) وهي أكبر من قيمة " ذلك إلى الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه محور " تدريب الموظفين ".  
هذا وكانت أعلى فقرتين نالتا على أعلى درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " يتم ترشيح الموظفين للدورات التدريبية استناداً لاحتياجات العمل وبناء على اسس موضوعية"، نالت على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي ٧٠,٨%.
- الفقرة التي تنص على " تعمل الادارة العامة على تقييم مشاركة الموظفين في البرامج والدورات التدريبية ومدى جدوى ذلك"، نالت على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي ٦٥,٦%.

وكانت أقل فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " يتم مكافأة الموظفين بعد تحقيق الإنجاز في اعمالهم كل حسب مساهمته في هذا الإنجاز"، نالت على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي ٥٨,٢%.
- الفقرة التي تنص على " تحرص الادارة العامة على تدريب الموظفين على احدث النظم الادارية والمعلوماتية وحتى القيادية"، نالت على الترتيب قبل الأخير حسب الوزن النسبي ٦٠,٦%.

##### ٥. تحليل نتائج المحور الخامس "العمل الجماعي".

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الخامس " العمل الجماعي"، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاستجابات على الفقرات للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجداول التالية توضح ذلك:



## جدول رقم (٨): تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الخامس "العمل الجماعي".

م	يتضمن العمل الجماعي ما يلي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t(	مستوى الدلالة Sig(	الترتيب
1	تحرص الإدارة العامة على مشاركة جميع الموظفين بإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة	3.50	1.00	70.1 %	8.80	0.00	4
2	تعتمد الإدارة العامة على نظام التغذية العكسية من خلال تقبل المقترحات المفيدة وتبنيها	3.32	0.98	66.4 %	5.70	0.00	5
3	تحرص الإدارة العامة على التحفيز المستمر للعمل الجماعي من خلال تقوية الروابط وكسب الثقة بين الموظفين كافة	3.65	0.86	73.1 %	13.29	0.00	3
4	تحرص الإدارة العامة على حل النزاعات من خلال فريق عمل منسجم وكفؤ	3.74	0.84	74.7 %	15.36	0.00	2
5	يساهم الموظفون بجهودهم في تقديم المقترحات وحل المشكلات وتقديم الحلول لتحسين الأداء المالي والإداري في تعاونية موظفي الدولة	3.88	0.85	77.6 %	18.04	0.00	1
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.62</b>	<b>0.69</b>	<b>72.4 %</b>	<b>15.78</b>	<b>0.00</b>	

الجدولية عند درجات حرية ٣٠٧ ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ١,٩٦ "ت" قيمة

المصدر: من إعداد الباحث

بلغ متوسط استجابات المشاركين على جميع فقرات محور " العمل الجماعي " (٣,٦٢ من ٥)

بانحراف معياري (٠,٦٩) ووزن نسبي ٧٢,٤%.



وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على محور "العمل الجماعي" للقيمة (٣) التي تعبر عن "T" المحسوبة تساوي (١٥,٧٨) وهي أكبر من قيمة "T" الدرجة الحيادية، كانت قيمة اختبار " الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويشير ذلك إلى الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه محور " العمل الجماعي".

#### هذا وكانت أعلى فقرتين نالتا على أعلى درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " يساهم الموظفون بجهد شامل في تقديم المقترحات وحل المشكلات وتقديم الحلول لتحسين الأداء المالي والإداري في تعاونية موظفي الدولة"، نالت على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي ٧٧,٦%.
- الفقرة التي تنص على " تحرص الإدارة العامة على حل النزاعات من خلال فريق عمل منسجم وكفؤ"، نالت على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي ٧٤,٧%.

#### وكانت أقل فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " تعتمد الإدارة العامة على نظام التغذية العكسية من خلال تقبل المقترحات المفيدة وتبنيها"، نالت على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي ٦٦,٤%.
- الفقرة التي تنص على " تحرص الإدارة العامة على مشاركة جميع الموظفين بإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة"، نالت على الترتيب قبل الأخير حسب الوزن النسبي ٧٠,١%.

#### ٦. تحليل نتائج المحور السادس "تحسين الأداء المالي والإداري".

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور السادس " تحسين الأداء المالي والإداري"، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاستجابات على الفقرات للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار ( One Sample T-Test)، والجدول التالية توضح ذلك:



## - تحسين الأداء المالي:

جدول رقم (٩): تحليل النتائج المتعلقة ببعء "تحسين الأداء المالي".

م	يتضمن تحسين الأداء المالي ما يلي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t(	مستوى الدلالة Sig(	الترتيب
1	الاهتمام بالمواطنين يؤدي إلى زيادة المردود المالي.	3.55	1.23	71.0 %	7.86	0.00	5
2	دعم السلطة التنفيذية يؤدي إلى تحسين مصادر التمويل.	3.90	0.80	78.1 %	19.87	0.00	3
3	التحسين المستمر لمختلف التقديمات من شأنه تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة.	3.88	0.83	77.5 %	18.63	0.00	4
4	تدريب الموظفين وفقاً لمعايير معينة يؤدي إلى ضبط التكاليف.	4.19	0.70	83.8 %	29.75	0.00	1
5	التعاون والعمل الجماعي بين جميع المصالح والدوائر يؤدي إلى تخفيض التكاليف.	4.17	0.72	83.4 %	28.31	0.00	2
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.94</b>	<b>0.60</b>	<b>78.8 %</b>	<b>27.36</b>	<b>0.00</b>	

الجدولية عند درجات حرية ٣٠٧ ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ١,٩٦ "ت" قيمة

المصدر: من إعداد الباحث

بلغ متوسط استجابات المشاركين على جميع فقرات بعد "تحسين الأداء المالي" (٣,٩٤ من ٥) بانحراف معياري (٠,٦) ووزن نسبي ٧٨,٨%. وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على بعد "المحسوبة T تحسين الأداء المالي للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية، كانت قيمة اختبار "الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويشير ذلك إلى T تساوي (٢٧,٣٦) وهي أكبر من قيمة "الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه بعد تحسين الأداء المالي.



### هذا وكانت أعلى فقرتين نالتا على أعلى درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " تدريب الموظفين وفقاً لمعايير معينة يؤدي إلى ضبط التكاليف"، نالت على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي ٨٣,٨%.
- الفقرة التي تنص على " التعاون والعمل الجماعي بين جميع المصالح والدوائر يؤدي إلى تخفيض التكاليف"، نالت على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي ٨٣,٤%.

### وكانت أقل فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:

- الفقرة التي تنص على " الاهتمام بالمواطنين يؤدي إلى زيادة المردود المالي"، نالت على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي ٧١%.
- الفقرة التي تنص على " التحسين المستمر لمختلف التقديمات من شأنه تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة"، نالت على الترتيب قبل الأخير حسب الوزن النسبي ٧٧,٥%.

### - تحسين الأداء الإداري:

#### جدول رقم (١٠): تحليل النتائج المتعلقة ببعده "تحسين الأداء الإداري".

م	يتضمن تحسين الأداء الإداري ما يلي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t(	مستوى الدلالة Sig(	الترتيب
1	التركيز على المواطنين يؤدي إلى كسب ثقتهم ورضاهم عن الخدمة	4.24	0.63	84.8 %	34.78	0.00	5
2	تعزيز نظام الرقابة الداخلية من قبل السلطة التنفيذية يؤدي إلى مكافحة الفساد	4.26	0.61	85.3 %	36.11	0.00	4
3	التحسين المستمر يؤدي إلى تطوير جودة الخدمة المقدمة	4.32	0.58	86.4 %	39.59	0.00	3
4	تدريب الموظفين وفقاً للأصول يؤدي إلى السرعة في الإنجاز	4.40	0.57	88.1 %	43.11	0.00	1
5	العمل الجماعي يؤدي إلى تبسيط الإجراءات	4.34	0.62	86.8 %	37.73	0.00	2
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.31</b>	<b>0.40</b>	<b>86.2 %</b>	<b>57.91</b>	<b>0.00</b>	



الجدولية عند درجات حرية ٣٠٧ ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ١,٩٦ "ت" قيمة

المصدر: من إعداد الباحث

بلغ متوسط استجابات المشاركين على جميع فقرات بعد "تحسين الأداء الإداري" (٤,٣١ من ٥)

بانحراف معياري (٠,٤) ووزن نسبي ٨٦,٢%. وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على بعد

"T تحسين الأداء الإداري للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية، كانت قيمة اختبار "

" الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويشير T المحسوبة تساوي (٥٧,٩١) وهي أكبر من قيمة "

ذلك إلى الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه بعد تحسين الأداء الإداري.

**هذا وكانت أعلى فقرتين نالتا على أعلى درجة تأييد:**

• الفقرة التي تنص على "تدريب الموظفين وفقاً للأصول يؤدي إلى السرعة في الإنجاز"،

نالت على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي ٨٨,١%.

• الفقرة التي تنص على "العمل الجماعي يؤدي إلى تبسيط الإجراءات"، نالت على

الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي ٨٦,٨%.

**وكانت أقل فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:**

• الفقرة التي تنص على "التركيز على المواطنين يؤدي إلى كسب ثقتهم ورضاهم عن

الخدمة"، نالت على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي ٨٤,٨%.

• الفقرة التي تنص على "تعزيز نظام الرقابة الداخلية من قبل السلطة التنفيذية يؤدي إلى

مكافحة الفساد"، نالت على الترتيب قبل الأخير حسب الوزن النسبي ٨٥,٣%.

**ثامناً: الإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات**

- التساؤل الأول: هل يوجد أثر للتركيز على المواطنين على تحسين الأداء المالي والإداري

في الإدارة العامة؟

للإجابة عن هذا التساؤل ولمعرفة مدى تأثير التركيز على المواطنين على تحسين الأداء المالي

والإداري في الإدارة العامة، قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية التالية:

١. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على المواطنين على تحسين الأداء المالي في الإدارة

العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .



٢. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على المواطنين على تحسين الأداء الإداري في الإدارة العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression)، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١): أثر التركيز على المواطنين على تحسين الأداء المالي والإداري.

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	اختبار تحليل التباين		"T اختبار"		معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	المتغير المستقل
		مستوى دلالة	قيمة F	مستوى دلالة	قيمة T			
<b>أثر التركيز على المواطنين على تحسين الأداء المالي</b>								
.102	.325	.000	36.0	.000	13.86	.199	2.760	الثابت
			55	.000	6.005			.325
<b>أثر التركيز على المواطنين على تحسين الأداء الإداري</b>								
.003	.013	.824	.049	.000	31.24	.139	4.343	الثابت
				.824	.222			-.013

ينتضح من الجدول السابق وجود تأثير معنوي للتركيز على المواطنين على تحسين الأداء المالي ، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير معنوي للتركيز على المواطنين  $\beta=0.317$  في الإدارة العامة على تحسين الأداء الإداري في الإدارة العامة.



– التساؤل الثاني: هل يوجد أثر لدعم السلطة التنفيذية على تحسين الأداء المالي والإداري في الإدارة العامة؟

للإجابة عن هذا التساؤل ولمعرفة مدى تأثير دعم السلطة التنفيذية على تحسين الأداء المالي والإداري في الإدارة العامة قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية التالية:

١. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم السلطة التنفيذية على تحسين الأداء المالي في الإدارة العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
  ٢. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم السلطة التنفيذية على تحسين الأداء الإداري في الإدارة العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression)، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٢): أثر دعم الإدارة العليا على تحسين الأداء المالي والإداري.

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	اختبار تحليل التباين		"T" اختبار		معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	المتغير المستقل
		مستوى دلالة $F$ قيمة	مستوى دلالة $T$ قيمة	مستوى دلالة $F$ قيمة	مستوى دلالة $T$ قيمة			
أثر دعم السلطة التنفيذية على تحسين الأداء المالي								
.075	.280	.000	26.018	.000	13.868	.208	2.889	الثابت
				.000	5.101			.280
أثر دعم السلطة التنفيذية على تحسين الأداء الإداري								
.001	.048	.398	.717	.000	29.271	.143	4.193	الثابت
				.398	.847			.048



يتضح من الجدول السابق وجود تأثير معنوي لدعم السلطة التنفيذية على تحسين الأداء المالي في ، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير معنوي لدعم السلطة التنفيذية على  $\beta=0.286$  الإدارة العامة تحسين الأداء الإداري في الإدارة العامة.

- التساؤل الثالث: هل يوجد أثر للتحسين المستمر على تحسين الأداء المالي والإداري في الإدارة العامة؟

للإجابة عن هذا التساؤل ولمعرفة مدى تأثير التحسين المستمر على تحسين الأداء المالي والإداري في الإدارة العامة، قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية التالية:

١. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء المالي في الإدارة العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

٢. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء الإداري في الإدارة العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression)، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٣): أثر التحسين المستمر على تحسين الأداء المالي والإداري.

معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار تحليل التباين		"T اختبار"		معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	المتغير المستقل
		مستوى	قيمة F	مستوى	قيمة T			
$R^2$	R	مستوى	قيمة F	مستوى	قيمة T	الخطأ المعياري	المعاملات	
		الدلالة	الدلالة	الدلالة	بيتا	ي	ت	
أثر التحسين المستمر على تحسين الأداء المالي								
.581	.068	.000	23.511	.000	13.662	.213	2.916	الثابت



				.000	4.849	.267	.057	.275	التحسين المستمر
أثر التحسين المستمر على تحسين الأداء الإداري									
				.000	29.71		.146	4.349	الثابت
.003	.014	.801	.064	.000	8				
				.801	.253	-.014	.039	-.010	التحسين المستمر

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر على تحسين الأداء المالي في بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر على تحسين  $\beta=0.275$  الإدارة العامة الأداء الإداري في الإدارة العامة التساؤل الرابع: هل يوجد أثر لتدريب الموظفين على تحسين الأداء المالي والإداري في الإدارة العامة؟

للإجابة عن هذا التساؤل ولمعرفة مدى تأثير تدريب الموظفين على تحسين الأداء المالي والإداري في الإدارة العامة، قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية التالية:

١. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على تحسين الأداء المالي في الإدارة العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

٢. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على تحسين الأداء الإداري في الإدارة العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression)، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٤): أثر تدريب الموظفين على تحسين الأداء المالي والإداري.

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	اختبار تحليل التباين		"T اختبار"		معاملات غير معيارية	المتغير المستقل
		مستوى دلالة F	مستوى دلالة T	مستوى دلالة بيتا	خطأ المعيارية		
		مستوى دلالة	مستوى دلالة	مستوى دلالة	مستوى دلالة	المعاملات	



ة		ة							
<b>أثر تدريب الموظفين على تحسين الأداء المالي</b>									
.089	.303	.000	30.909	.000	22.748		.140	3.182	الثابت
				.000	5.560	.303	.043	.239	تدريب الموظفين
<b>أثر تدريب الموظفين على تحسين الأداء الإداري</b>									
.003	.026	.654	.202	.000	44.037		.097	4.270	الثابت
				.654	.449	.026	.030	.013	تدريب الموظفين

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير معنوي لتدريب الموظفين على تحسين الأداء المالي في الإدارة العامة ، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير معنوي لتدريب الموظفين على  $\beta=0.239$  الإدارة العامة تحسين الأداء الإداري في الإدارة العامة.

- التساؤل الخامس: هل يوجد أثر للعمل الجماعي على تحسين الأداء المالي والإداري في الإدارة العامة؟

للإجابة عن هذا التساؤل ولمعرفة مدى تأثير العمل الجماعي على تحسين الأداء المالي والإداري في الإدارة العامة، قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية التالية:

١. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على تحسين الأداء المالي في الإدارة العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

٢. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على تحسين الأداء الإداري في الإدارة العامة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression)، فكانت النتائج كما يلي:



## جدول رقم (١٥): أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء المالي والإداري.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار تحليل التباين		"T اختبار"		معاملات غير معيارية	معاملات غير معيارية	المتغير المستقل
		مستوى دلالة	F قيمة	مستوى دلالة	T قيمة			
<b>أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء المالي</b>								
.147	.387	.000	53.896	.000	15.940	.170	2.711	الثابت
				.000	7.341			.387
<b>أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء الإداري</b>								
.002	.041	.477	.506	.000	36.103	.122	4.397	الثابت
				.477	.711			-.041

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير معنوي للعمل الجماعي على تحسين الأداء المالي في ، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير معنوي للعمل الجماعي على تحسين  $\beta=0.339$  الإدارة العامة الأداء الإداري في الإدارة العامة.

## النتائج والتوصيات

## أولاً: النتائج

١. إن الإدارة العامة تؤكد على اعتبار رضا المواطنين هو أهم أهدافها الحالية والمستقبلية لذا تقوم بدراسة حاجاتهم ورغباتهم وبشكل مستمر.



٢. إن الإدارة العامة تسعى على تقديم خدماتها كافة إلكترونياً.
٣. إن لدى الإدارة العامة نظام يسهل وصول آراء المواطنين إليها لقياس رضاهم.
٤. إن الإدارة العامة تقوم بين الحين والآخر بقياس رضا المواطنين من خدماتها وتتقبل اقتراحاتهم لتحسين نوعية الخدمة المقدمة.
٥. إن السلطة التنفيذية تؤمن بنظام إدارة الحديثة وتعتبره شعاراً لها ويوجد رغبة أكيدة لتطبيقه.
٦. إن السلطة التنفيذية تعمل على الوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين عبر تقديم خدمات مميزة لهم وبتقان.
٧. إن السلطة التنفيذية على عمل تقليل وإزالة العوائق وتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.
٨. إن السلطة التنفيذية تعمل على رسم سياسات واستراتيجيات عملية و واقعية لتحقيق الأهداف العامة.
٩. إن السلطة التنفيذية تعمل بشكل دقيق على مواكبة التغيرات والمستجدات في المجال الإداري.
١٠. إن السلطة التنفيذية تعمل على توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الحديثة بين مختلف المستويات.
١١. إن لدى السلطة التنفيذية رؤيا واضحة وخطة استراتيجية لمعالجة نقاط الضعف الداخلية.
١٢. إن التحسين المستمر للخدمات المقدمة الى المواطنين هو جزء رئيس من متطلبات نظام الإدارة الحديثة.
١٣. إن الإدارة العامة تعتمد بشكل مستمر على استخدام التكنولوجيا لتطوير الخدمات المقدمة.
١٤. إن الإدارة العامة تهتم بمتابعة اجراءات الجودة المتعلقة بالتحسين المستمر والتطوير الخاصة بالإجراءات التصحيحية لناحية ضبط الوثائق والسجلات والتدقيق الداخلي.
١٥. إن الإدارة العامة تعمل على مراجعة الأنظمة والقوانين وآليات العمل وقياس مؤشرات الأداء بهدف ضمان مستوى التحسين المستمر.



١٦. إن الإدارة العامة تعمل باستمرار على تقليل التفاوت بين توقعات المواطنين حول جودة الخدمة المقدمة والخدمة المتوقعة.
١٧. إن الإدارة العامة تعتمد آلية متطورة للتواصل بين جميع المصالح والدوائر كافة على اعتبار أن التحسين المستمر مسؤولية مشتركة.
١٨. إن الإدارة العامة تحرص على الاشراف والتدريب لديها بهدف ضمان مستوى التحسين المستمر.
١٩. إن الإدارة العامة تعمل بشكل مستمر على مراقبة تطبيق معايير التوظيف.
٢٠. إن الإدارة العامة تعتمد على منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من الوقوع فيها بغية التحسين المستمر.
٢١. يوجد تأثير معنوي للتركيز على المواطنين على تحسين الأداء في وزارة المالية.
٢٢. يوجد تأثير معنوي لدعم الإدارة العليا على تحسين الأداء في وزارة المالية.
٢٣. يوجد تأثير معنوي للتحسين المستمر على تحسين الأداء في وزارة المالية.

#### ثانياً: التوصيات

ولمعالجة المشاكل التي وضّحناها سابقاً، فلا بدّ من اعتماد حلول شاملة أعمدها خصائص ومفاهيم الإدارة الحديثة للوصول إلى إدارة عامة، منتجة، كفوءة، شفافة، مبادرة، ذات رؤية تنموية مستقبلية، ومسؤولة وفاعلة ومنفتحة على قوى المجتمع ومتوجهة نحو خدمة المواطن ودعم الاقتصاد الوطني.

تركز هذه الحلول على ما يلي:

- ١- إنشاء وزارة لإدارة الوظيفة العامة تعتمد على الإدارة الحديثة؛
- ٢- تعديل قانون الوظائف العامة ومعظم الأنظمة الإدارية وإدخال أنماط تنظيمية جديدة؛
- ٣- إدخال نظم وإجراءات وقواعد جديدة للعمل؛
- ٤- تحقيق الإنسجام والتنسيق بين مختلف التنظيمات؛
- ٥- توفير قيادة نشطة مدربة مؤمنة بالسياسات الجديدة؛
- ٦- التركيز على أهمية الموارد البشرية وإحداث إدارة موارد بشرية في كل وزارة وهيئة عامة تكون المسؤول الأول بعد الوزير أو المدير العام وتحسين استثمار العنصر البشري؛



- ٧- رفع كفاءة الوظيفة العامة استقدام خبرات من خارج الوظيفة العامة لتعمل وتحديث الشراكة في أسلوب تقديم الخدمة للمواطن؛
  - ٨- وضع استراتيجية مدروسة محدّدة بسقف زمني لها أولويات؛
  - ٩- تأهيل سريع لعدد من العاملين والكوادر العليا؛
  - ١٠- تبسيط هيكل الفئات الوظيفية وإشاعة اللامركزية في الإدارات الحكومية لتفعيل دور المحافظات؛
  - ١١- رفع الإدارة العامة اللبنانية إلى المعايير العالمية بالإدارة واعتماد إدارة الجودة في جميع الإدارات والمؤسسات العامة.
  - ١٢- زيادة تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
  - ١٣- الاهتمام بالمواطن وتقديم الخدمات بأسرع وأفضل جودة عبر أساليب وبرامج جديدة تتضمن برنامج معلومات عامة تمكنه من الدخول إليه بسهولة وتبرز حقوقه التنموية.
  - ١٤- ضبط الهدر وتحسين الإنتاجية.
- ولمواجهة التحدي لا بدّ من العمل على مطابقة نقاط القوة مع الفرص المتاحة لضمان نجاح المبادرات وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة وتحويل المعوقات الداخلية إلى تحديات والتحديات إلى فرص تطويرية.

## المصادر والمراجع

رسائل و منشورات جامعية

أ- في اللغة العربية

لإعداد البحث تم الإعتماد على جملة من الكتب والأبحاث الأكاديمية أهمها:

١. إسماعيل، شويخي (٢٠٠٣م) دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال (٢٠٠٤) مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٢. برناوي، محمد بكر (٢٠٠٣ م) تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة، مملكة العربية السعودية.



٣. برحومة، عبد الحميد (٢٠٠٥م) "قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع"، مداخلة في الملتقى الدولي: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي ٣ و٤ ماي، ٢٠٠٥، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
٤. العساف، صالح محمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢. الرياض: دار الزهراء.
٥. بن نوار، صالح (٢٠٠٦م) فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة.
٦. تبيدي، محمد (٢٠١٠م) اثر الإدارة على كفاءة وفعالية الاداء، السودان جامعة النيلين.
٧. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة ٧ أكتوبر، الطبعة الأولى ٢٠٠٨م.

- 1- T., Valkó B. (2017), Introduction to Probability, Cambridge Mathematical Textbooks, Cambridge University Press, ISBN: 9781108246705.
- 2- Clover, Derek (2002) Resource Management and Strategic Management in Basic Schools: A Guide to Assessment and Evaluation Reports. « STED ».
- 3- Fiddler," Brian (2002) How Successful Schools Can Avoid Failure: Strategic Management in Schools."
- 4- Focality, Alber (2008) Strategic Planning as his role in education issues is believed. Finding a Guide in Small Colleges - PhD Message - University of Pennsylvania.
- 5- Kanavan, Kelvin (2002) Building strategic leadership and leadership capabilities to
- Anderson D., Seppäläinen T., Valkó B. (2017), Introduction to Probability, Cambridge Mathematica Textbooks Cambridge University Press, ISBN: 9781108246705. Norman, Geoff, Likert



[www.mecsaj.com/ar](http://www.mecsaj.com/ar)

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ

الإصدار السابع والعشرون ( تموز ) ٢٠٢٠

ISSN: 2617-9563

scales, levels of measurement and the “laws” of statistics, Adv in Health Sci Educ (2010) 15:625–632 DOI