

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني "

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

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

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.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

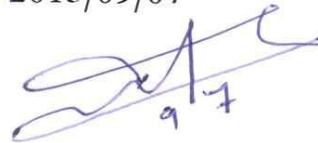
اسم الطالب: فادي محمد رجب كسبة

Date:

2015/09/07

التاريخ:

Signature:



التوقيع:



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة



تخصص القيادة والإدارة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة

دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني

The Role of Creative Destruction Management in Improving the
Quality of Services in the Palestinian Governmental Sector

إعداد الباحث

فادي محمد كسبة

إشراف

د. نبيل عبد شعبان اللوح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة
2015م - 1436 هـ






نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ فادي محمد رجب كسبة، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

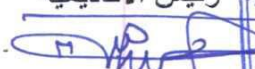
"دور ادارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 19 ذو القعدة 1436 هـ، الموافق 2015/09/03 م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. نبيل عبد اللـوح
	مناقشاً خارجياً	د. خليل اسماعيل ماضي
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ

وَعَلَى وَالِدِي وَإِنَّكَ أَكْبَرُ الْعَالَمِينَ

وَأَوْخِمْ لِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادَةِ الصَّالِحِينَ

(النمل: 19)

اهداء

إلى روح والدي الطاهرة ،،،
إلى والدتي الحبيبة امد الله في عمرها وأحسن خاتمتها،،،
إلى زوجتي الغالية رفيقة دربي التي شاركتني مشوار العناء والجهد
وتحملت الكثير ،،،
إلى أملي المتجدد في الحياة أحمد وديما ولمي زهرات حياتي ،،،
إلى اخوتي وأخواتي الذين شاركوني الافراح والالام طوال مشواري ،،،
إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح ،،،
إلى غوالي على قلبي ... شاركوني البدايات وحلموا معي بالنهايات ... إلى
أصدقائي الغوالي
حمادة السردى ... حسين ابو سعدة ... محمد العجل ... محمد مهنا
إلى أهل العلم وحاملي مشاعله الذين ينيرون لنا الطريق ،،،
إلى روح شهدانا الابرار الذين ضحوا بأرواحهم من اجل تحرير هذا
الوطن ،،،
إلى أسرانا الشجعان في سجون القهر الصهيوني الذين قهروا السجان ،،،
إلى كل زملائي وأحبائي الذين وقفوا إلى جانبي وغمروني بمشاعر الحب
والحنان ،،،
إلى كل المخلصين لهذا الوطن ،،،
أهدي لهم جميعاً هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾ (لقمان: 12)، وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"

بداية أشكر الله العلي القدير الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، ويطيب لي أن أتقدم بجزيل والتقدير إلي من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذه الدراسة التي كانت بمثابة الحلم بالنسبة لي والذي وفقني الله لتحقيقه.

وأخص بالشكر والتقدير الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح حفظه الله، والذي كان لي شرف موافقته علي الإشراف علي هذه الدراسة ومساعدتي في إثرائها من خلال ملاحظاته الثمينة والمفيدة.

وأتقدم بالشكر الجزيل أيضاً لكل من المناقش الداخلي الدكتور/ محمد المدهون، والمناقش الخارجي الدكتور/ خليل ماضي، وذلك علي تفضلهما بالموافقة علي مناقشة هذه الدراسة، فلهم مني كل التقدير والاحترام.

وأتقدم بالشكر والعرفان لوالدتي وزوجتي وأخوتي الأحباب لمساندتهم لي طوال فترة الدراسة، فلهم مني كل التقدير والاحترام.

وأتقدم بالشكر والعرفان لجامعتي ولكل من ساندني فيها، ولكل من يتمني لي الخير والتقدم...

ولله ولي التوفيق،،،

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، والمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال تعزيز مفهوم إدارة الهدم الخلاق لدى العاملين وصناع القرار في هذه الوزارات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (2638) موظف وموظفة من اصحاب الوظائف الإشرافية في وزارات القطاع الاجتماعي والبالغ عددها (9) وزارات، حيث تم توزيع (336) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (324) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها:

- واقع ممارسة إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (59.842%)، وهو بدرجة (متوسطة).
 - مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (63.531%)، وهو بدرجة (متوسطة).
 - هناك علاقة طردية إيجابية بين إدارة الهدم الخلاق وبين تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق تعزى لكل من المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، نوع المؤسسة الحكومية).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات تعزى لكل من المتغيرات الآتية: (سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- تطويع البيئة الداخلية من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ ابداعي.
- تعزيز الجانب التكنولوجي بشكل فعال وتفعيل قواعد البيانات لتكون أحد أدوات التغيير التنظيمي.
- تطوير الهيكل التنظيمي للوزارات بشكل مهني ومدروس ليسهل عملية التغيير التنظيمي.
- مواكبة الوزارة للتجهيزات التقنية الحديثة والملائمة لنقاط تقديم الخدمات عبر نظام معلوماتي محوسب وقواعد بيانات.
- العمل على تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين في وزارات القطاع الحكومي وتوفير الأمن الوظيفي لهم بما يحقق أعلى مستوى لجودة الخدمات المقدمة.

Abstract

This study aims at identifying the role of creative destruction management in improving the quality of services in the Palestinian governmental sector in Gaza governorates. It also aims at contributing to raising the level of quality of provided services through enhancing the concept of creative destruction management among the workers and decision makers in the ministries in Gaza. The researcher has used a questionnaire to collect data. The study population comprised 2638 employees of both genders. Those employees have supervision jobs in the social sector ministries, i.e. 9 ministries. About 336 questionnaires were distributed to the population of the study, and 324 questionnaires were collected back.

The study has reached the following findings:

- Practice of creative destruction management in the Palestinian governmental sector in Gaza governorates is intermediate with a relative weight of 59.842 per cent.
- The level of quality of services in the Palestinian governmental sector in Gaza governorates is intermediate with a relative weight of 63.531 per cent.
- There is a positive relationship between the creative destruction management and improvement of quality of services in the Palestinian governmental sector.
- There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the averages of responses regarding the reality of creative destruction management attributed to the following variables: qualification and type of the governmental institution.
- There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the averages of responses regarding the level of quality of services provided attributed to the following variables: years of experience and job title.

The study has reached the following recommendations:

- The interior environment of ministries should be facilitated by the high administration in order to create a creative atmosphere.
- The technological aspect should be enhanced effectively, and databases should be activated to act as organizational change tools.
- The organizational structure of ministries should be improved professionally and systematically to facilitate organizational change.
- Ministries should go along with modern technological advancement that is needed for providing services through computerized systems and databases.
- Workers in the governmental ministries should be trained and rehabilitated. Job security should be provided for workers to achieve the highest possible levels of quality in the services provided.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
و	Abstract
ز	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	تساؤلات الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني : الإطار النظري
11	مقدمة
12	المبحث الأول: إدارة الهدم الخلاق
12	مفهوم إدارة الهدم الخلاق
14	سمات وخصائص إدارة الهدم الخلاق
14	عناصر الهدم الخلاق
15	أولاً: التفكير الاستراتيجي
16	مفهوم التفكير الاستراتيجي

رقم الصفحة	المحتويات
17	عناصر التفكير الاستراتيجي
19	سمات التفكير الاستراتيجي
20	ثانياً: الإبداع
20	مفهوم الإبداع
21	مكونات الإبداع
22	ثالثاً التغيير التنظيمي
22	مفهوم التغيير التنظيمي
24	أهمية التغيير التنظيمي
25	مصادر وقوى التغيير التنظيمي
27	خصائص إدارة التغيير
29	مراحل إدارة التغيير
31	المبحث الثاني: جودة الخدمات
31	أولاً: مفهوم الخدمة
32	ثانياً: طبيعة الخدمة وخصائصها
33	ثالثاً: تصنيف الخدمات
35	رابعاً: مفهوم الجودة
36	خامساً: الجودة من منظور إسلامي
37	سادساً: مفهوم جودة الخدمة
39	سابعاً: أنواع جودة الخدمة
39	ثامناً: أهمية جودة الخدمة
39	تاسعاً: أبعاد جودة الخدمات
43	المبحث الثالث: وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني
43	أولاً: أهداف القطاع الاجتماعي الفلسطيني
43	ثانياً خدمات وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني
47	ثالثاً: واقع الخدمات في وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني
50	ملخص الفصل

رقم الصفحة	المحتويات
51	الفصل الثالث الدراسات السابقة
52	مقدمة
53	المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الهدم الخلاق
53	أولاً: الدراسات الفلسطينية
61	ثانياً: الدراسات العربية
67	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
71	المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات
72	أولاً: الدراسات الفلسطينية
76	ثانياً: الدراسات العربية
79	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
81	المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
82	الاستفادة من الدراسات السابقة
82	الفجوة البحثية
84	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
85	مقدمة
85	أولاً: منهج الدراسة
86	ثانياً: مجتمع الدراسة
86	ثالثاً: عينة الدراسة
87	رابعاً: أداة الدراسة
89	خامساً: صدق الاستبانة
89	1. الصدق من وجهة نظر المحكمين
89	2. صدق الاتساق الداخلي
98	سادساً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
97	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

رقم الصفحة	المحتويات
99	الفصل الخامس : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
100	مقدمة
100	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
102	ثانياً: تحليل البيانات والإجابة على تساؤلات الدراسة
120	ثانياً: اختبار الفرضيات
137	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
138	مقدمة
138	أولاً : نتائج الدراسة
138	أ. النتائج المتعلقة بالإطار النظري
139	ب. النتائج المتعلقة بالإطار العملي
139	1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الهدم الخلاق)
140	2. لنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمات)
141	3. النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
142	4. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة
144	5. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
145	ثانياً : توصيات الدراسة
147	ثالثاً: خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة
152	رابعاً: الدراسات المقترحة
151	المصادر والمراجع
152	أولاً المراجع العربية
161	ثانياً: المراجع الأجنبية
163	الملاحق
164	ملحق رقم (1): كتاب تسهيل المهمة
165	ملحق رقم (2): خطاب التحكيم
166	ملحق رقم (3): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
167	ملحق رقم (4): الاستبانة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	مؤشرات تقييم الجودة	1
44	خدمات وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني	2
82	الفجوة البحثية	3
87	مجتمع وعينة الدراسة حسب المؤسسة الحكومية والمسمى الوظيفي	4
88	مقياس خماسي التدرج	5
89	معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة	6
90	معاملات الارتباط لفقرات بعد التفكير الاستراتيجي	7
91	معاملات الارتباط لفقرات بُعد الإبداع	8
91	معاملات الارتباط لفقرات بُعد التغيير التنظيمي	9
93	معاملات الارتباط لفقرات بُعد الجوانب المادية الملموسة	10
93	معاملات الارتباط لفقرات بُعد الاعتمادية	11
94	معاملات الارتباط لفقرات بُعد الاستجابة	12
94	معاملات الارتباط لفقرات بُعد الأمان	13
95	معاملات الارتباط لفقرات محور التعاطف	14
96	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	15
97	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة	16
100	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	17
100	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	18
101	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	19
101	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية	20
102	تحليل محاور إدارة الهدم الخلاق	21
104	تحليل محور التفكير الاستراتيجي	22
106	تحليل محور الإبداع	23
108	تحليل محور التغيير التنظيمي	24
110	تحليل محاور جودة الخدمات	25

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
112	مقارنة محاور جودة الخدمات بالدراسات السابقة	26
113	تحليل محور الجوانب المادية الملموسة	27
115	تحليل محور الاعتمادية	28
116	تحليل محور الاستجابة	29
117	تحليل محور الأمان	30
118	تحليل محور التعاطف	31
120	العلاقة بين إدارة الهدم الخلاق وجودة الخدمات	32
121	العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمات	33
122	العلاقة بين الإبداع وجودة الخدمات	34
123	العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الخدمات	35
124	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في استبانة إدارة الهدم الخلاق	36
125	الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في استبانة إدارة الهدم الخلاق	37
126	الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة في استبانة إدارة الهدم الخلاق	38
127	الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي في استبانة إدارة الهدم الخلاق	39
128	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية في استبانة إدارة الهدم الخلاق	40
129	الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية في استبانة إدارة الهدم الخلاق	41
131	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في استبانة جودة الخدمات	42
132	الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة في استبانة جودة الخدمات	43
132	الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة في استبانة جودة الخدمات	44
133	الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي في استبانة جودة الخدمات	45
134	الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي في استبانة جودة الخدمات	46
135	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية في استبانة جودة الخدمات	47
142	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى	48
143	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية و الثالثة	49
144	النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة	50

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	العلاقة بين متغيرات الدراسة	1
15	عناصر الهدم الخلاق	2
18	عناصر التفكير الاستراتيجي	3
25	مثلث التغيير	4
27	أبعاد التغيير	5
29	خصائص إدارة التغيير	6
30	مراحل إدارة التغيير	7
38	مفهوم الجودة	8
41	أبعاد جودة الخدمة حسب (PZB, 1985, 1988)	9

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

تساؤلات الدراسة

متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

مقدمة

إن معظم الدول المعاصرة على اختلاف درجات تقدمها تعمل بنشاط في ميدان إعادة الإصلاح الإداري، لا فرق في ذلك بين الدول النامية والمتقدمة، ذلك أن إدارة الجهاز الحكومي لم تعد من الأمور الارتجالية التي تعتمد على الاجتهادات الشخصية، والمهارات الفردية، بل أصبحت تستند إلى أسس إدارية، ومبادئ علمية ثابتة، ومعتزف بها، وقد ظهرت كتابات عديدة في هذا الحقل بعضها أخذ الطابع القانوني، والبعض الطابع السياسي، والبعض الآخر - وهو الأحدث- أخذ الطابع الإداري والسلوكي (عبد الرزاق والصغير، 2005: 144).

وقد واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأراضي الفلسطينية عام 1994 تحدي إقامة نظام سياسي فلسطيني، بكل ما يتضمنه ذلك من إعداد الأطر الدستورية والقانونية، والبناء المؤسسي لإدارة حياة القسم الأكبر من المواطنين الفلسطينيين على الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ عام 1967، وقد شاب هذه التجربة على امتداد السنوات الماضية العديد من جوانب الخلل التي طالت مختلف نواحي البناء المؤسسي، مما أدى إلى ظهور دعوات الإصلاح من قبل الشارع الفلسطيني وبعض مؤسساته (أبو دية، 2004: 1).

حيث أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (عبد السميع، محمد 2003: 3).

بناء عليه، تسعى المنظمات إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع التطورات العميقة التي تحدثها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا بالتالي يحتم على كل منظمة ترغب في البقاء، أو تريد زيادة في مقدرتها التنافسية، العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وقد أدت هذه التحديات إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولردم الفجوة بين ما هي عليه، وما يجب أن تكون (عبابنة والطويل، 2009: 84).

حيث تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة هذه التطورات السريعة والمتلاحقة سعياً منها إلى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة لمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها، وقد وجد القطاع الحكومي لتقديم خدمات مختلفة للمواطنين خدمات الصحة والتعليم ... إلخ (درويش، 2009: 3).

ولذا أصبحت الجودة وخدمة المستهلك من القضايا الرئيسية والحاسمة لكل من منظمات القطاعين العام والخاص، ففي القطاع الخاص يُضمن رضا المستهلك وولائه من خلال منتجات ذات جودة عالية ، وخدمات تعطي قيمة لنقوده، أما في القطاع العام فإن تحسين الخدمة خطوة ضرورية في ظل التحديات البيئية التي تحتل فيها الخدمات العامة مكانة لا يستهان بها، ويأتي ذلك من خلال سلسلة الإجراءات التي تؤدي إلى التحول من المبادئ القديمة إلى مجموعة أخرى جديدة، بهدف تحسين مستوى الإدارة والخدمات المقدمة والمحافظة على البقاء، باعتماد مدخل إدارة الهدم الخلاق، ويتجسد هذا المفهوم لضمان الاستمرارية التنافسية على المدى البعيد لأداء المنظمة كخيار استراتيجي واضح الجوانب والمعالم للبيئة الداخلية وكذلك الخارجية (قرشي، 2008: 13).

ويتم ذلك خلال عملية يتم عبرها تبني أفكار جديدة ، والتخلص من الأفكار القديمة، وفي إطار التحول التنظيمي، وهذا يعكس سلسلة الأحداث التي تؤدي إلى التحول من المبادئ الإدارية والتكنولوجية والتنظيمية القديمة إلى مجموعة أخرى جديدة، ويجب أن يتم هذا التغيير عن اقتناع وليس تحت الضغوط ولدواعي الحاجة (خلاصات، 1995: 3).

أولاً مشكلة الدراسة:

بالاطلاع على نتائج الدراسات الفلسطينية السابقة التي تناولت جودة الخدمات في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني وكذلك التي تناولت هياكل وعمليات وأداء الوزارات الفلسطينية ومنها دراسة (جودة، 2014) ، (الغريايوي، 2014)، (اللوحي، 2006) و (السر، 2008) و (العجلة، 2009) يتبين وجود ضعف في الهيكل التنظيمي للوزارات، وكذلك وجود خلل في بعض العمليات، وأنها لم تساعد في تطوير الأداء للوزارات الفلسطينية، مما لم يساعد على تقديم خدمات مميزة، مع وجود ميول لدى الأغلبية في الوزارات الفلسطينية نحو التطوير، كما يتبين وجود ضعف في الأنظمة والإجراءات والبرامج والهياكل التي تخدم مسيرة النجاح والتقدم، بالإضافة إلى ما يملكه القطاع الحكومي من جودة في تقديم الخدمات، وهذا أيضاً ما جاءت به نتائج تقييم الواقع خلال تقرير الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة 2015 وكذلك الخطة الاستراتيجية الخمسية لتطوير التعليم 2014-2019م التي أكدت ضعف مستوى جودة الخدمات، وكما ان الباحث يعمل في هذا القطاع ويلامس الضعف في هذه الأنظمة، مما دفعه للنظر إلى مشكلة البحث والتي تتمثل في محاولة البحث عن واقع إدارة الهدم الخلاق في القطاع الحكومي بمحافظة غزة من خلال البحث في مكونات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي، الإبداع، التغيير التنظيمي) ودورها في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني.

ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

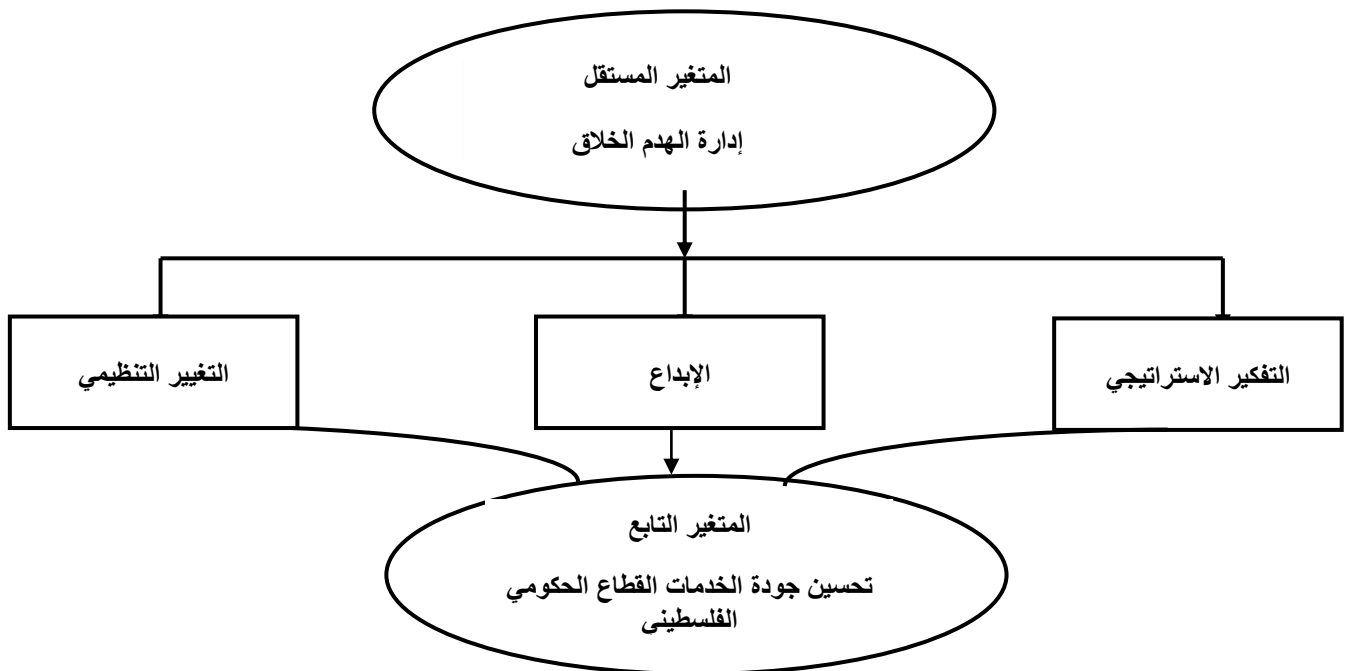
1. ما واقع إدارة الهدم الخلاق في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة ؟
2. ما مستوى جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الهدم الخلاق ومستوى جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الهدم الخلاق تعزى للمتغيرات الآتية: (نوع المؤسسة الحكومية، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (نوع المؤسسة الحكومية، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة)؟

ثانياً متغيرات الدراسة:

- أ- المتغير المستقل: إدارة الهدم الخلاق والذي يتكون من (التغيير التنظيمي، الإبداع، التفكير الاستراتيجي).
- ب- المتغير التابع: تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي بمحافظات غزة.



شكل (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث

ثالثاً فرضيات الدراسة:-

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الهدم الخلاق و تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.

ويتفرع منها الفرضيات التالية :

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الاستراتيجي و تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع و تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغيير التنظيمي و تحسين جودة الخدمات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.

2. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الهدم الخلاق تعزى للمتغيرات الآتية: (نوع المؤسسة الحكومية، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة).

3. الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة للمتغيرات الآتية: (نوع المؤسسة الحكومية، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة).

رابعاً أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد واقع إدارة الهدم الخلاق في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.
- 2- الكشف عن مستوى تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.

- 3- التعرف إلى دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين مستوى الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.
- 4- الكشف عن الفروق في وجهات النظر للعينة المبحوثة حول إدارة الهدم الخلاق نظراً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية.
- 5- الكشف عن الفروق في وجهات النظر للعينة المبحوثة حول مستوى جودة الخدمات نظراً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية.

خامساً أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

أ. الأهمية العملية:-

- 1- تناولت الدراسة قطاع رئيسي وهام للمجتمع الفلسطيني وهو القطاع الاجتماعي الحكومي ويهدف لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.
- 2- من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة في حث المدراء والقادة على الإبداع و التجديد ومواكبة التطور، وتبني استراتيجيات خاصة في مجال استراتيجية التخطيط، والأساليب التكنولوجية المتبعة، والمهام والأنشطة، واتجاهات ومهارات الأفراد.
- 3- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به المدراء والرؤساء العاملون في المؤسسات الحكومية، ومساعدتهم في تطوير معارفهم، مهاراتهم، وقدراتهم، من أجل الوصول لرفع مستوى تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- 4- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة، ومقدار العائد الذي يمكن أن يحققه القطاع الحكومي الفلسطيني ، وانعكاسات ذلك على المجتمع، إذا ما تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها.

ب. الأهمية النظرية:-

- 1- إثراء المكتبة العلمية والبحث العلمي في مفهوم إدارة الهدم الخلاق ودوره على صعيدنا المحلي.

- 2- تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الحديث الذي أصبح مرتكز اهتمامات المنظمات الحديثة.
- 3- يأمل الباحث أن تصنف هذه الدراسة في زيادة معرفته وإثراء معلوماته في هذا المجال وأن تصنف هذه الدراسة كإضافة عملية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية.

سادساً حدود الدراسة:

- 1- الحد المكاني: محافظات غزة.
- 2- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على الفئة الإشرافية في القطاع الاجتماعي من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة (وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).
- 3- الحد المؤسسي: تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع الاجتماعي من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وهي كلاً من الوزارات: الصحة، التعليم، الشؤون الاجتماعية، العمل، شؤون المرأة، الشباب، الأوقاف، الأسرى، الثقافة (وزارة التخطيط، 2012).

سابعاً مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة:

الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية و البشرية و العينية المتاحة للمنظمة (عبد الله، 2006: 6).

2. إدارة الهدم الخلاق:

اصطلاحاً: عملية يتم فيها الاستجابة لظروف البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، لكي تكتسب القدرة على البقاء من خلال استبعاد أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة (الدوري، 2008: 67).

إجرائياً: هي العملية التي تتضمن سلسلة من الأحداث التي يتم من خلالها التخلص من الأفكار والمبادئ الإدارية والتكنولوجية والتنظيمية والعملياتية القديمة وتبني أفكار إبداعية خلاقية ومبادئ جديدة في إطار التحول التنظيمي.

القطاع الحكومي:

يعرف القطاع الحكومي في أي دولة بأنه: "ذلك القطاع الذي يعمل علي تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن، مثل الدفاع والعدالة والأمن الداخلي، وعادةً ما تمولها الموازنة العامة للدولة، والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولى من الضرائب المفروضة علي الشعب، للمساهمة في تحمل نفقات الخدمة العامة" (صبري، 2003: 125).

3. القطاع الاجتماعي:

يقصد به كلا من الوزارات: وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة العمل، وزارة شؤون المرأة، وزارة الشباب والرياضة، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وزارة الأسرى، وزارة الثقافة (وزارة التخطيط، 2012).

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة

المبحث الأول: إدارة الهدم الخلاق

المبحث الثاني: جودة الخدمات

المبحث الثالث: واقع جودة الخدمات في وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني

مقدمة الفصل:

من المعروف أن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة بمجالاته كافة، ففي مرحلة سمي بعصر المعلومات ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة، وأخيراً عصر المعرفة وآخر المطاف عصر العولمة، وانطلاقاً من المحيط الذي تعيش فيه المنظمات الحديثة سواء الحكومية منها أم الخاصة، والذي يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، فقد أصبح التغيير مطلباً ضرورياً في جميع جوانب لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر حتى يتسنى لنا التكيف مع متطلبات هذا العصر ومواكبة هذا التغيير والتحديات التي تواجهها، حيث يعتبر مدخل ادارة الهدم الخلاق مدخلاً حديثاً في علم الإدارة لتحقيق الرقي والتقدم من الأساليب التقليدية للأساليب المستحدثة لتمييز المنظمة وتعزيز قدراتها في اطار التحول التنظيمي.

وسوف يشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث رئيسة، حيث سيتناول المبحث الأول مفهوم وعناصر ادارة الهدم الخلاق و سمات وخصائص هذا المدخل، أما المبحث الثاني سيتحدث عن مفهوم وأهمية جودة الخدمات، كما سيتطرق إلى نماذج قياس جودة الخدمة وأبعادها، أما المبحث الثالث فسيتناول وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني وأهدافها كما سيتطرق الى واقع الخدمات في وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني.

المبحث الأول: إدارة الهدم الخلاق

تمهيد:

أصبحت الدولة الحديثة تعيش مرحلة من التطور والانطلاق فرضها التقدم العملي والتكنولوجي والتطور الاجتماعي الذي انعكس على كافة نشاطاتها التي امتدت إلى ميادين وقطاعات متعددة، ومن هنا وصف الدولة الحديثة بأنها دولة الإدارة (كنعان، 2009: 13).

لذا أصبح لزاماً على الإدارة العليا التفكير وبطرق إبداعية حديثة حيث يعتبر مدخل الهدم الخلاق نموذج جديد يتضمن مجموعة من الأفكار الإبداعية الخلاقة والإجراءات لتحسين وتطوير المنظمات والمؤسسات وتحسين قدرات المديرين من خلال بناء رؤى جديدة ومنتجات وخدمات جديدة، حتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، حيث سيتناول المبحث الأول مفهوم وعناصر إدارة الهدم الخلاق وسماتها وخصائصها، وكذلك سيتطرق لتناول عناصر الهدم الخلاق.

مفهوم إدارة الهدم الخلاق:

الإدارة :

إن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية، ولقد تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة.

فيُعرف تايلو Taylor الإدارة "بأنها معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف"، وكذلك عرفها فويل Fayol بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" (عواد، 2012: 24).

كما تُعرف بأنها عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً (العامري و الغالبي، 2008: 24).

إدارة الهدم الخلاق:

بدأ ظهور مفهوم الهدم الخلاق منذ أن استخدمه العالم الاقتصادي شومبيتر في كتابه "الرأسمالية والاجتماعية والديمقراطية" عام 1942م حيث أطلق على عملية التكوين والإزالة بالهدم الخلاق (Porkinson, 2000 : 10).

ثم تلى ذلك ظهور العديد من المفاهيم الأخرى لإعادة البناء على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة إعادة بناء العمل (Reengineering Work) للخبير مايكل هامر والذي يعمل خبيراً في مجال نظام المعلومات والتي نشرت في مجلة (Harvard Business Review) عام 1990 وكذلك كتابة المشهور والذي شارك في تقديمه جيمس شامبي والمسميات المختلفة لـ Reengineering هي إعادة الهندسة ، إعادة البناء ، هندسة التغيير ، الهندرة، الهندسة الإدارية.

فيصف شومبيتر الهدم الخلاق بأنه عملية استيضاحيه مستمرة داخل الهيكل التنظيمي تعتمد على إبادة تدريجية للنظام القديم وجوانبه المختلفة وبناء مستمر لنظام حديث قادر على القيادة، ولذلك أطلق عليه عملية الهدم الخلاق حيث أنه عملية إعادة للتكوين والإزالة من خلال الهدم وبطريقة خلاقة وابداعية يتم استخدام المنطق العلمي والكمي للتطوير فيها (الطراونة والصررايرة، 2012: 6).

ويُعرف الهدم الخلاق على أنه تنفيذ مجموعة من العناصر والمنتجات التي تتحدى أنماط التنظيم والإنتاج القديمة فهو عملية تنافسية تبحث بها المنظمة عن ابتكار ميزة من خلالها تستطيع التفوق على الآخرين (الدوري، 2008: 67).

ومما سبق يرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة الهدم الخلاق إجرائياً بأنه العملية التي تتضمن سلسلة من الأحداث التي يتم من خلالها التخلص من الأفكار والمبادئ الإدارية والتكنولوجية والتنظيمية والعملياتية القديمة وتبني أفكار إبداعية خلاقة ومبادئ جديدة في إطار التحول التنظيمي.

سمات وخصائص إدارة الهدم الخلاق:

من خلال تناول مفهوم الهدم الخلاق يتضح العديد من سمات وخصائص عملية الهدم الخلاق والتي حددها (الطراونة والصررايرة، 2012: 6) بالتالي :

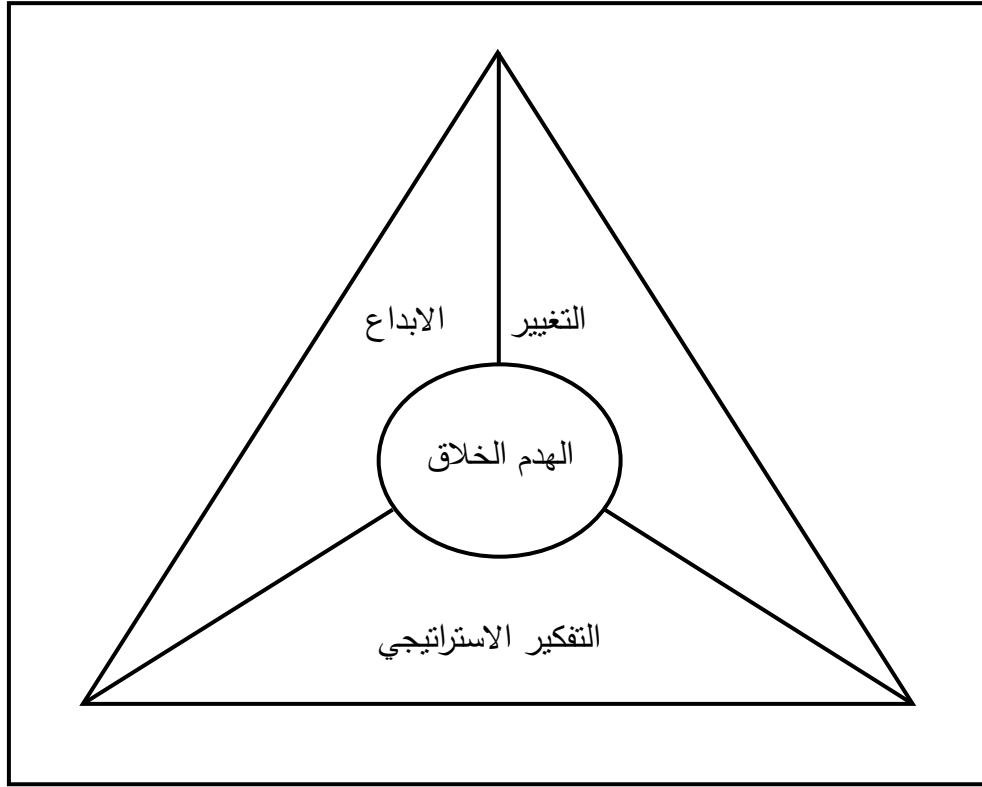
1. ان الهدم الخلاق عملية تتسم بالديناميكية، حيث أن المنظمة لا تنتظر كي تغير في مجريات أعمالها وبيئتها الداخلية، وإنما تقوم في التبدل والتغير نحو التطوير التكنولوجي المستمر آخذه بعين الاعتبار تقييم المستقبل، وتقلباته لخلق بيئة مستمرة معتمدة على الثبات النسبي لبيئة أعمالها وعملياتها المختلفة قبل وقوع الأحداث.
2. إن عملية الهدم الخلاق تحدث بشكل يسوده الحذر وبطريقة رصينة ضمن حدود تحقق الرقي، والتقدم من الأساليب التقليدية للأساليب المستحدثة لتمييز المنظمة وتعزيز قدراتها ووضعها تنافسياً.
3. تسعى عملية الهدم الخلاق لبناء هيكل أكثر متانة للمنظمة، وبشكل عقلائي رشيد يستطيع من خلاله تحدي العولمة والانفتاح التكنولوجي.
4. إن الهدم الخلاق يسعى لاستبدال المفاهيم والمبادئ الجديدة بتلك القائمة القديمة وذلك لكبح التحول، والنقد للخلف من اجل تقليل الآثار السلبية للمنظمة وبعض أنشطتها.

عناصر الهدم الخلاق:

يرى الدوري بأن الهدم الخلاق يتكون من ثلاث عناصر رئيسية:

1. التفكير الاستراتيجي.
2. الابداع.
3. التغيير التنظيمي.

حيث أن تكامل هذه العناصر وتوظيفها من أجل القيام بعملية الهدم الخلاق يمنح المنظمة القدرة على الاستمرارية والبقاء (الدوري، 2008: 68).



شكل رقم (2) عناصر الهدم الخلاق

المصدر : (الدوري، 2008: 68)

أولاً: التفكير الاستراتيجي

مقدمة:

إن الاهتمام بالتفكير ليس حديث العمر إنما هو نعمة إلهية وهبها الله لبني البشر دون غيرهم من مخلوقاته ولقد حث الله سبحانه وتعالى البشر على التفكير والتأمل والتدبير في الكثير من الآيات القرآنية ومن قوله تعالى "كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ" (البقرة: 219) وقوله تعالى "قُلْ لَا أَقُولُ لَكُمْ عِنْدِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَلَا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَلَا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ إِن أَنْبَعُ إِلَّا مَا يُوْحَىٰ إِلَيَّ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ" (الأنعام: 50).

كما يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز، وتعد القدرة على التمييز بين التفكير على المدى

القصير والتفكير على المدى الطويل، والتوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الاستراتيجية، ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الاستراتيجي (أبو زقية، 2011: 9).

مفهوم التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير مصدراً لتزويد الأفراد بمجموعة من الاستراتيجيات يستطيعون من خلالها التفاعل والتعامل مع البيئة التي ينتمون إليها بشكل أفضل (نبيل عبد الهادي وآخرون، 2003: 51).

فقد عرف عبید وعفانة التفكير بأنه "العملية الذهنية التي يتم بواسطتها الحكم على واقع الأشياء وذلك بالربط بين واقع الشيء والمعلومات السابقة عن ذلك الشيء مما يجعل التفكير عاملاً هاماً في حل المشكلات" (عبید وعفانة، 2003 : 39).

ويُعرف المبارك التفكير الاستراتيجي بأنه ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة، بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي فالتفكير الاستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحدس والإبداع (المبارك، 2006: 18).

وعرفه الظاهر بأنه مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المتشابهة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع وهذا ما يرمي إليه التفكير الاستراتيجي، فنحن نستطيع التخطيط للمستقبل، ومن ثم تحقيق نتائج مقبولة دون اللجوء إلى نظريات كبار المفكرين حول كيفية التخطيط وأساليبه وإشكاله إذا جرى الالتزام بالتفكير باستراتيجية معينة تضمن عدم الخروج عن المسار الفكري المناسب (الظاهر، 2009: 19-20).

في حين عرفه الخفاجي بأنه أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (الخفاجي، 2008: 74).

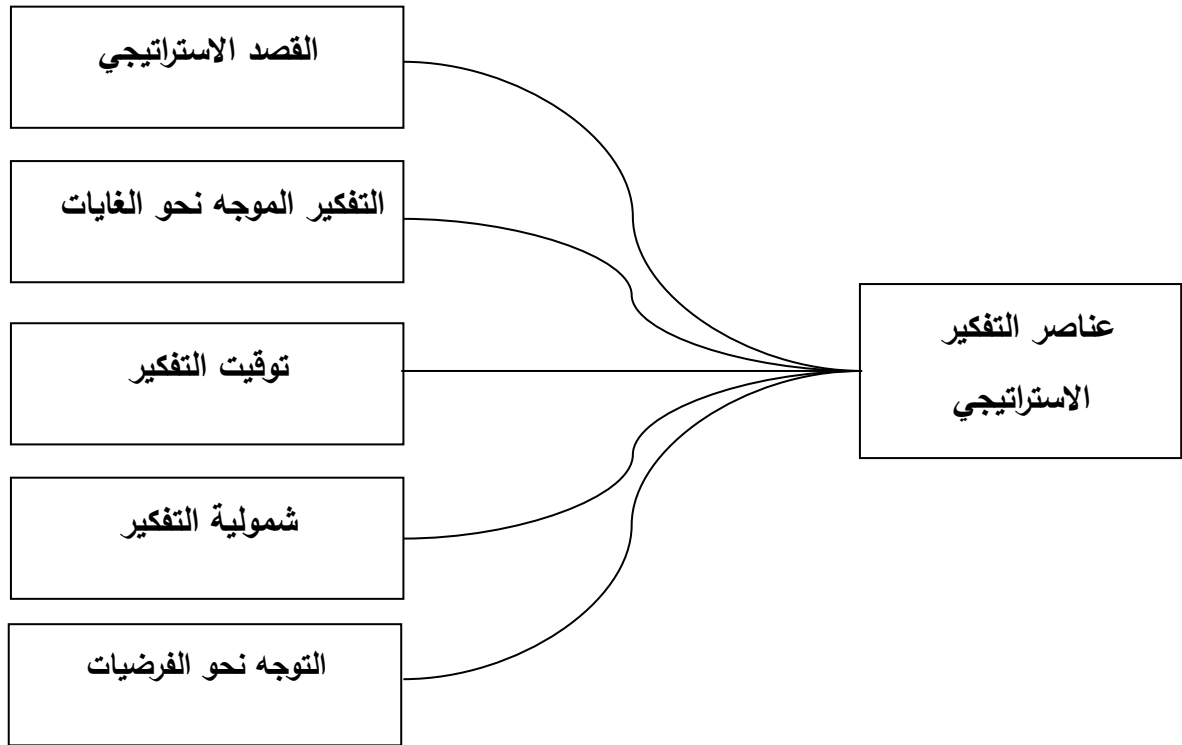
ومن التعريفات السابقة وغيرها يتضح لنا أن التفكير الاستراتيجي هو عملية عقلية يتم من خلالها إدارة المنظمة وتوجيهها لتحقيق أهدافها المستقبلية، ومواجهة الازمات والتحديات من خلال أفكار إبداعية، وهذا السلوك له خصائص محددة أهمها وجود خاصية الربط وهي ربط المعلومات بالواقع والقدرة على الاستبصار والاختيار وإعادة التنظيم.

عناصر التفكير الاستراتيجي:

يشتمل التفكير الاستراتيجي على العديد من العناصر التي يختلف بعضها عن بعض تبعاً لاختلاف علماء الإدارة في طرحها، وقد ذكر Liedtka خمس عناصر للتفكير الاستراتيجي وهي كالتالي (الفواز، 2008: 53-54):

1. **عصر القصد الاستراتيجي**: إن التفكير الاستراتيجي هو تفكير مقصود يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية، مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.
2. **عصر التفكير الموجه نحو الغايات**: يتجه التفكير الاستراتيجي نحو تحقيق الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها ضمن استراتيجياتها، من خلال الاستفادة القصوى من الفرص، وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح تحقيق تلك الغايات.
3. **عصر توقيت التفكير**: إن التفكير الاستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعادة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك باعتبار أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية، وأن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي، وأخيراً استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.
4. **عصر شمولية التفكير**: إن النظرة الشمولية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تجعل عملية الربط الاستراتيجي الواضح بين الماضي ومتطلبات الحاضر ورؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من استخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق، لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة.
5. **عصر التوجه نحو الفرضيات**: إن التفكير الاستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة؛ لذلك فهو

يتجنب الأسلوب التحليلي وأسلوب المبادرات والأسلوب المستند على التخطيط الرسمي، وبالتالي فإن بناء الفرضيات واختيارها يفتح الباب أمام أفكار جديدة أمام المنظمة، وهكذا فإن الاهتمام المقصود للتفكير الاستراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل للوقت، وتحقيق الغايات، واستخدام الفرضيات، تجعله أكثر شمولية ومرونة، وتدفع الجهود الاستراتيجية بشكل فاعل نحو انتهاز الفرص النافعة وابتكار الأفكار الجديدة الأكثر ملائمة للبيئة.



شكل رقم (3) عناصر التفكير الاستراتيجي

المصدر: جرد بواسطة الباحث

حاجة الإدارة العليا للتفكير الاستراتيجي:

يبقى التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستويات المنظمة، ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالاعتدال فقد برهنت تجارب الماضي أن التطوير لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير، ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاعتدال والتميز

في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها، وضمن تصور أن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين على التهيؤ للمستقبل (الخفاجي، 2008: 220-221).

سمات التفكير الاستراتيجي:

يتسم التفكير الاستراتيجي بالخصائص الآتية (الظاهر، 2009: 32):

1. تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحدث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
2. تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير في ما هو جديد.
3. يعد التفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر من إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يصفه بالثورية تارة، وبالمثالية تارة أخرى.
4. التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.
5. يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

ثانياً: الإبداع

يعد الإبداع أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات المختلفة، هذا لان الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين الى بيروقراطيين وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير (الزهري، 2002: 231).

لقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه ولعل ذلك يرجع الى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية.

مفهوم الإبداع:

- الإبداع لغةً:

الإبداع في اللغة مشتق من الفعل أبداع، أي أتى بالبديع، وأبداع الشيء: أي بدعه واستخرجه وأحدثه وأنشأه وبدأه أولاً، فقال تعالى "بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (البقرة: 117) أي خالقها ومبدعها سبحانه وتعالى على غير مثال سابق (الحريري، 2010: 10).

- الإبداع اصطلاحاً:

ويعتبر مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (هيجان، 2005: 8).

والإبداع يعني القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة والجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة غير مألوفة (السويدان والعدلوني، 2004: 18)

وقد عرفته أيوب بأنه: "القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة، حيث يبني الإبداع على تميز الفرد في

رؤيته للمشكلات وحلها اعتماداً على قدراته العقلية وطلاقته الفكرية، ومعارفه التي يمكن تميمتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب" (أيوب، 2000: 7).

في حين عرفه السليم بأنه "قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والفكر المغاير، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة من الممكن تميمتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم (السليم، 2002: 21).

ويُعرف جروان الإبداع بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان، 2002: 22).

وبملاحظة ما تضمنته التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يتبين أنها احتوت على الأبعاد التالية: (القدرات، الخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي).

مكونات الإبداع:

يرى كلاً من (جروان، 2002؛ أبو جادو، 2007؛ الحريري، 2010) أن هناك أربع مكونات رئيسة للإبداع وهي:

1. البيئة الإبداعية :

من الممكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو مصممة بشكل يساعد على إثارة القدرة على التفكير الإبداعي وتتضمن هذه البيئة الموقف الكلي المعقد، ويتبنى هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان ونفر من علماء النفس الاجتماعي حيث يرون أن الإبداع ظاهره اجتماعية ذات منحى حضاري وثقافي، ويمكن النظر إلى الإبداع على أنه نوعاً من أنواع القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيره الشخصي على الآخرين.

2. المنتج الإبداعي :

يتضمن المنتج الإبداعي الأنماط السلوكية والأدائية والأفكار والأشياء المتنوعة من المنتجات بأي وسيلة ممكنة للتعبير عن ذلك، فالعملية الإبداعية تعبر في النهاية عن نتاجات ملموسة بشكل مؤكد، وعادة تتخذ الأصالة والملائمة كمعيارين للحكم على النواتج.

3. العملية الإبداعية :

اهتم أنصار هذا الاتجاه بالتركيز على دراسة الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير التي تشكل عملية الإبداع، ورأى بعضهم أن الإبداع عملية تحسس للمشكلات وإدراك مواطن الضعف والفجوات والتناقض والتناقض فيها، وصياغة لفرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها ثم إعلان النتائج.

4. الشخص المبدع:

ركز علماء نفس الشخصية على هذا الاتجاه فهم يرون أنه من الممكن التعرف على الأفراد المبدعين من خلال دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية.

ثالثا التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتته، وخاصة في العصر الحديث حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة وذلك لأن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي (السكرانة، 2009: 22).

مفهوم التغيير التنظيمي:

من الناحية اللغوية:

التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: "ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" (الأنفال: 53)، قال ثعلب : حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله، أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ،

والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانظم، والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه (رحيم وعلاوي، 2010: 3).

أما من الناحية الاصطلاحية:

فلشموليته وسعته وديناميكيته فقد أعطيت له تعريفات متعددة كما اقترن استخدامه بمصطلحات بديلة ذات صلة بمعانيه وتعريفاته مما يتطلب الوقوف عند أهمها وبشيء من الإيجاز.

فقد عرف ماهر التغيير التنظيمي بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية (ماهر، 2003: 412).

في حين عرفه السكارنة "أنه نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي يواكب أو يؤثر في البيئة الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة وذلك بإحداث تعديلات في بعض الأمور أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة" (السكارنة، 2008: 52).

بينما عرفه إدريس بأنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز" (إدريس، 2003: 362).

ومن هنا يرى الباحث بأنه يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه عملية مدروسة ومخططة تهدف لرفع الكفاءة وتحسين الفاعلية وزيادة القدرة على استحضار المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والأزمات وزيادة القدرة عمل مواجهتها قبل وبعد حدوثها.

أهمية التغيير التنظيمي :

تبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلائم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

حيث تظهر أهمية التغيير عند العاملين والمؤسسة والعملاء على النحو التالي
(العطيات، 2006: 63-64) :

1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

تظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة، وذلك على النحو التالي:

- يريد العاملون وظائف تجدد مهارتهم ويريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة الروتين المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل و يحد من فرص التنمية واتساع خبراتهم.
- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم، ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تصنع الحواجز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي يأمن الوظيفة، وتهمل الاهتمامات الأخرى.
- ما يريد العامل من المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي وهي قابلة للتأجيل.

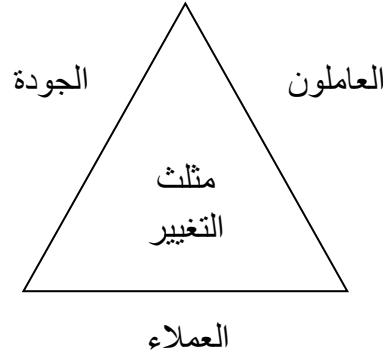
2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق على عقد

التسعينات عقد المنافسة الشديدة، ولذلك احتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، واختصارا يريد الجودة الشاملة وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريبا تشرك العملاء في وضع السياسات والإجراءات وأصبحت الجودة كل ما يخدم العملاء.

3. أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة :

لكي تكون المؤسسة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي الى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر على الأداء ويضاعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليست ذا فائدة وتصحيح الأخطاء، واكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، وبالإضافة لذلك يجب ان تقدم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء والتأخير في أوقات التسليم وإقناعهم باستبدال المنتجات المعيبة.



شكل رقم (4) : مثلث التغيير

المصدر: (العطيات، 2006: 65)

مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك

المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الأيدولوجية الثقافية (Abdurrahman، 2008: 2).

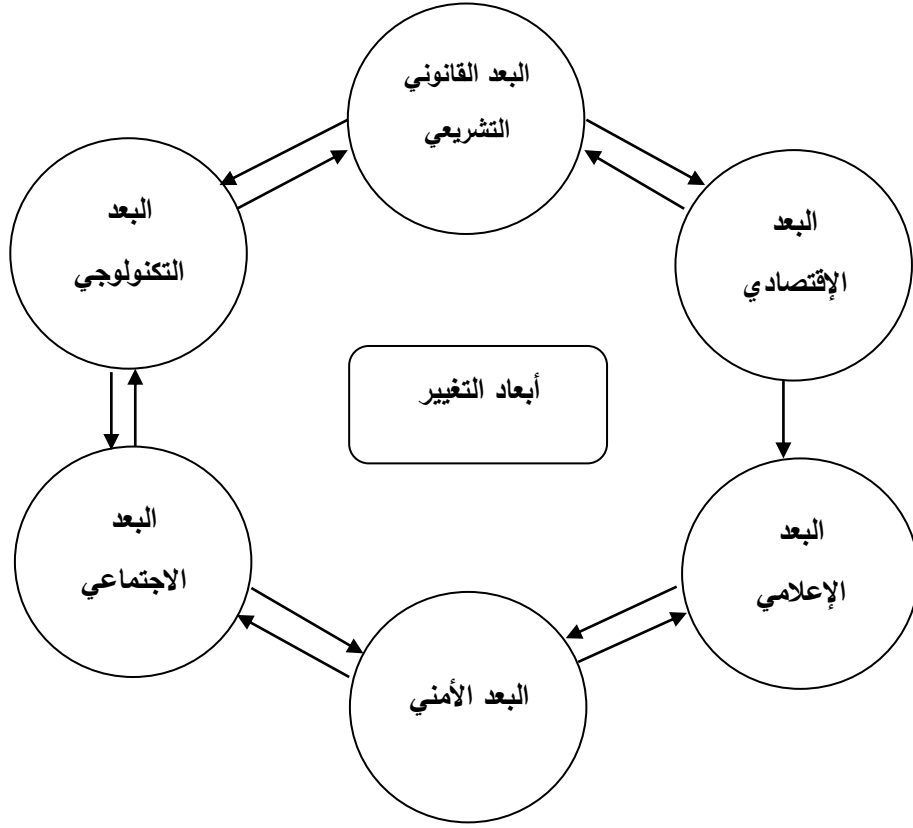
ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية "محليه" وأخرى خارجية "دولية" (رحيم وعلاوي، 2010: 7-8).

1. المتغيرات المحلية المحفزة للتغيير التنظيمي ومن أهمها:

- التغييرات السياسية الجذرية في النظم أو في القيادات.
- التغييرات التشريعية والنظم واللوائح والقيم والمطالب.
- صدور سياسات عامة جديدة تستدعي تغيير الأهداف أو تعديل السياسات.
- إقرار الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية على مستوى المنظمات.
- تغييرات في أنماط العيش ومستلزمات السكان ومطالبهم.
- ضغوط المجتمع المدني أو الاتحادات والنقابات وأصحاب المصالح.
- أزمات اقتصادية أو فساد أو فشل قيادات.

2. المتغيرات الدولية الدافعة باتجاه التغيير ومن أهمها:

- التنافس بين المنظمات الإقليمية والدولية على التميز.
- الضغوط التي تمارسها المنظمات العالمية على المنظمات المحلية.
- العولمة وما تفرزه من تحديات وتقره من اتفاقيات.
- التفجر المعرفي والمعلوماتي وظهور المفاهيم والنظريات الجديدة.
- الثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والشبكات الرقمية.
- الأزمات والكوارث والحروب وتفشي الجرائم المنظمة والعنف.



الشكل رقم (5): أبعاد التغيير

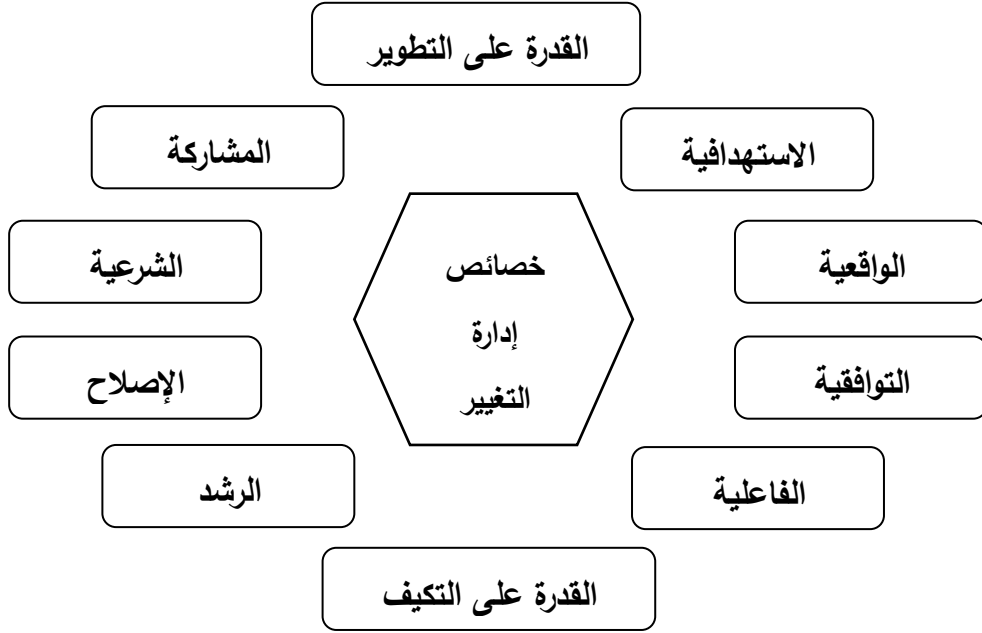
المصدر: (عامر وقنديل، 2009: 277)

خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة (العميان، 2005: 245) :

1. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير نتيجة إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
 5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
 7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
 8. **الرشد:** والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
 9. **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
 10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.
- من خلال هذه الخصائص العشرة لعملية التغيير يتضح بأن عملية التغيير هي عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، تكون واقعية حيث تهدف للتطور والابتكار الذي يمكن المنظمة من البقاء والتكيف مع كافة المتغيرات.



شكل رقم (6) خصائص إدارة التغيير

المصدر: جرد بواسطة الباحث

مراحل إدارة التغيير:

تناول الكثير من الباحثين والمفكرين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عمليات التغيير التنظيمي وقدموا عدة نماذج ولعل من أهم هذه النماذج ما يلي (عامر وقنديل، 2009: 71) و (السكرانة، 2008: 72):

نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير حيث يقترح أن التغيير المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

- إذابة أو إزالة الجليد: وتهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعليم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف الحالية.

- التغيير: يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب وأفكار ومهارات ومعارف جديدة ويسلك الفرد سلوكا جديدا وهذا يعني تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي ويحذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير.
- إعادة التجميد: يتم دمج القيم والسلوكيات والمهارات التي يتم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، والشكل التي يوضح نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
<p><u>إذابة الجليد</u></p> <p>- إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير</p> <p>- تخفيض المقاومة للتغيير</p>	<p><u>التغيير</u></p> <p>- تغيير في واجبات وأداء الأفراد</p> <p>- تغيير البناء التنظيمي</p>	<p><u>إعادة التجميد</u></p> <p>- تعزيز النتائج</p> <p>- تقييم نتائج التغيير</p> <p>- إجراء تعديلات بناءة</p>

الشكل رقم (7) مراحل إدارة التغيير

المصدر: (الساكنة، 2008: 72)

المبحث الثاني: جودة الخدمات

مقدمة:

يعتبر موضوع الجودة في الخدمات المقدمة في المؤسسات والهيئات المختلفة من المواضيع التي تستدعي اهتمامًا كبيرًا من الباحثين والمتخصصين لما لهذا الموضوع من أهمية وحيوية في تطوير أداء المؤسسات والهيئات المختلفة لتكون قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة في العصر الحديث.

وتشكل الجودة في خدمة العملاء مركز الصدارة لدى كافة المنظمات الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار ، لذا فإن مقدمي الخدمات لا بد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدموا مستوى راق من الخدمة.

أولاً: مفهوم الخدمة:

قدم الكثير من الكُتاب في مجال الإدارة تعاريف متعددة للخدمة، فمثلا عرفت الخدمة على أنها "عبارة عن نشاط يمكن التعرف عليه وغير ملموس، وهي تعمل علي توفير درجة الإشباع للمستخدم ولا تتضمن خاصية الملكية، والخدمة لا يمكن تخزينها أو نقلها" (الصحن، 2003: 287)

بينما عرفت الخدمة بأنها "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرفٍ آخر، وتكون على أسس غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون (Kotler and Armstrong, 2006: 427).

بينما يعرف Adrain Palmer الخدمة " بأنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد" (الطائي و العلاق، 2009: 16)

وتعرف الخدمة أيضاً بأنها "منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك التي تحقق له المنفعة" (ساعد، 2003: 39).

ويرى آخرون بأنه يمكن تعريف الخدمة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس، ومن التعريفات السابقة نجد أن هناك خصائص تميز الخدمة عن السلعة (عاشور والعبادلة، 2007: 112).

كما يعرف الضمور الخدمة بأنها " تمثل نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساس غير ملموس وعند الاستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل للملكية" (الضمور، 2009: 21).

ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف الخدمة على أنها نشاط أو أداء غير ملموس وإنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون، وتهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

ثانياً : طبيعة الخدمة وخصائصها:

من خلال ما سبق من تعريف للخدمة يتضح بأن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة، وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة طرف المختصين ومنهم (الصحن، 2003) و(الضمور، 2009).

كما أنه يمكن تلخيص خصائص الخدمة وتميزها عن السلعة المادية بما يلي (الصحن، 2003: 290):

١ . الخدمة غير ملموسة :

ويتضح ذلك بأن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو تسوقها أو لمسها أو سماعها وذلك قبل شرائها كالسلع المادية.

٢ . تزامن إنتاج الخدمة واستهلاكها:

و تتميز الخدمة بأن تقديمها واستهلاكها يحدث في آن واحد، فمقدم الخدمة يعتبر جزءاً من الخدمة نفسها سواء كان إنساناً أو آلة، وسلوك مقدم الخدمة يؤثر بشكل كبير علي جودة الخدمة، لذلك نجد أن جودة الخدمة ترتبط بالأسلوب الذي تقدم فيه.

٣ . الخدمة متغيرة:

وتتميز بتقلب الأداء حيث أن أداء الخدمة يختلف من موظف لآخر في نفس المؤسسة، وأداء الموظف قد يختلف من وقت إلى آخر، حيث توجه بعض المنشآت الخدمية الكثير من الاهتمام لعملية اختيار وتعيين وتدريب الأفراد لكي تضمن مستوي الخدمة المقدم.

٤ . الخدمة غير قابلة للتخزين وقابلة للفناء:

وذلك لبيعها أو استخدامها في وقت لاحق، والواقع أن مشكلة إهلاك الخدمة يمكن التغاضي عنه إذا كان الطلب علي هذه الخدمة مستمر ومنتظم، ولكن إذا كان الطلب متذبذب بدرجة معينة، فإن الذين يقدمون الخدمة يواجهون قرارات صعبة، وتتبع صعوبة هذه القرارات من حقيقة أنها تشمل تخصيص الموارد ولذا ينبغي القيام بتحليل العرض والطلب علي الخدمة.

5. الملكية :

أن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لان المستهلك له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها (الضمور، 2009 : 3)

كما يرى الباحث أنه يمكن إضافة خاصية سادسة للخدمة في القطاع الحكومي والتي تتميز بها عن غيره وهي أن الخدمة في هذا القطاع تقدم لعامة الجمهور دون تمييز فئة عن أخرى، كما أنها تسعى لتحقيق منفعة عامة ولمختلف الجهات سواء كانوا أفراد أو منظمات.

ثالثاً: تصنيف الخدمات:

هناك العديد من تصنيفات الخدمات، منها المبسط وهو الشائع، ومنها من يتغلغل في نسيج الخدمات، موضحاً معالمها وخصائصها وطبيعتها، حيث سوف نذكر على سبيل الذكر بعض التصنيفات الشائعة للخدمات ومن أهمها الأسس التالية (الطائي و العلاق، 2009: 44-45):

1. حسب نوع السوق (أو حسب الزبون):

- أ. خدمات استهلاكية، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات، ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.
- ب. خدمات منشآت وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية وصيانة المباني والمكائن والمعدات.

2. حسب درجة كثافة قوة العمل :

- أ. خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة مثل خدمات تربية ورعاية الأطفال وخدمات التدريس والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته.
- ب. خدمات تعتمد على المستلزمات المادية ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام والطعام وخدمات النقل الجوي.

3. حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

- أ. خدمات ذات اتصال شخصي عال: مثل خدمات الطبيب والمحامي وخدمات السكن وخدمات النقل الجوي وخدمات التأمين الصحي.
- ب. خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح.
- ج. خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمة الصراف الآلي، ومواقف السيارات والخدمات البريدية.

4. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:

- أ. مهنية : مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.
- ب. غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وغيرها.

مما سبق يتبين انه يوجد العديد من التصنيفات الشائعة للخدمات وذلك حسب الزاوية التي ينظر من خلالها إلى طبيعة الخدمة، فمنهم من نظر إليها من منظور الجهة المستفيدة من الخدمة، ومنهم من نظر الى كثافة قوة العمل التي تحتاجه الخدمة، وكذلك حسب درجة الاتصال بالمستفيد، وحسب الخبرة المطلوبة في أدائها، ومنهم من تغلغل اكثر في التصنيف حيث اخذ يبحث في خصائص وطبيعة الخدمات.

رابعاً: مفهوم الجودة:

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات لعملائها، الأمر الذي يستوجب منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم، ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها.

1. تعريف الجودة من الناحية اللغوية:

أصلها من الجود، والجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده أي صار جيداً وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل ، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله (ابن منظور، 2003: 255)، وجاء في محكم التنزيل: "إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِئَاتُ الْجِيَادُ" (ص: 31) والجياد في الآية السابقة بمعنى: الجيدة في الجري والانقياد، والتي تؤدي ما يطلب منها بصورة جيدة، وانطلاقاً من هذا الوصف القرآني المجيد للخيل: وقوفاً وانطلاقاً، أُطلق لفظ (جواد) على الحصان، لما يمتاز به الحصان من: جريٍ قوي، سريع بصورة جيدة (عابدين، 2006: 47).

2. تعريف الجودة من الناحية الاصطلاحية

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة و الإتقان (الدرادكة و شيلي، 2002: 15).

وحديثاً بعد تطور علم الإدارة أصبح هناك عدة تعريفات للجودة يركز كل منها على عوامل مختلفة للجودة مثل الملائمة للاستخدام، درجة مقابلة المنتج لاحتياجات الزبون، ودرجة تطابق المنتج مع خصائص التصميم والمتطلبات الهندسية (أبو زيد، والدراوي، 2007: 327)

فقد عرفت الجودة بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له (نور الدين، 2007: 37).

وتعرف الجودة في قاموس الأعمال التجارية بأنها مقياس للتمييز أو حالة من خلو المنتج أو الخدمة من العيوب وأوجه القصور والاختلافات المهمة ويتم تحقيقه عن طريق الالتزام الصارم ببعض المعايير المتسقة التي تحقق توحيد المنتج من أجل إرضاء العملاء أو متطلبات المستخدمين (www.businessdictionary.com, 14-3-2015).

ويرى حمودة أنه يمكن تعريف الجودة بأنها مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة التي تقابل وتلبي رغبات وحاجات الزبون (حمودة، 2014: 23).

ومما سبق يرى الباحث أنه يمكن تعريف الجودة بأنها القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك.

خامساً: الجودة من منظور إسلامي:

إن مفهوم الجودة حاضرٌ في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ويفهم ذلك من خلال قوله عز وجل : "لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ" (البقرة: 177).

فجاءت الرسالة الإسلامية لتعبر عن دين الإسلام في أسمى مواقفه، وأنضج وأكمل عطاءاته وإرشاداته للإنسان كي يتفرغ لأمر الدين والدنيا بلا أضرار أو احتجاج (جودة، 2014: 90) والشواهد من الآيات القرآنية كثيرة نذكر منها:

- "وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" (التوبة: 105).
- "وَلَا تُقْفُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (البقرة: 195).
- "صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ" (النمل: 88)
- "لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ" (التين: 4)

سادساً: مفهوم جودة الخدمة:

تشكل الجودة في خدمة العملاء مركز الصدارة لدى كافة المنظمات الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار ، لذا فإن مقدمي الخدمات لا بد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدّموا مستوى راق من الخدمة.

ولقد انسحب الاختلاف حول تعريف الخدمة إلى مفهوم جودة الخدمة فكان لاختلاف البيئات والفلسفات التي فسرت مفهوم الخدمة أثرًا في ظاهرة الاختلاف في تعريف جودة الخدمة ، فبينما ترى الفلسفة اليابانية أن المقصود بالجودة هو إنتاج منتج خالٍ من العيوب، أو إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة ، بينما يرى البعض أن الجودة هي التزام الإدارة بإشباع حاجات ورغبات المستهلك (درويش، 2009: 5)، فجودة الخدمة يمكن أن تعرف من وجهتي نظر الأولى من منظور مقدم الخدمة والأخرى من منظور المستفيد من هذه الخدمة.

1. من منظور المستفيد من الخدمة:

فتعرف على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة (Hoffman, Bateson, 2011: 4).

ويعرفها آخرون على أنها درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم (Christopher, & Wright, 2002: 18).

كما يعرف إدريس جودة الخدمة بأنها "مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد من الخدمة (إدريس، 2006: 19).

2. من منظور مقدم الخدمة:

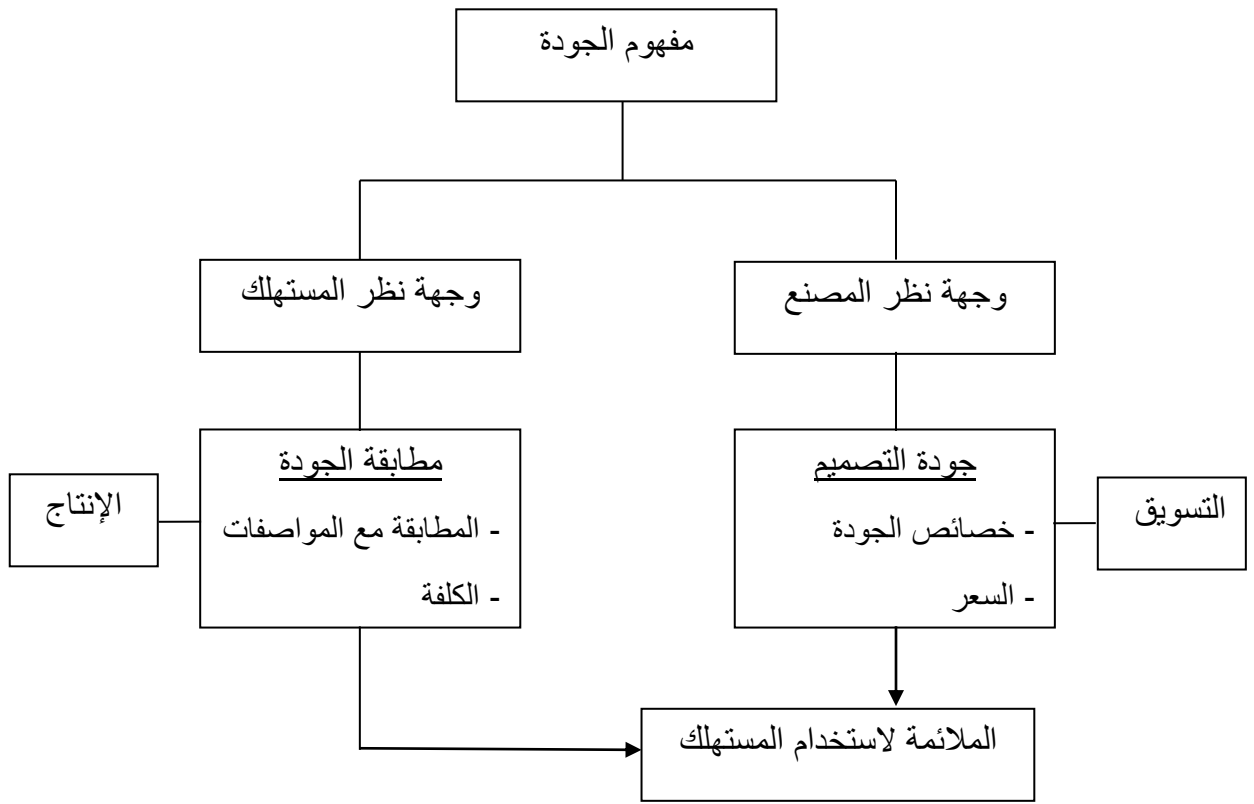
فتعرف جودة الخدمة بأنها "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين (حمود، 2002: 15).

كما تعرف بأنها "مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعميل، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة، وأنشطة عند الأداء، وأنشطة تتم بعد الأداء (أحمد، 2009: 67).

في حين يعرفها آخرون جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة بأنها مدى مطابقة الخدمة لمواصفات التصميم المعدة مسبقاً (النعيمي وآخرون، 2009: 35).

وهذا البحث يتبنى وجهة النظر الأخيرة والتي تنظر لجودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة حيث يعرف الباحث جودة الخدمات في القطاع الحكومي بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها الوزارة بهدف تحسين الخدمة التي يتلقاها المواطن.

إذاً من خلال التعرف على وجهتي نظر المستهلك والمصنع يتضح إنهما تعتمدان على بعضهما البعض كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (8) مفهوم الجودة

المصدر: (النعيمي، وآخرون، 2009: 37)

سابعاً : أنواع جودة الخدمة:

يرى (Gronroos) أن جودة الخدمة تنقسم الى قسمين وهما (الطائي والعلاق، 2009: 242) :

1. الجودة الفنية (Technical quality) : وهي ما يتم تقديمه للعميل فعلا ، ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها.
2. الجودة الوظيفية (Functional quality): هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة.

ثامناً: أهمية جودة الخدمة :

تلعب الجودة دوراً مهماً في تصميم منتج الخدمة، حيث إنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والزبائن، فيمكن ابراز أهمية جودة الخدمة فيما يلي (حمود، 2010: 57):

- الجودة تؤثر في حجم الطلب على الخدمة، وبناءً على ذلك يصنع الطلب عليها.
- جودة الخدمة تعد وسيلة تصنع المكانة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق.
- جودة الخدمة أحد أهم عناصر تحقيق الربح للمؤسسة، فهي تسعى لتخفيض تكلفة الخدمة.
- تعد جودة الخدمة مصدراً مهماً من مصادر المحافظة على العملاء الحاليين للمؤسسة بالإضافة الى جذب عملاء جدد.

تاسعاً : أبعاد جودة الخدمات:

تعتبر دراسة (Parasuraman , Zeithaml & Berry , 1985) هي الدراسة الأولى التي حاولت تطوير نموذج لقياس جودة الخدمة يسمى نموذج SERVQUAL ، حيث اعتمدوا فيه على عشرة معايير أساسية لتقييم جودة الخدمة وهي (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الكفاءة، السهولة في تقديم الخدمة، مهارات الاتصال، اللباقة، الأمان، المصداقية، فهم العميل، الجوانب المادية الملموسة) وقد أطلقوا على هذا الأسلوب في قياس الجودة نموذج الفجوات أو نموذج PZB نسبة إلى الحروف الأولى لمكتشفيه

Parasuraman , Zeithaml & Berry ثم تمكنوا بعدها بسنوات من تطوير المقياس ليشمل خمسة أبعاد وهي (الصميدعي ويوسف، 2010: 94-95) :

1. الأشياء الملموسة:

يمثل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة وتتمثل في (التسهيلات، التصميم، الداخلي، طبيعة الأجهزة والمعدات، الأفراد) أن هذه الأشياء الملموسة تؤثر بشكل وآخر على تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها.

2. الاعتمادية :

تشير الى قدرة المقدم على أداء أو انجاز الخدمة بالشكل الجيد والدقيق وبشكل يعتمد عليه، فالمستفيد ينظر الى مقدم الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة وإنجاز عالي يمكن الوثوق به أو الاعتماد عليه .

3. الاستجابة:

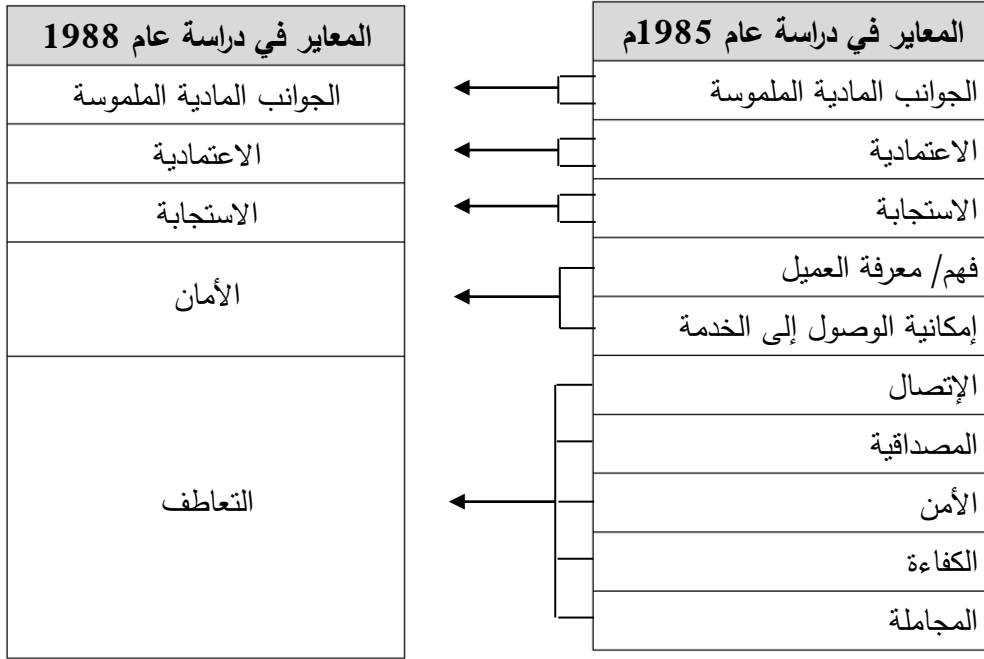
يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق، وان هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والمعدات وغيرها.

4. الأمان :

تلعب هذه الخاصية دوراً كبيراً وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد . أن الحاجة الى الأمان تمثل احد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة ، فمثلاً خضوع المستفيد لعملية جراحية تعتمد بشكل كبير على مدى الأمان والثقة بالطبيب الجراح وعلى مدى العناية التي سوف يلقاها منه ومن الكادر المرافق له ومن الجهة الصحية التي سوف يرقد بها، لذلك يقوم المستفيد بتجميع المعلومات اللازمة من أجل أن يحصل على مستوى الثقة والأمان المطلوبة قبل أن يقدم على إجراء العملية .

5. التعاطف :

وتعود الى الرعاية والتركيز من قبل مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات المستفيدين والمتعاملين مع المنظمة الخدمية .



شكل رقم (9) أبعاد جودة الخدمة حسب (PZB, 1985, 1988)

المصدر (راشد، 2014: 24)

جدول رقم (01)

مؤشرات تقييم الجودة

المؤشر	الشرح
1. الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> • حداثة وجاذبية مظهر المؤسسة. • مظهر العاملين. • تسهيلات مادية... إلخ
2. الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على الوفاء بالوعد. • معلومات دقيقة وصحيحة. • مصداقية الأداء، وإمكانية الاعتماد على مؤهلات وكفاءات ومعارف.
3. الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> • إعلام العملاء بأجال الوفاء بالخدمة. • سرعة تنفيذ المعاملات. • سرعة الرد على شكاوى العملاء.

<ul style="list-style-type: none"> • ضمان الحصول على الخدمة حسب الموعد. • انعدام الخطر والشك في تعاملات المؤسسة. • أداء سليم من طرف الموظفين. 	ثقة العملاء بالمؤسسة	4. الأمان
<ul style="list-style-type: none"> • فهم ومعرفة حاجات العميل. • الوعي بأهمية العميل. • ملائمة ساعات العمل مع التزامه. 	الاهتمام بالعميل	5. التعاطف

المصدر: (العالول، 2011: 14)

وقد اعتمد الكثير من الكتاب والباحثين على المقياس الشهير المسمى SERVQUAL، والذي يعتبر نقطة تحول في قياس جودة الخدمة المقدمة، حيث حدد الباحثين خمس أبعاد أساسية لقياس جودة الخدمة، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على تلك الأبعاد الخمسة وهي: الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

المبحث الثالث: وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني

مقدمة:

يعتبر القطاع الاجتماعي من أهم القطاعات الحكومية الفلسطينية، إذ أنه يؤثر ويتأثر بالقطاعات الأخرى، ويمثل القطاع الاجتماعي عصب الحياة للمواطن في حياته اليومية، والذي يمسه ويهمه بشكل دائم، سواء كان المواطن ذكر أم أنثى، طفل أم شاب أم مسن، كما تقاس رفاهية وإنسانية أي مجتمع بمدى الاهتمام بهذا القطاع.

أولاً : أهداف القطاع الاجتماعي الفلسطيني:

من خلال التحديات التي يعيشها القطاع الاجتماعي والظروف المحيطة فقد انبث عنه هدف عام وعدة أهداف فرعية وهي كالتالي (وزارة التخطيط، 2012):

• الهدف العام : تحقيق تنمية اجتماعية شاملة متوازنة وعادلة.

وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. تنمية المجتمع ثقافياً وتعليمياً.
2. توفير متطلبات التنمية الصحية الشاملة.
3. تعزيز صمود المناطق الحدودية والمنكوبة.
4. توفير متطلبات التنمية الإنسانية والبشرية للفئات المهمشة.
5. النهوض بالمجتمع دينياً واجتماعياً.

ثانياً خدمات وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني:

ينقسم هذا القطاع إلى (9) وزارات وهي عبارة عن كل من وزارة الصحة، التعليم، الشؤون الاجتماعية، العمل، شؤون المرأة، الشباب، الأوقاف، الأسرى، الثقافة. (وزارة التخطيط، 2012). والجدول التالي يوضح أبرز الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات.

جدول رقم (02) خدمات وزارات القطاع الاجتماعي

م.	الوزارة	أبرز المهام والخدمات
1.	وزارة الصحة	تقدم وزارة الصحة الفلسطينية خدماتها الصحية المتنوعة كما تذكرها (وزارة الصحة الفلسطينية، 2014: 14-15) وتنقسم هذه الخدمات إلى: 1. خدمات الرعاية الصحية الأولية: تعتبر خدمات الرعاية الصحية الأولية والصحة العامة العمود الفقري للنظام الصحي الفلسطيني، وتقدم الوزارة هذه الخدمات لمختلف التجمعات السكنية. 2. خدمات الرعاية الصحية الثانوية (المستشفيات): تركز الوزارة على ضمان وجود خدمات طبية من المستوى الثاني ذات جودة عالية من خلال دعم قطاع المستشفيات بالكوادر الطبية المتخصصة والأجهزة والتقنيات الحديثة. 3. خدمات الرعاية الصحية الثالثية: عملت وزارة الصحة على ايجاد البدائل المحلية لهذا النوع من الخدمات الطبية وذلك من خلال تطوير مراكز متخصصة مثل مجمع فلسطين الطبي، وجراحة القلب والقسطرة، وزراعة الكلى وغيرها.
2.	وزارة التربية والتعليم	تتولى وزارة التربية والتعليم مسؤولية إدارة المدارس الحكومية (بما في ذلك الاشراف على انتظام العملية التعليمية في المدارس التي يديرها القطاع الخاص)، والاشرف على 67.08 % من العدد الإجمالي للطلاب الفلسطينيين (وزارة التربية والتعليم، 2014: 5). حيث تعمل على تقديم الخدمة التعليمية للفئات العمرية المحددة في القوانين المنظمة. كما تعمل على اعداد وتوفير الكتب المدرسية والمراجع والمواد التدريسية المقررة للمؤسسات التعليمية التابعة للوزارة. وكذلك ايجاد علاقة وطيدة بين المدرسة والأسرة والمؤسسات الاجتماعية لضمان عملية تربوية فعالة متكاملة ووضع النظم العملية لتحقيق ذلك.
3.	وزارة الأوقاف والشئون الدينية	إن أبرز نشاط وزارة الأوقاف والشئون الدينية في المجالات التالية (www.palwakf.ps, 2015-3-25) :- المجال الأول: حفظ القرآن الكريم ونشر علومه/ من خلال برامج ودورات متنوعة ومتكاملة، يتم تنفيذها من قبل كفاءات متخصصة. المجال الثاني: الدعوة والإرشاد/ من خلال وسائل الدعوة المتنوعة والفعاليات والأنشطة الوعظية المختلفة. كالدورات والخطب، والدورات والدروس، والتعليم الشرعي. المجال الثالث: التعليم الشرعي/ من خلال المدارس الشرعية والمعاهد والكليات

<p>الدعوية وإذاعة القرآن الكريم التابعة للوزارة.</p> <p>المجال الرابع: رعاية المساجد/ من خلال البرامج التي تجعل من المساجد منارات للعلم والإبداع.</p> <p>المجال الخامس: دعم الأسر الفقيرة وكفالة الأيتام/ يعني هذا المجال بجمع التبرعات وأموال الزكاة والصدقات وصرفها لمستحقيها وفقاً للضوابط الشرعية المنظمة لذلك.</p> <p>المجال السادس: رعاية موسم الحج والعمرة.</p>		
<p>تقدم وزارة الثقافة العديد من الخدمات أهمها</p> <p>(www.moc.ps, 25-3-2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنشاء المراكز الثقافية المحلية، والمؤسسات والمراكز الثقافية للتجمعات الفلسطينية في الخارج، بما يضمن وحدة النسيج الثقافي للفلسطينيين في وطنهم وفي الشتات. - دعم وتشجيع النشاطات الثقافية والفنية للاتحادات والجمعيات والروابط والأندية، وأعمال الإبداع الفردي، وتكريم المبدعين ومنح الجوائز وتشجيع المواهب الناشئة ذكوراً وإناثاً. - دعم الصناعات الثقافية والمعلوماتية وتشجيع الاستثمار فيها. 	وزارة الثقافة	4.
<p>توفر الوزارة عبر سلسلة من البرامج بعض من الخدمات لفئة العمال عبر طرح العديد من البرامج من أهمها (www.mol.ps, 25-3-2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> - برنامج التشغيل المؤقت - برامج الطوارئ والإغاثة وتقديم المساعدات النقدية العاجلة - تحديث بيانات طالبي العمل الذين ما زلوا متعطلين وتدقيق وحوسبة بياناتهم على برنامج المتعطلين الموجود على نظام معلومات سوق العمل - تأهيل وتخريج الطلاب والطالبات من العاملين المهنيين المهرة وشبه المهرة ورفع سوق العمل. 	وزارة العمل	5.
<p>توفر الوزارة عبر سلسلة من البرامج بعض من الخدمات للأسرى وذويهم والأسرى المحررين ، وذلك لضمان توفير حياة كريمة للأسير وذويه ومن هذه البرامج (www.mod.gov.ps, 25-3-2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> - برنامج التعليم الجامعي والدورات التأهيلي - برنامج توفير فرص عمل مؤقتة للأسرى المفرج عنهم ممن امضوا اقل من خمس سنوات - برنامج المساعدات الحكومية حيث يتيح هذا البرنامج لذوي الأسير " ابن - ابنة - أخ - أخت " بتوفير فرصة عمل مؤقتة - برنامج التأمين الصحي لعائلة الأسير والأسير المحرر - برنامج إعفاء الكهرباء والمياه: 	وزارة الأسرى	6.

<p>- خدمات موسمية متنوعة.</p>		
<p>أبرز الخدمات التي تقدمها وزارة الشؤون الاجتماعية هي (www.mosa.gov.ps, 25-3-2015): - المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني و المؤسسات الحكومية المختلفة. - تنظيم عمل المؤسسات والجمعيات المختصة بالعمل الاجتماعي و السعي الدائم على دعمها لتبقى قادرة على تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني خاصة في الظروف الصعبة. - تفعيل التجمعات الفقيرة وتعزيز الاعتماد على الذات وإدخال القدرات المؤهلة في عملية المشاركة الفعلية في الدورة الإنتاجية للمجتمع - توفير الرعاية الخاصة بالأسرة وتنمية قدراتها وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بقضاياها.</p>	<p>وزارة الشؤون الاجتماعية</p>	<p>7.</p>
<p>تقدم وزارة شؤون المرأة العديد من البرامج التي تستهدف المرأة الفلسطينية ومن أهمها (www.mowa.gov.ps, 25-3-2015): 1. برنامج تنمية المشاريع الصغيرة للسيدات معيلات الأسر الفقيرة والخريجات. 2. برنامج الريادة والقيادة حيث يتم تخريج العديد من الأفواج من الفتيات الرياديات من خلال تنمية وبناء قدراتهن 3. برنامج تقوية المؤسسات النسائية وبناء النظم الإدارية والمالية لها . 4. برنامج التوعية والتثقيف للشرائح المختلفة من نساء المجتمع الفلسطيني عن طريق مشاريع وبرامج متخصصة كبرنامج انتلاف توعية المرأة الذي تنفذه الوزارة مع مؤسسات حكومية وأهلية . 5. برنامج المساندة القانونية عن طريق المساهمة في اقتراح مشاريع قوانين وعرضها على المجلس التشريعي تسهم في تحسين حياة النساء . 6. برنامج الدراسات وأبحاث المرأة لرصد الاحتياجات الحقيقية للمرأة وتخطيط البرامج بناء عليها.</p>	<p>وزارة شؤون المرأة</p>	<p>8.</p>
<p>إعداد مشروعات خطة النشاط الشبابي والرياضي، ومن أهم هذه المشاريع (www.mys.gov.ps, 25-3-2015): 1. مشروع صندوق دعم الشباب الفلسطيني. 2. مشروع التكافل الشبابي. تعزيز الشراكة والتعاون وتبادل الخبرات بين الشباب الفلسطيني والعربي والعالمي. عقد المسابقات والدوريات الرياضية.</p>	<p>وزارة الشباب والرياضة</p>	<p>9.</p>

المصدر: جرد بواسطة الباحث

ثالثاً: واقع الخدمات في وزارات القطاع الاجتماعي الفلسطيني:

أدت عقود من الحصار والقيود على الحدود والاعتداءات المتكررة على قطاع غزة إلى تدمير فرص كسب العيش وتركزت أكثر الأسر في غزة عرضة للمزيد من الصدمات، وكان اخر هذه الاعتداءات الحرب الأخيرة عام 2014 التي استمرت لسبعة أسابيع من القصف، نتائج قاسية على الفلسطينيين والمؤسسات الفلسطينية في غزة وخصوصاً القطاع الحكومي، وهنا سوف نتطرق الى واقع كلا من وزارة الصحة والتعليم على وجه الخصوص لأهميتهما ولكونهما يشكلان الجزء الأكبر من القطاع الاجتماعي، حيث سنتحدث عن فترة قبيل العدوان على قطاع غزة، وكذلك ما تركه من أثر على هذا القطاع.

1. وزارة الصحة:

قبيل العدوان:

كانت الخدمات الصحية في غزة، حتى قبل العدوان الأخير، تعاني من الضغط نتيجة النمو المتسارع للسكان والقيود المالية وشح المستلزمات الطبية، كما كانت المعدات الطبية تعاني من تكرار الأعطال نتيجة انقطاع التيار وعدم نقاء المياه إلى جانب عوامل أخرى (اللجنة الوزارية لإعادة إعمار، 2014: 24).

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة الصحة ومختلف الشركاء في القطاع الصحي من اجل الوصول الى الأهداف الألفية للتنمية مع العام 2015، الا ان التقدم باتجاه تحقيق بعض هذه الأهداف ما زال متواضعا. لعل ابرز المعوقات بهذا الخصوص هو الحصار المفروض على قطاع غزة، القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي والتي تحد من إمكانية حصول جميع المواطنين على خدمات الرعاية الصحية الأولية وخاصة من فئات النساء والأطفال (وزارة الصحة الفلسطينية، 2015: 21).

أثر العدوان:

تضرر أكثر من نصف المستشفيات والعيادات في قطاع غزة بشكل مباشر، حيث تضررت 15 من 32 مستشفى لا تزال ثلاثة منها مغلقة حتى الآن، و 97 من عيادات الرعاية الصحية الأولية تشمل أربعة دمرت بالكامل و 17 لا تزال مغلقة نتيجة الضرر، بالإضافة لاثنتين من العيادات النفسية والمركز الوحيد لإعادة التأهيل في غزة. إلى ذلك تضررت 25 سيارة إسعاف، كما عانى العاملون في مجال الصحة بشكل كبير، فقضى 23 منهم وأصيب أكثر من 83 بجروح خلال هجمات على سيارات الإسعاف والمستشفيات. (اللجنة الوزارية لإعادة إعمار، 2015: 24).

2. وزارة التربية والتعليم:

قبيل العدوان:

أما على صعيد قطاع التعليم لطالما اتسم التعليم في غزة بالتكديس والظروف غير الآمنة (ما يقرب من 37,3 طالب في الصف الواحد)، وقد أدت العدوان الذي وقع عام 2008 إلى تضرر 217 مدرسة و 60 روضة أطفال، بما في ذلك تضرر 18 منشأة تعليم ضرراً لا يمكن إصلاحه، ومنع الحصار المتواصل إعادة إعمار تلك المدارس المتضررة وبناء أخرى جديدة. تبلغ الزيادة السنوية في عدد طلاب غزة ما يقرب من أربعة بالمائة (ما يقرب من 10 آلاف طالب جديد) ونتيجة لهذا التزايد تعمل 79 % من المدارس الحكومية (اللجنة الوزارية لإعادة إعمار، 2014: 25).

وعلى الرغم من التحسينات المتحققة إلا أنه لا تزال هناك حاجة إلى التطوير والتحسين لمواكبة التغيرات العالمية، فتحليل الوضع الحالي لنظام التعليم يدل على أن النظام التعليمي على مستوى فلسطين لا يزال يواجه تحديات تؤثر على تحقيقه لأهدافه المتنوعة. ومن أهم هذه التحديات تدني مستويات الطلبة في اللغة العربية والرياضيات والعلوم واللغة الانجليزية في مختلف المراحل، وضعف إعداد المعلمين وتأهيلهم وتطويرهم والمواعاة غير

الكافية بين المناهج الفلسطينية واحتياجات المجتمع الفلسطيني، وعدم كفاية المسارات المطروحة في المرحلة الثانوية ويمكن لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية المراكمة على النجاحات السابقة كنقطة انطلاق لإجراء مزيد من التحسينات في التعليم.(وزارة التربية والتعليم، 2014)

أثر العدوان:

بدأت وزارة التربية والتعليم العالي العام الدراسي في 14 أيلول، بتأخير بلغ ثلاثة أسابيع عن الموعد المحدد مسبقاً وهو 24 آب. إلا أن الأضرار في قطاعي التعليم الابتدائي والثانوي على مستوى الحكومة وأنظمة الأونروا شديدة وواسعة النطاق، حيث دمرت 26 مدرسة، وتضررت 130 مدرسة، فيما تم استخدام 113 مدرسة أخرى كأماكن إيواء للنازحين داخلياً. واجمالياً، تأثر أكثر من 559 ألف طالب من الأضرار التي لحقت بمدارس وجامعات غزة، هذا وقد شهدت محافظة غزة الدمار الأكبر، وبخاصة في الجهة الشرقية منها، حيث دُمرت تسع مدارس وتضررت 39 أخرى (اللجنة الوزارية لإعادة إعمار، 2014: 25).

ومن ذلك يتضح أن الوضع العام للقطاع لكافة وزارات القطاع الحكومي تعاني من أثر الحصار المفروض على قطاع غزة، والقيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي والتي تؤثر سلباً على مستوى العمل في هذه الوزارات ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها.

ملخص الفصل

تطرق هذا الفصل الاطار النظري للدراسة حيث قسم الباحث هذا الفصل إلى ثلاث أقسام:

المبحث الاول مفهوم مدخل إدارة الهدم الخلاق، خصائصه وسماته، وكذلك تناول في هذا المبحث عناصر الهدم الخلاق حيث تكون من ثلاث عناصر (التفكير الاستراتيجي، الابداع، والتغيير التنظيمي) وتطرق للحديث بإيجاز عن كل من هذه العناصر.

المبحث الثاني تناول مفهوم الخدمة وطبيعتها وخصائصها، ومن ثم تناول مفهوم الجودة والجودة من منظور اسلامي، ومن ثم تطرق للحديث عن جودة الخدمة وأنواعها وأهميتها وابعادها حيث اشتملت على خمس أبعاد وهي (العناصر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

المبحث الثالث وتطرق فيه للحديث عن أهداف القطاع الاجتماعي الحكومي الفلسطيني ووزاراته والخدمات التي تقدمها كل من هذه الوزارات وفي نهاية هذا المبحث تحدث عن واقع الخدمات في هذا القطاع.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة

المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الهدم الخلاق:

أولاً: الدراسات الفلسطينية.

ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات:

أولاً: الدراسات الفلسطينية.

ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

مقدمة:

تمثل الدراسات والأبحاث السابقة رافدا هاما من روافد المعرفة، وفائدة كبيرة من خبرة الباحثين السابقين الذين تحدثوا في نفس موضوع الدراسة أو موضوعات مشابهة، والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها دراساتهم، وبهذا يكون عند الباحث خلفية قيمة عن موضوع داسته، مما يساهم في إنجازها بالشكل الأفضل.

حيث تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، ومن خلال ذلك تبين أن البحث في إدارة الهدم الخلاق ودورها في تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني من المواضيع الجديدة في علم الإدارة وخصوصا في الوطن العربي، مما يعكس أهمية الموضوع و يعني - وفي حدود علم الباحث - أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في قطاع غزة، ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الهدم الخلاق، قام الباحث بالعمل على جمع ما استطاع الحصول عليه من هذه الدراسات، كما انه تم الاطلاع وجمع العديد الدراسات المتعلقة بالمتغيرات الفرعية المكونة لإدارة الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي، الإبداع، التغيير التنظيمي) وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة.

ويستعرض الباحث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الهدم الخلاق وجودة الخدمات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، سواء كان الارتباط بين الدراسات السابقة ودراسة الباحث بشكل مباشر أو غير مباشر، ويعرج الباحث على أهداف الدراسة وعينتها والأداة التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة، كما أن الباحث قام بتقسيم الدراسات السابقة التي تم التوصل إليها وفقاً للتصنيف التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الهدم الخلاق وقسمت إلى: الدراسات الفلسطينية "المحلية" وكان عددها (8)، والدراسات العربية وكان عددها (6)، والدراسات الأجنبية وكان عددها (4).

ثانياً: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات وقسمت إلى: الدراسات الفلسطينية "المحلية" وكان عددها (5)، والدراسات العربية وكان عددها (3)، والدراسات الأجنبية وكان عددها (3).

كما تم إيضاح العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال جدول يبين هذه العلاقة، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الدراسات:

المبحث الأول

الدراسات المتعلقة بمفهوم إدارة الهدم الخلاق ومكوناته (التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الإبداع) :

يتناول هذا المبحث عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير المستقل للدراسة "إدارة الهدم الخلاق"، وكذلك الدراسات المتعلقة بالتغيرات الفرعية المكونة لإدارة الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي، الإبداع، التغيير التنظيمي).

أولاً : الدراسات الفلسطينية:-

1. دراسة (العشي، 2013) بعنوان:

"أثر التفكير الاستراتيجي على الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة من أجل الخروج في توصيات تعمل على زيادة الاهتمام في هذا الجانب بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة، كما تشمل الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا، وكذلك التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسه لجمع البيانات الرئيسية للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا المتمثلة برؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديرين المؤسسات ومديري المشاريع في المنظمات الغير حكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والبالغ عددهم 26 جمعيه بواقع 95 شخص.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى التعليمي.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- تعزيز ودعم عوامل التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات الغير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة بتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- العمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في المنظمات الغير حكومية حول اهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في إدارة هذه المؤسسات والحرص على العمل وفق رسالة وأهداف المنظمة والخطة الاستراتيجية.
- توفير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة للتفكير الاستراتيجي للمدراء والعاملين في المنظمات الغير حكومية.

2. دراسة (جلس، 2012) بعنوان:

"دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين"

حالة دراسية على بلدية غزة

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدة العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الاداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من 253 موظف وموظفة من اصحاب الوظائف الأشرفية و الإدارية، وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (رئيس شعبية، رئيس قسم، نائب مدير، مدير) وقد استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل في دراسته.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من اصحاب الكفاءات في اعداد الهيكل التنظيمي.
- الانظمة الادارية المتبعة لا تسهل عملية احداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة النظم البيروقراطية.
- اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق ادخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع.

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- الاعتماد على الخبراء واصحاب الكفاءات عند اعداد الهيكل التنظيمي كما يجب ان يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بناء على مقتضيات العمل.
- دعم التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات وتقويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واعتماد اسلوب الإدارة بالأهداف.
- الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وانشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية وذلك لتنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم.

3. دراسة (شقورة، 2012) بعنوان:

"إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظة غزة بأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين ، وقد استخدم الباحث منهج الوصف التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2011- 2012 م والبالغ عددهم (5303) معلم ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (522) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية واستخدم الباحث استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير والاستبانة الثانية لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية .

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أثبتت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة (76.1 %) .
- تبين ان مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد بوزن نسبي (76.4 %) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين بدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تغزى للمتغيرات الآتية : النوع (ذكور وإناث) ، سنوات الخدمة ، التخصص.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- ضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير في مدارس الثانوية ، والاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المدراء .
- تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور من خلال الدعوات المتكررة لزيارة المدرسة وتقديم مساعداتهم اللازمة للمدرسة.
- ضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة .

4. دراسة (العجلة، 2009) بعنوان:

"الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (A4.A.B.C) وبلغ عددهم (1235) وتم أخذ عينة بشكل طبقي بلغ عددها (370) مفردة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- عملية تقييم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار).
- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
- مراجعة نظام تقييم الأداء ليضمن معايير تقييم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقييم.

5. دراسة (الفر، 2009) بعنوان:

"مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الاهلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفعالة في محافظات غزة وذلك من خلال وجهة نظر الإدارة العليا فيها، وقد أجريت الدراسة على 98 منظمة غير حكومية موزعة على محافظات غزة من خلال استهداف رؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين في تلك المنظمات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة لديها مستوى استراتيجي مناسب (74%) ولكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يناسب حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمنظمات الأهلية بشكل خاص لاسيما في ظل ارتفاع معدلات البطالة بعد حرب الفرقان التي تقدر نسبتها (70%). المنظمات غير الحكومية تطور افتراضات وسيناريوهات مبنية على تحليل بيئة العمل يتم اختبار لهذه الافتراضات وهذا يساعد على وجود خطط بديلة تتناسب مع التغيير الحاصل في بيئة المؤسسة، ويشجع الموظفين في المؤسسة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج.
- وجود مستوى تركيز مناسب للمنظمات غير الحكومية على تحقيق أهدافها حيث يوجد وضوح لرسالة المؤسسة وأهدافها وتوفر لوائح ونظم واضحة للمؤسسة، كما يوجد انتماء لدى العاملين، إلا أن مستوى وضوح الرؤيا اتجاه المستقبل يحتاج الى اهتمام اكبر من قبل إدارة المنظمات.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- ضرورة تعزيز مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال تطوير ثقافة التفكير الاستراتيجي لديها، وهذا يتطلب التركيز على النظرة الشمولية للمنظمات وبيئتها المحيطة سواء البيئة الداخلية او الخارجية.
- يجب التركيز على تطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارة المنظمات وهذا يتطلب تعزيز درجة المشاركة من العاملين في إعدادها وصياغتها.

6. دراسة (الرقب، 2008) : بعنوان "

"واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى فاعلية إدارة التغيير وقياس أثر الهياكل التنظيمية على إدارة التغيير، ومعرفة اثر القدرات المالية والفنية في التأثير على عملية التغيير، كذلك التعرف على مستوى الامكانيات البشرية المتاحة واثرها في تحقيق التطوير والتغيير المطلوب للوزارات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الادارية للوزارات بقطاع غزة، حيث تم اخذ عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 300 موظف، كما تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، واستخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يوجد ضعف في دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 59% .
- تغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في استراتيجية الوزارة حيث جاء هذا البعد بوزن نسبي 61.4% .
- تبين ان الوزارات لا تهتم بالتغيير في اساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير
- يوجد ضعف واضح في الاساليب المتبعة من قبل الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير
- يوجد ضعف وعجز واضح في إدارة المقدرات المالية وجاء هذا البعد بوزن نسبي 52%

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- تحديد رؤية الوزارة لعملية التغيير، والعمل على نشر ثقافة التغيير بين الموظفين باختلاف المستويات الوظيفية.
- تحديد أولويات الوزارة في التغيير لجميع المستويات الادارية وعموم الموظفين، وتقديم كافة المعلومات المتعلقة في التغيير.

7. دراسة (مرزوق، 2006) بعنوان:

"فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة الي تحليل فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وتتجسد مشكلة الدراسة في معرفة اثر متطلبات التطوير التنظيمية وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. وتكون مجتمع البحث من جميع اعضاء مجلس الوزارة والموظفين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية واستخدم الباحث منهج الوصف التحليلي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير فكلما كان المفهوم واضح كلما دل ذلك على ان إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين بها من أداء التطوير المطلوب.
- ان هناك علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث ان عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر احد الاساليب المهمة في احداث التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير واحداث التطوير التنظيمي ومراعات تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.
- المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية التي تناولتها هذه الدراسة لا تستخدم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بصيغته المتكاملة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- اتباع اسلوب التخطيط الاستراتيجي واسلوب التغيير المخطط ورصد التغييرات الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والامكانيات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة.
- احداث تغيير في اتجاهات ومهارات الافراد ومحاولة توضيح اسباب التغيير واهدافه للعاملين من خلال برامج التدريب والمحاضرات والمؤتمرات.
- اجراء تعديلات في نظم واساليب العمل المتبعة في انجاز اعمال المؤسسات مثل ادخال تكنولوجيا جديدة في انجاز الاعمال واستخدام اساليب جديدة في تطوير تقديم اداء العاملين.

8. دراسة (نافع، 2006) بعنوان:

" العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة في قطاع غزة من خلال موظفيها في الوظائف الإدارية المختلفة والتي تشمل وظائف المدراء العامين والمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في كل من أقسامها الرئيسية الثلاثة والمكونة من الإدارات والدوائر العامة والرعاية الأولية والمستشفيات، وقد استخدمت الباحثة في هذه الرسالة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استبيان تم إعداده خصيصا للبحث.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الابتكار والتفكير الاستراتيجي كلا على حدا، يمكن أن نعزبها إلى مستوى المؤهل الدراسي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة التي يعمل فيها الموظف أو القسم الذي يعمل فيه الموظف.
- وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة إلى أن التفكير الاستراتيجي موجود فيها بدرجة أعلى مع وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي.

- أن البيئة في وزارة الصحة سلبية للغاية ولا تقدم أي دعم للابتكار أو التفكير الاستراتيجي.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- أن تهتم وزارة الصحة ببناء البيئة والثقافة المناسبين لدعم الابتكار والتفكير الاستراتيجي داخليا ودعم النظم والقواعد المنهجية في وزارة الصحة.
- إجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي في وزارة الصحة مما يؤدي إلى دعم الابتكار والتفكير الاستراتيجي وانشاء جهة محددة تعني بالتفكير الاستراتيجي بوزارة الصحة.

ثانياً: الدراسات العربية:-

1. دراسة (الطراونة و الصرايرة، 2012) بعنوان :

" واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي كمدخل عملياتي "

هدفت هذه الدراسة الى دراسة مدخل الهدم الخلاق كمدخل لإدارة العمليات يمكن من خلالها توجيه جهود المنظمات العربية بطريقة فاعلة يضمن لها تحقيق الريادة والتميز، وكان ذلك لعدد من المبررات التي ذكرها الباحث لاعتماد مدخل الهدم الخلاق في منظمات الأعمال العربية كالتقدم التكنولوجي المبهر المستديم، وظهور الاتحادات العمالية والمنظمات الإقليمية والدولية، وظهور فرص جديدة محفوفة بالتحديات في بيئة الأعمال على جميع الصعود، وكذلك التحرك السريع نحو العولمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يعمل الهدم الخلاق كمدخل إداري حديث لإعطاء الفرصة للمنظمات العربية بإعادة هندسة أعمالها وعملياتها لمواكبة كل ما هو جديد في البيئة .
- انه من الممكن ان تأخذ الإدارات العربية وقياداتها بتطبيق المدخل من خلال كافة مراحلها او بعض جوانبها لتحديد العوامل الأساسية الداخلية و الخارجية التي تمتلك تأثير قوي في المستويين للأداء الحالي للمنظمة و المستقبلي كنموذج متجدد.

- الأخذ بهذا المدخل الذي من شأنه تحليل هيكل المتغيرات البيئية والسعي لمواكبتها بطريقة سلسلة ضمن أولويات المدراء في التنظيمات العربية كنموذج لإعادة هندسة عملياتها وتكييفها مع البيئة المتجددة

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- اعتماد مبدأ الوثام مع الدولة لمنظمات الأعمال العربية وليست مبدأ الخصام مما يدعم عملية تجسيد التفكير الاستراتيجي و الإبداع التكنولوجي وتغيير مساراتها دون صعاب وصراعات يحقق لها المرونة و التكيف مع المستجدات التكنولوجية.
- خلق ثقافة تنظيمية في المنظمات العربية قائمة على مدخل الهدم الخلاق وذلك بتجسيد الأفكار والمبادئ العصرية المنظمة التي تضم بكنفها التهيئة الكلية لمخططاتها من حيث التدريب ، وبناء الاحتياجات الخاصة في بيئة سريعة التغير وتطوير التصور الاستراتيجي ليسهم في تطوير المعرفة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي والإبداع التكنولوجي من اجل فرض التغيير لمنظمات الأعمال العربية.

2. دراسة (الدوري، 2008) بعنوان:

"الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية"

هدفت هذه الدراسة لمحاولة بناء نموذج قادر على التفاعل مع التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال العربية ويضمن لها التطور والبقاء في البيئة ذات التغيير السريع ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن هذا المدخل يمكن منظمات الأعمال بأن تكون فاعلة في البيئة التي تعمل بها وليست رد فعل عما يحدث في البيئة.
- يمنح هذا المدخل المنظمة المرونة في التكيف والتوافق مع البيئة.
- يمكن هذا المدخل المنظمة من التفوق على منافسيها من خلال منحها على تجديد نفسها باستمرار وخلق ميزة تنافسية.
- ان مدخل الهدم الخلاق هو إطار لتطوير الأعمال يركز على المستقبل وتطوير الرؤيا المستقبلية.

- يمكن استخدام مدخل الهدم الخلاق كمدخل لتكوين القدرات الجوهرية.
- يمكن تكوين الهياكل المرنة لمنظمات الأعمال من خلال اعتماد مدخل الهدم الخلاق وتكوين هيكل مرن يستجيب مع البيئة.

3. دراسة (خليف، 2008) بعنوان:

" نموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن "

- هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وذلك من خلال الإيجابية على الأسئلة التالية:
- ما درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم التفكير الاستراتيجي
- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم التفكير الاستراتيجي.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة.
- ما الأنموذج الإداري المقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

وذلك من خلال تصميم إستبانه كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (115) مدير ومديرة للعام الدراسي 2007-2008 .

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- كانت درجة إدراك التفكير الاستراتيجي وممارسته مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة.

- تم بناء أنموذج مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

تبني الأنموذج الإداري المقترح، وإجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع التفكير الاستراتيجي على المنظمات التربوية والتعليمية.

4. دراسة (الفواز، 2008) بعنوان:

" التفكير الاستراتيجي (الأنماط، الممارسات، المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الاستراتيجي، وممارستهن لمراحلها، ووجود معوقاته من وجه نظرهن، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد مجتمع الدراسة المكون من 209 مديرة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- يمتلك نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جداً والتجريدي والتشخيصي والتخطيط بدرجة كبيرة، وتمارس مراحل التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة جداً، واتفق على وجود معوقات البيئة الخارجية بدرجة كبيرة والمعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك كلا من نمط التفكير التشخيصي لمن يعملن في مبنى حكومي مستقل أو حكومي مشترك، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية أو أكثر، وفي نمط التفكير الشمولي لمن لهن خبرة من عشر سنوات فأكثر وأيضا في نمط التفكير التجريبي لمن يعملن في مرحلة دراسة ثانوية أو متوسطة، ومن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير و دكتوراه، وفي نمط التفكير التخطيطي لمن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه.
- هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي لمن يعملن في المرحلة الثانوية أو المتوسطة ولمن لهن خبرة من عشر سنوات فأكثر، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية فأكثر.

- هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة وجود كلا من معوقات البيئة الخارجية، التنظيمية، والشخصية، لمن يعملن في المرحلة الثانوية، ومن يعملن في مبنى حكومي مشترك أو مستأجر مشترك كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود معوقات خارجية لمن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو الماجستير ودكتورة، وأيضاً في المعوقات الشخصية لمن خبرتهن من عشر سنوات فأكثر.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- على وزارة التربية والتعليم نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المدارس ومنحوهن الصلاحيات التي تمكنوهن من ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي، وإزالة معوقاته.
- على مديرات المدارس استخدام وسائل الحوار بين منسوبات المدرسة؛ لمعرفة آرائهن ومقترحاتهن، وانتهاز الفرص لحضور الدورات والمؤتمرات التي تؤهلهن لامتلاك أنماط التفكير الاستراتيجي وممارسة مراحلها.

5. دراسة (البارقي، 2008) بعنوان:

"الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفين في الأجهزة الأمنية الحكومية " دراسة ميدانية على إدارة مرور محافظة جدة"

هدفت هذه الدراسة لتعريف وجود علاقة بين مشكل ضعف الإبداع الإداري وبين تمسك الإدارة بالأنماط الإدارية السلبية وهل لطبيعة العمل الإداري من حيث طول ساعات العمل وحجم المهام وطول الإجراءات دور مهم في ضعف الإبداع الإداري وهل تدني مستوى الحوافز والتشجيع المادي والمعنوي علاقة بضعف الإبداع الإداري وهل للتدريب والتعليم والتنقيف علاقة بإبداع الموظفين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة وقام الباحث بتصميم استبانة بهدف جمع المعلومات واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العسكريين العاملين بإدارة مرور محافظة جدة وتم أخذ عينة عشوائية وتم توزيع (400) إستبانة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- إن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى الى كل من عوامل (الرتبة العسكرية ، العمر ، الوضع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، نوع الوظيفة).
- لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى الى عوامل نوع الوظيفة .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير وضوح الأهداف على الإبداع الإداري تعزى الى عوامل (الرتبة العسكرية ، العمر ، الوضع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، نوع الوظيفة) .

6. دراسة (الحربي، 2005) بعنوان:

"أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية ، ومعرفة أكثر أبعاد الإبداع الإداري توفر لديهم، وتحديد لأثر الصيغ الرسمية والمركزية على مستوى الإبداع الإداري ، وأيضاً تحديد المتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات واشتملت عينة الدراسة (384) مديراً ومن في حكمهم من المشرفين ورؤساء الأقسام ، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات .

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير وروح المجازفة، وسعة الاتصالات) للمدراء في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع .
- تبين وجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي (الصيغة الرسمية والمركزية)، والمتغيرات الشخصية (العمر والمؤهل) على الإبداع الإداري لدى المدراء.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- منح المدير المرونة اللازمة فيما يتعلق بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بمجال عمله في إطار القواعد العامة المنظمة لعمل الوزارة.
- توسيع مجال مشاركة المدير في اتخاذ القرارات خصوصاً تلك التي لها علاقة بعمل ادارته أو تخصص العاملين لديه

- ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. (Abbas et. Al. , 2011)

"التفكير الاستراتيجي في بينيتون"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على التفكير الاستراتيجي من خلال التعرف على عوامل التفكير الاستراتيجي وقياس قدرة المدراء في المؤسسة بنتون على التفكير استراتيجياً ومعرفة ما هي الاختلافات بين أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي والوضع الحالي لتلك العوامل من وجهة نظر الموظفين والمدراء، شملت الدراسة 196 فرد من ضمنهم مدراء ومشرفين وموظفين ذوي مستوى تعليمي عالٍ من مختلف فروع مؤسسة بنتون في العاصمة الإيرانية طهران، تم إعداد إستبانة ذات وجهين تتكون من 51 سؤال مقسمين على جزأين: الجزء الأول يتناول أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي والجزء الآخر يتعلق بالوضع الحالي لتلك العوامل. تم توزيع 210 إستبانة بمعدل استجابة بلغ 91%، مما يعني أن 196 مشارك قد أجاب على الاستبانة بشكل كامل، وقد تم إعلام المشاركين بهدف الدراسة وتزويدهم بتعريفات خاصة بالكلمات المفتاحية التي تضمنتها الدراسة وذلك كي يتمكنوا من بناء مفاهيم مشتركة، علاوة على ذلك تم تشجيع المشاركين على الإجابة على بنود الاستبانة من خلال ضمان سرية كافة المعلومات المطلوبة وعدم ذكر الأسماء.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

أن أهم العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي هي (الإبداع والانتباه إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وإدارة الصراعات، والرؤية المستقبلية، والذكاء، والنمط العقلي المتنوع، والمسئولية، والتفكير المنظم، والمناخ التنظيمي، والوعي بالمواقف، والنهج العملي، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحليل بيئة العمل). إن قدرة التفكير تتطلب قدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجيين.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

بأنه على مدرء الشركة الاهتمام بكافة العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي وأخذها بعين الاعتبار مع التركيز على التفكير المنظم والمسؤولية وإدارة الصراعات.

2. دراسة ديفين باك (diefenbach,2007) بعنوان:

"فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي"

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي الى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

وقد تم إجراء الدراسة في أحد جامعات أوروبا الشرقية وهي international university ما بين أعوام 2004 و 2005م، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعممة في الحصول على البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- إن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي ، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دورة السياسات التنظيمية والايولوجية في أحداث التغيير .
- وكذلك سلطت الضوء على السلبيات الي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

أن يقوم الاكاديمون بالتركيز على القيم والايولوجيا والسياسات التنظيمية والاهتمامات التي تقف وراء إجراء التغيير في المنظمات والتميز بينه وبين التغييرات التي تحدثها الأزمات.

3. دراسة بون (Bonn, 2005) بعنوان:

"تحسين التفكير الاستراتيجي - مدخل متعدد المستويات"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير عملي للتفكير الاستراتيجي للمنظمات في استراليا يتكامل فيه التركيز على الأفراد والجماعات والمنظمات ، واستخدم لهذا الغرض مراجعة الأدب المتعلق بالتفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد، على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمات وتحليل هذا الأدب وصولاً إلى تحديد الإطار النظري للتفكير الاستراتيجي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

ضرورة تطوير استراتيجيات على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة بحيث تساعد في تطوير التفكير الاستراتيجي للمنظمات ، وتمثل هذه الدراسة خطوة مهمة للقرار الاستراتيجي وفهما أفضل للتغيير في المنظمات للمستويات، وتمثل هذه الدراسة خطوة مهمة للقرار الاستراتيجي وفهما أفضل للتغيير في المنظمات للمستويات المتعددة بهدف تحقيق الأداء الأمثل القادر على إبقاء ديمومة الحياة في المنظمات.

4. دراسة لارسون وهانسن (Larson and Hansen, 2005) بعنوان:

"تطوير التفكير الاستراتيجي: تعلم كيفية دمج الأنظمة الإنسانية في برنامج الشباب"

هدفت هذه الدراسة إلى كشف مراحل تطور التفكير الاستراتيجي من خلال دمج الأنظمة المختلفة والمقدرات المتعددة في تمثيل المشكلة، والتنظيم الذاتي في برنامج تشغيل الشباب في ولاية شيكاغو لإحداث التغيير الاجتماعي المطلوب.

وبينت الدراسة أن تطوير التفكير الاستراتيجي يتطلب ثلاثة محاور رئيسية:

الحصول على معلومات الاستراتيجية، التفكير التتبعي، مهارات التواصل والتكيف.

كما بينت أهمية التفكير الاستراتيجي في تنظيم الجهود ومتابعة الأهداف المختلفة في المؤسسات التعليمية وتطوير المهارات الاستراتيجية لمواجهة الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

أن مرحلة الشباب تعد مرحلة مثالية لتطوير التفكير الاستراتيجي، إذ يمكن تطوير الإدراك الذي يتضمن التخطيط وحل المشكلة والقدرة على التنفيذ لدى الشباب في الموضوعات المختلفة؛ مما يمكنهم من ممارسة التفكير الاستراتيجي كما بينت أن هناك علاقة بين مهارات التخطيط الأساسية والخبرات الاستراتيجية المعقدة والتغيير الاجتماعي التي يمكن أن تصاغ في ضوء وعي الشباب وإدراكهم، مما ينمي لديهم مهارات التفكير الاستراتيجي.

المبحث الثاني

الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات:

يتناول هذا المبحث عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع "جودة الخدمات"، حيث تم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات محلية، دراسات عربية، دراسات أجنبية.

أولاً: الدراسات الفلسطينية:-

1. دراسة (جودة، 2014)

"دور تقييم اداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية والامن الوطني للمواطنين في محافظات قطاع غزة. حيث سعت الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الادارية الوسطى والتنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين، إضافة لتبيان أثر الفروق الفردية لمقدمي الخدمات على كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة مكونة من (42) فقرة، وتم توزيعها على (200) من مقدمي الخدمات العاملين في الوزارة والبالغ عدده (333) موظفاً. وقد أمكن جمع (177) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي حيث بلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (88.5%).

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يؤكد وجود دور ايجابي للالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدموها للعملاء.
- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات حيث بلغت ما نسبته 73.84%، ويرجع ذلك كون أهداف الوزارة تمثل جزءاً من أهدافهم.
- مستوى الخدمة التي يقدمها الشق المدني بالوزارة للمواطنين ذو جودة كبيرة بلغت نسبتها 89.77%، وتعبّر عن حالة رضا عالية عنها من قبل العاملين.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في الوزارة لتعزيز الالتزام لدى العاملين بها، لما له من أهمية بالغة ستعكس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة والتي تحتاج لتوفير انتماء عالي ومتواصل لدى افرادها.
- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التوفيق ما بين اهداف الوزارة واهداف الموظفين عبر إشراكهم في وضع الخطط المستقبلية للوزارة وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- اختيار وتعيين الموظفين الاكثر انسجاماً مع قيم وأهداف الوزارة من خلال تضمين بعدد الالتزام التنظيمي بشكل أوضح في الاختبارات الشخصية التي تعقد للمفاضلة ما بين المرشحين.
- ضرورة الاسراع في إعادة التصميم الإنشائي لمباني ومرافق مديريات الوزارة في محافظات غزة وتجهيزها وفق ما يتلاءم ومتطلبات تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين من حيث إعادة تجهيز وتصميم صالات وقاعات الانتظار وزيادة لأعداد نوافذ استقبال المواطنين.

2. دراسة (الغرباوي، 2014)

"دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على الشق

المدني في وزارة الداخلية و الامن الوطني - قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقييم اداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من بلديات محافظة شمال قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلديات والبالغ عددهم 683 موظف وموظفة، اما عينة الدراسة فتمثلت في جميع الوظائف الأشرافية، في تلك البلديات وعددها 141، واستخدم الباحث استبانة مكونة من 68 فقرة توزعت على خمسة محاور كأداة لجمع بيانات واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- واقع تقييم اداء الموارد البشرية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة جاء بوزن نسبي (65.93) أي بدرجة متوسطة.

- واقع تقييم مستوى جودة الخدمات التي تقدمها تلك البلديات جاء بوزن نسبي (73.79) درجة عالية.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- أن يكون هناك دعم حكومي مستمر للبلديات خاصة في الظروف الحالية لسكان لقطاع غزة.
- أن تعيد البلديات النظر في نماذج تقييم اداء العاملين وكيفية إدارة نتائج التغذية الراجعة.
- أن تتوجه البلديات في استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف في عملية تقييم اداء العاملين.

3. دراسة (أبو هاشم، 2013) بعنوان:

"واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغة الأجنبية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية وهي (مركز الامديست، معهد جوتة الألماني، المعهد الفرنسي)، والكشف عن الفائدة التي تعود على الطلبة من تلقي الخدمة التعليمية في هذه المراكز، وبيان مدى التجدد والتنوع في الخدمات المقدمة، والتعرف على المعوقات التي تواجه طلبة هذه المراكز في قطاع غزة، كما وهدفت لفتح المجال أمام العاملين والمعنيين في هذا المراكز للسعي في تحسين جودة التعليم، وقد تم تصميم استبيان لاستطلاع آراء عينة الدراسة وقد تم اخذ عينة عشوائية بسيطة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة وتم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة على المراكز الثلاث وبلغ عددها 370 إستبانة موزعة كالاتي: (300 الامديست، 40 مركز جوتة الألماني، 30 المعهد الفرنسي)، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- أن رسوم الدراسة في المراكز تعتبر غير مناسبة للوضع الاقتصادي لسكان غزة بشكل عام ولأغلب الطلبة بشكل خاص مما يحمل الأغلبية عبئاً مالي كماً.

- يوجد في المراكز الثلاث هيئة تدريسية تتمتع بكفاءة عالية وبالقدرة على شرح محتوى الكتاب واعتمادها على أساليب ووسائل تعليمية تتناسب مع حاجات الطلبة باختلاف مستوياتهم.
- بينت نتائج التحليل أن الكتب شاملة ومشجعة لدراساتها، واتفقت إجابات الطلبة على أن ساعات المحددة لكل مستوى تعتبر كافية لتخطيت الموضوعات المطلوبة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- ضرورة مراعاة الوضع الاقتصادي العام لسكان قطاع غزة بإعادة النظر بالرسوم الدراسية الخاصة بدورات اللغة.
- تعزيز الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية لما لذلك من تأثير على إقبال الطلبة على الدراسة فيها.
- ضرورة وجود وحدة للجودة تهتم بكافة النواحي الخاصة بجودة الخدمات التعليمية.
- التوسع والانتشار وفتح فروع أخرى لهم بحيث تكون متاحة لجميع الطلبة للوصول إليها.

4. دراسة (الفر والعوضي، 2013)

"قياس جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة من وجهة نظر الطلبة، واتخذت من جامعة القدس المفتوحة بفروعها التعليمية في محافظات غزة نموذجاً للدراسة الميدانية، وقد تكونت عينة الدراسة من 348 طالباً وطالبة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من طلبة كليات التربية بفروع جامعة القدس المفتوحة الخمسة في محافظات غزة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير طلبة كليات التربية لدرجة جودة عناصر الخدمات المقدمة في جامعة القدس المفتوحة تعزي لمتغيرات الجنس، والمستوى الدراسي فروع الجامعة في محافظات غزة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

التركيز على مجالات الخدمة وما تتضمنها من عناصر مختلفة والتي وأظهر الطلبة مستوى متدني في مستوى الخدمة فيها وبخاصة في مجالات المادية، الاعتمادية وإعادة النظر فيها من أجل تجويد مستوى الخدمات المقدمة للطلبة في هذه المجالات وعناصرها

5. دراسة (مصلح، 2011) بعنوان:

"قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى جودة الخدمات الفعلية المدركة من قبل العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسته وتكون مجتمع البحث من العاملين والمرضى لكل من مستشفى درويش نزال الحكومي ومستشفى وكالة الغوث الدولية (أنوروا) واشتملت عينة الدراسة على 126 موظفا ومريضاً واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- أن استجابات عينة الدراسة نحو قياس جودة الخدمات الفعلية والمدركة من قبل العاملين والمرضى كانت عالية على مجالات الدراسة كافة وعلى الدرجة الكلية
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات الآتية : (قوة الاستجابة، الأمن والثقة، التعاطف) تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور .

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- العمل على توفير مستلزمات المستشفيات سواء كان ذلك من الأجهزة أو المعدات الحديثة .
- توفير دورات تدريبية ملائمة للعاملين كل في مجاله من أجل تحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة .

ثانياً: الدراسات العربية:-

1. دراسة (خدومة، 2013) بعنوان:

"قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء دراسة ميدانية للبنوك - BNA
" BDL- BEA- CPA- CENP

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين جودة الخدمة المقدمة من طرف البنوك BNA- BDL- BEA- CPA- CENP ورضا العملاء وكذلك التعرف على تقييم العملاء للخدمات المقدمة لهم فعلياً، وكذلك معرفة مدى تأثير محددات جودة الخدمات المصرفية على توقعات العملاء.

حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم اخذ عينة عشوائية من عملاء البنوك بمنطقة هرقله بلغت (46) استبيان.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محددات جودة الخدمات المصرفية (الجوانب الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) ودرجة رضا العملاء.
- أظهرت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجودة المدركة من قبل العملاء تعود للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات التعامل مع البنك، اسم البنك).

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- ضرورة أن تعمل البنوك في منطقة هرقله على تحسين وتطوير خدماتها للوصول إلى توقعات عملائها مما يضمن استمرار تعامل عملائها وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي عن طريق تقديم خدمات تتميز جودة عالية.
- ضرورة أخذ توقعات العملاء وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير لتقديم الخدمات المصرفية، وذلك للعمل على تلبية حاجيات للعملاء بما يتفق مع توقعاتهم.
- ضرورة اهتمام إدارات البنوك بمنطقة هرقله بالتركيز على تدريب الموظفين وخاصة المتصلين مباشرة مع العملاء، والعمل على توفير وتوظيف العناصر البشرية المؤهلة والمدربة والمحافظة عليها لأن العنصر البشري هو الأساس في الخدمات.

2. دراسة (الغدير وآخرون، 2011) بعنوان:

"جودة خدمات مكتبة أمانة عمان الكبرى بين التوقع والإدراك" دراسة ميدانية من وجه نظر المستفيدين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الجودة المتوقع ومستوى الجودة المدركة من قبل المستفيدين من مكتبة أمانة عمان الكبرى، وتحديد الفجوات بين المستويين ومقارنتهما لكل بعد من إبعاد جودة الخدمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت مقياس Servqual لقياس الفجوة بين توقعات المستفيدين من جودة الخدمة قبل استخدامهم لها وإدراكهم لها بعد الحصول عليها، من خلال الأبعاد الخمسة الرئيسية التي تكون جودة الخدمة، وهي: (الملموسة، الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف)، حيث تم اختيار عينة ملائمة تتألف من 350 شخص.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

أن الفرق بين متوسط الإدراك ومتوسط التوقعات كان سلبياً لكل بعد من إبعاد الجودة مما يدل على أن مستوى الجودة المدركة بعد تلقي الخدمة هو أقل من مستوى الجودة المتوقعة قبل تلقي الخدمة ولجميع الأبعاد.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- على إدارة مكتبة أمانة عمان الكبرى تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين في كل بعد من إبعاد جودة الخدمة لكي تفوق توقعات المستفيدين أو تسويها.
- ضرورة تطوير قاعدة معلومات عن المستفيدين من خدمة المكتبة وذلك من خلال بطاقات تضمن المعلومات الديموغرافية والشخصية ومعلومات عن المستفيدين.
- التوسع في الخدمة الالكترونية المنزلية بحيث يمكن للمشارك أن يستفيد من خدمة المكتبة من خلال الانترنت وكذلك استخدام أسلوب المكتبة المتنقلة.

3. دراسة (الجزائري وآخرون، 2011) بعنوان:

"قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية"

دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام - البصرة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى اهتمام إدارة المستشفى بموضوع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيد، وتشخيص أهم الشروط الواجب توفرها في الخدمات الصحية لضمان جودة خدمات عالية تحقق أعلى درجات رضا المستفيد، وكذلك الكشف عن أبرز الصعوبات التي تواجه إدارة المستشفى خلال تقديمها للخدمات، حيث تم اختيار العينة بنسبة (11 %) من حجم المجتمع الإحصائي (الأطباء، العاملين، المرضى) والبالغ عددهم (350,459,161) على التوالي لمختلف الأقسام الطبية والوحدات الإدارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت مقياس SERVQUAL Scale المكونة من خمس أبعاد رئيسية هي: (الملموسية، الاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف) لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- أن هناك ضعف واضح في مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، فضلاً عن وجود تفاوت في الأهمية التي يوليها أفراد عينة البحث لكل متغير من المتغيرات الرئيسية.
- أن مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفى كلا من متغير (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف) ضعيف.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

- خلق الرغبة لدى العاملين على مساعدة المرضى بشكل دائم من خلال تدريب العاملين وتحسين ثقة العاملين في تقديم مجال الخدمات الصحية.
- توفير الأجهزة والمعدات والمستلزمات الطبية بالمستوى المطلوب وبما ينعكس على مستوى جودة الخدمات الصحية.
- رفع مستوى العناية الشخصية بالمرضى من قبل إدارة المستشفى من خلال التدريب وتطوير المهارات.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:-

1. دراسة Enayati وآخرون (2013) بعنوان:

" قياس جودة الخدمة في جامعة آزاد الإسلامية بمازندران باستخدام نموذج الفجوة "

هدفت هذه الدراسة الى تقييم جودة الخدمات المقدمة لطلاب جامعة آزاد الإسلامية بمنطقة مازندران بجمهورية إيران، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب جامعة آزاد الإسلامية بمازندران، أما العينة فتألفت من 373 طالباً تم اختيارهم بطريقة العنينة العشوائية الطبقية، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان لمقياس SERVQUAL لجودة الخدمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- وجود فرق ذو دلالة بين توقعات الطلاب والتصورات في جميع الأبعاد الخمسة للجودة والخدمة في جميع الأبعاد.
- أن اعلى واقل مستوى لجودة الخدمة يعزى للموسمية والتعاطف على التوالي.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- بتحديث وصيانة المعدات في الجامعة والحفاظ على المظهر المناسب واللائق للموظفين والعاملين لتقديم خدمات بشكل مناسب ومنحهم التمكين من أجل حل مشاكل الطلاب وأيضا تعزيز السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية واحترام العملاء (الطلاب).

2. دراسة (Kansal, 2012):

"جودة أداء الخدمة والالتزام التنظيمي لدى موظفي التواصل مع العملاء في مراكز الاتصال الهندية"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي بمتغيراته المختلفة لدى مقدمي الخدمات للعملاء في مراكز الاتصال الهندية وجودة تلك الخدمات، حيث تم جمع البيانات من 150 عميلا و 150 موظف يقدم الخدمات في أربعة مراكز اتصال عبر استبيان تم توزيعه وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- وجود ارتباط ما بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة في الشركات المقدمة لخدمات الاتصالات.
- كان المخرج الأهم في الدراسة هو وجود علاقة بين جودة أداء الخدمة وبعد الالتزام المعياري .

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- أهمية إدارة بعد الالتزام المعياري بشكل صحيح بما يمكن الموارد البشرية في المؤسسة بأن تصبح مصدرا للإبداع والاعتماد.
- على الشركات المقدمة للخدمات تطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يستهدف الالتزام المعياري لدى الموظفين الأصغر سنا والأكثر تعليما.

3. دراسة (Gautama, 2011) بعنوان:

"دراسة تطبيقية على إدراك العملاء حول جودة الخدمات المقدمة من قبل قطاع البنوك الخاصة والعامة"

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة وتحليل وإدراك جودة خدمة العملاء عن القطاع العام وبنوك القطاع الخاص، كما تسعى الدراسة إلى العثور على ابعاد جوده الخدمة ذات العلاقة بتوسيع نطاق الصناعة المصرفية الهندية، حث شمل مجتمع الدراسة جميع عملاء البنوك العامة والخاصة في مدينة دهرادون بولاية أترাকাهاوند، وقد تم توزيع ما مجموعة 235 استبانة على العملاء.

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- ان درجة جودة الخدمة التي تقدمها بنوك القطاع العام عالية بالمقارنة بقطاع البنوك الخاصة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات اهمها:

- انه على البنوك الهندية الخاصة بأن تكون اكثر ابتكارا وإبداعا من خلال تقديم عروض مصرفية منافسة للعملاء حتى تزيد من حصتها السوقية كما ان على البنوك العامة تكريس دراسة أبعاد جودة الخدمة لديها بما يدعم استراتيجيتها التنافسية

المبحث الثالث:

التعقيب على الدراسات السابقة

تم التطرق في سياق الدراسات السابقة إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور وهي: الدراسات الفلسطينية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وتمحورت الدراسات بين الأعوام (2005-2014م) بما يعني أن هذه الدراسات حديثة عهد وهو ما يتطلبه موضوع الدراسة حيث أن موضوع الدراسة يشمل موضوع حديث في علم الإدارة وهو الهدم الخلاق.

وقد تطرق بعض الدراسات السابقة الى تناول المتغير المستقل ومنها دراسة (الطراونة الصرايرة، 2012) التي تناولت واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية وكذلك دراسة (الدوري، 2008) التي بعنوان "الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية".

كما تناول عدد من الدراسات السابقة جوانب متعددة من المتغيرات الفرعية لإدارة الهدم الخلاق، فقد تناول البعض واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، ومستوى التفكير الاستراتيجي، وكذلك أثر التفكير الاستراتيجي على الإدارة العليا، وكذلك الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مدري القطاع العام ، مثل دراسة (الخطيب، 2012) ودراسة (العشي، 2013)، ودراسة (الفرا، 2009)، ودراسة (العجلة، 2009)، ودراسة (الرقب، 2008).

وبالعوض الآخر تناول المتغير التابع للدراسة وهو جودة الخدمات في القطاع الحكومي، فمنها تناول دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسن جودة الخدمات كدراسة (جودة، 2014)، ومنها تطرق الى دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات كدراسة (الغريايوي، 2014)، وتناول آخرون تقييم نوعية ومستوى جودة الخدمات مثل دراسة (أبو هاشم، 2013)، و(الفرا والعوضي، 2013)، (خدومة، 2013)، ودراسة (مصلح، 2011).

الاستفادة من الدراسات السابقة:-

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- الاطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً وعالمياً.
- تحديد أبعاد إدارة الهدم الخلاق وجودة الخدمات التي اتبعها الباحث في دراسته.
- إثراء الإطار النظري في الدراسة.
- المساعدة في تحليل وتفسير النتائج.
- الاستفادة في تصميم أداة الدراسة.

الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات هذه الدراسة والتي تناولت موضوع إدارة الهدم الخلاق ودورها في تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة لوحظ ما يلي:

جدول (03) الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
اهتمت معظم الدراسات السابقة بدراسة أحد المتغيرات الفرعية للهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي، الإبداع، التغيير التنظيمي)	الدراسات السابقة لم تتناول مكونات إدارة الهدم الخلاق مجتمعة (التفكير الاستراتيجي، الإبداع، التغيير التنظيمي) باستثناء كل من دراسة (الطراونة والصريرة، 2012) ودراسة (الدوري، 2008)	تميزت الدراسة بدراسة جميع مكونات الهدم الخلاق.
تناولت الدراسات السابقة احد متغيرات الدراسة الحالية.	الدراسات السابقة لم تتطرق للربط بين إدارة الهدم الخلاق وجودة الخدمات.	ركزت الدراسة الحالية على الربط بين إدارة الهدم الخلاق وجودة الخدمات.
ركزت الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة على نوع معين من الوظائف الإشرافية.	الدراسات السابقة لم تتناول كافة مستويات الوظائف الإشرافية.	تميزت هذه الدراسة بنوعية وعدد الوظائف الإشرافية في عينة الدراسة، حيث ركزت عليها بكافة

مستوياتها من وكيل وزارة وحتى رئيس شعبة.		
تميزت هذه الدراسة بحجم ونوعية مجتمع الدراسة حيث أجريت على القطاع الحكومي الفلسطيني متمثلة بوزارات القطاع الاجتماعي.	الدراسات السابقة لم تتطرق الى دراسة كافة وزارات القطاع الحكومي مجتمعة.	اهتمت الدراسات السابقة على وزارة معينة أو إدارة معينة فقط.

حرر بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

مقدمة

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: صدق الاستبانة.

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة بإجراء التحليل الإحصائي والتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها .

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بناءها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها ، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحل من خلاله ظاهرة موضوع الدراسة "دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني" وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها ، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، ذلك أن المنهج الوصفي يختص بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة ما أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أدق وأفضل (النعمي وآخرون، 2009: 238).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث حيث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، التي تم تصميمها لهذا الغرض.
2. المصادر الثانوية: حيث لجأ الباحث في معالجة الإطار النظري إلى المصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئة الإشرافية أصحاب المسميات الوظيفية: (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) بالقطاع الاجتماعي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة وعددها (9) وزارات (وزارة التخطيط، 2012)، والبالغ عددهم (2638) موظفاً موزعين كما هو موضح في الجدول رقم (04).

ثالثاً: عينة الدراسة:

وتم اختيار عينة الدراسة بتطبيق معادلة روبرت ماسون على حجم مجتمع الدراسة الكلي

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

ليكون حجم العينة (336) وسيتم توزيعهم على الفئات الإشرافية بالقطاع الحكومي الفلسطيني بقطاع غزة بطريقة عشوائية طبقية، ولكن تم استرداد (324) استبانة صالحة للتحليل، وتم توزيعهم على الوزارات كما هو موضح بالجدول رقم (04) :

جدول رقم (04)

يوضح مجتمع وعينة الدراسة حسب المؤسسة الحكومية والمسمى الوظيفي

م.	الوزارة	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	حجم المجتمع	حجم عينة الدراسة
1.	وزارة الصحة	1	0	16	3	246	782	529	1577	194	
2.	وزارة التربية والتعليم العالي	1	3	11	2	169	534	18	738	86	
3.	وزارة الثقافة	0	1	2	0	5	8	0	16	4	
4.	وزارة شؤون المرأة	0	1	0	0	5	4	0	10	2	
5.	وزارة الشباب والرياضة	0	0	8	1	15	25	13	62	7	
6.	وزارة الشؤون الاجتماعية	0	1	2	0	18	22	5	48	12	
7.	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	1	1	1	0	8	6	0	17	3	
8.	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	1	0	7	0	35	67	17	127	10	
9.	وزارة العمل	1	0	8	0	12	17	5	43	6	
	المجموع	5	7	55	6	513	1465	587	2638	324	

المصدر: (ديوان الموظفين العام، 2015)

رابعاً: أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة تتكون من مجموعة من الفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس ليكرت

خماسي التدرج واعتماداً على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (05)

مقياس خماسي التدرج

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الدرجة
إلى	من	إلى	من	
35.99	20.00	1.79	1.00	قليلة جداً
51.99	36.00	2.59	1.80	قليلة
67.99	52.00	3.39	2.60	متوسطة
83.99	68.00	4.19	3.40	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	كبيرة جداً

وتتكون الاستبانة من:

1. البيانات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤسسة الحكومية).

2. محور إدارة الهدم الخلاق بأبعاده الثلاثة وهي:

- البعد الأول: التفكير الاستراتيجي، ويتكون من (10) فقرات.

- البعد الثاني: الإبداع، ويتكون من (11) فقرة.

- البعد الثالث: التغيير التنظيمي، ويتكون من (15) فقرة.

3. محاور جودة الخدمات وهي:

- البعد الأول: الجوانب المادية الملموسة، ويتكون من (5) فقرات.

- البعد الثاني: الاعتمادية، ويتكون من (4) فقرات.

- البعد الثالث: الاستجابة، ويتكون من (7) فقرات.

- البعد الرابع: الأمان، ويتكون من (4) فقرات.

- البعد الخامس: التعاطف، ويتكون من (4) فقرات.

خامسا: صدق الاستبانة:

1. صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (11) من المحكمين في الجامعات ومن أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، حيث قدموا آرائهم، وبناء على ذلك تم التعديل و الحذف على تلك الفقرات، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

وتم أيضا حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (23) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

أ. محاور الاستبانة:

جدول رقم (06)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

م	أولا: أبعاد إدارة الهدم الخلاق	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	التفكير الاستراتيجي	0.918	0.000	دالة عند 0.01
2	الإبداع	0.890	0.000	دالة عند 0.01
3	التغيير التنظيمي	0.928	0.000	دالة عند 0.01
م	ثانيا: أبعاد جودة الخدمات	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	الجوانب المادية الملموسة	0.838	0.000	دالة عند 0.01
2	الاعتمادية	0.941	0.000	دالة عند 0.01
3	الاستجابة	0.917	0.000	دالة عند 0.01
4	الأمان	0.919	0.000	دالة عند 0.01
5	التعاطف	0.726	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع محاور وأبعاد الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ب. فقرات بُعد التفكير الاستراتيجي:

جدول رقم (07)

معاملات الارتباط لفقرات بُعد التفكير الاستراتيجي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تمتلك الإدارة العليا رؤية مستقبلية ذات أبعاد شاملة.	0.704	0.000	دالة عند 0.01
2	يتم تحديد اتجاه العمل في الوزارة من خلال رؤيتها.	0.843	0.000	دالة عند 0.01
3	تتسجم أهداف الوزارة مع رؤيتها الاستراتيجية.	0.647	0.001	دالة عند 0.01
4	يملك العاملون تصوراً واضحاً لطبيعة تحقيق الرؤية الاستراتيجية.	0.765	0.000	دالة عند 0.01
5	تعتمد الإدارة على نظم معلومات متقدمة تخدمها في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.	0.912	0.000	دالة عند 0.01
6	تستقرئ الإدارة العليا المستقبل بهدف تطوير استراتيجيات العمل في الأمد البعيد.	0.763	0.000	دالة عند 0.01
7	تحلل الإدارة البيئتين الداخلية والخارجية لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر.	0.814	0.000	دالة عند 0.01
8	تشارك الإدارة العليا العاملين بفاعلية في تحديد الرؤية المستقبلية.	0.633	0.001	دالة عند 0.01
9	تدمج الإدارة العليا العاملين في عمليات تحليل العمل بهدف التطوير المستقبلي.	0.889	0.000	دالة عند 0.01
10	تنشر الإدارة العليا مفاهيم التنبؤ والعمل المستقبلي ضمن ثقافة المنظمة.	0.778	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات البُعد الأول "التفكير الاستراتيجي" تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات البُعد تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ت. فقرات بُعد الإبداع:

جدول رقم (08)

معاملات الارتباط لفقرات بُعد الإبداع

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تبادر الإدارة بتقديم أفكار تتصف بالجدة والأصالة.	0.779	0.000	دالة عند 0.01
2	تقدم الإدارة كمياً كبيراً من الأفكار غير المألوفة للعاملين.	0.662	0.001	دالة عند 0.01
3	تنجز الإدارة أعمالها بأساليب متطورة ومتجددة.	0.728	0.000	دالة عند 0.01
4	يملك الموظفون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	0.654	0.001	دالة عند 0.01
5	تبادر الإدارة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.	0.850	0.000	دالة عند 0.01
6	يساهم الموظفون في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.	0.812	0.000	دالة عند 0.01
7	يستطيع الموظفون تقديم أفكارهم واقتراحاتهم دون خوف وبحرية.	0.699	0.001	دالة عند 0.01
8	يملك الموظفون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	0.667	0.000	دالة عند 0.01
9	تشجع الإدارة العاملين لديها على التفكير الخلاق والابتكار.	0.871	0.000	دالة عند 0.01
10	تكافئ الإدارة الموظفين المبدعين وتقدر جهودهم.	0.702	0.000	دالة عند 0.01
11	يملك الموظفون القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.794	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات البُعد الثاني "الإبداع" تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات البُعد تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ث. فقرات بُعد التغيير التنظيمي:

جدول رقم (09)

معاملات الارتباط لفقرات بُعد التغيير التنظيمي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تعمل الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مهني و مدروس.	0.772	0.000	دالة عند 0.01
2	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التنظيمي في الوزارة	0.781	0.000	دالة عند 0.01
3	تركز الوزارة خلال عملية التغيير التنظيمي على الجانب التكنولوجي	0.700	0.000	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
4	تساعد عملية التغيير التنظيمي في الوزارة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.	0.896	0.000	دالة عند 0.01
5	تسهم عملية التغيير التنظيمي في تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري	0.697	0.000	دالة عند 0.01
6	تحرص الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة.	0.484	0.019	دالة عند 0.05
7	تخصص الوزارة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها.	0.695	0.000	دالة عند 0.01
8	يتدرب العاملين في الوزارة على إدارة عملية التغيير التنظيمي	0.634	0.001	دالة عند 0.01
9	تزيد برامج تنمية وتطوير العاملين في الوزارة من كفاءة عملية التغيير التنظيمي	0.676	0.000	دالة عند 0.01
10	تسهل الأنظمة والسياسات المتبعة في الوزارة في إحداث عملية التغيير التنظيمي	0.837	0.000	دالة عند 0.01
11	تراعي الوزارة القوانين والأنظمة الإدارية عند إجراء عملية التغيير التنظيمي.	0.823	0.000	دالة عند 0.01
12	توضح الوزارة أسباب التغيير التنظيمي للعاملين قبل الشروع به.	0.665	0.001	دالة عند 0.01
13	تشارك الوزارة العاملين باقتراحاتهم عند التغيير التنظيمي.	0.712	0.000	دالة عند 0.01
14	تعديل الوزارة أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للتغيير التنظيمي.	0.805	0.000	دالة عند 0.01
15	تسعى الوزارة للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بها.	0.386	0.069	غير دالة
16	تواكب الوزارة التطور التكنولوجي عند عملية التغيير التنظيمي.	0.797	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات البُعد الثالث "التغيير التنظيمي" (باستثناء الفقرة رقم (15)) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات البُعد (باستثناء الفقرة رقم (15)) تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ج. فقرات بُعد الجوانب المادية الملموسة:

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط لفقرات بُعد الجوانب المادية الملموسة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	توفر الوزارة جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل تقديم خدمة جيدة	0.601	0.002	دالة عند 0.01
2	تراعي الوزارة الاهتمام بالمظهر العام والهندام لموظفيها.	0.666	0.001	دالة عند 0.01
3	يتلاءم التصميم الداخلي لمكان العمل مع طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن.	0.844	0.000	دالة عند 0.01
4	تهتم الوزارة بمظهر وجاذبية المباني.	0.817	0.000	دالة عند 0.01
5	تتوافر لدى الوزارة التجهيزات الحديثة والتقنيات المناسبة لإنجاز أعمالها.	0.712	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات بُعد الجوانب المادية الملموسة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات البُعد تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ح. فقرات بُعد الاعتمادية:

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط لفقرات بُعد الاعتمادية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يتمتع الموظفون بالمعرفة الكافية للرد على استفسارات المواطنين.	0.874	0.000	دالة عند 0.01
2	يخصص وقت كافي لمراجعة مشاكل المواطنين.	0.791	0.000	دالة عند 0.01
3	تلتزم الوزارة بتقديم خدماتها للجمهور في الموعد المحدد.	0.818	0.000	دالة عند 0.01
4	تتجنب الوزارة تكرار الأخطاء في تقديم خدماتها المختلفة.	0.886	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات بُعد الاعتمادية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات البُعد تتمتع بمعاملات صدق عالية.

خ. فقرات بُعد الاستجابة:

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط لفقرات بُعد الاستجابة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تستجيب الوزارة لطلبات المستفيدين بالسرعة الممكنة.	0.839	0.000	دالة عند 0.01
2	يتم الاستجابة لطلبات المستفيدين بدقة متناهية.	0.803	0.000	دالة عند 0.01
3	تتقبل الوزارة شكاوي المستفيدين ومشكلاتهم.	0.864	0.000	دالة عند 0.01
4	تعمل الوزارة على إيجاد الحلول الناجعة لمشاكل المواطنين.	0.770	0.000	دالة عند 0.01
5	يتم تزويد نوافذ تقديم الخدمة بالاحتياجات اللازمة في حالة الازدحام وضغط العمل.	0.855	0.000	دالة عند 0.01
6	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد والرغبة لمساعدة المواطنين.	0.665	0.001	دالة عند 0.01
7	تلتزم الوزارة بتقديم الخدمة للمستفيد وفق أنظمة العمل.	0.858	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات بُعد الاستجابة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات البُعد تتمتع بمعاملات صدق عالية.

د. فقرات بُعد الأمان:

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط لفقرات بُعد الأمان

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	توفر الوزارة للمستفيد الخدمة في جو آمن يخلو من المخاطر.	0.812	0.000	دالة عند 0.01
2	سلوك الموظفين مع الجمهور يعزز الشعور بالأمان والثقة لديه.	0.876	0.000	دالة عند 0.01
3	توفر الوزارة الخصوصية والسرية في المعلومات التي تخص المراجعين.	0.794	0.000	دالة عند 0.01
4	توفر الوزارة الأمان الوظيفي للعاملين فيها مما يزيد من جودة خدمة المستفيدين.	0.732	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات بُعد الأمان تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات البُعد تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ذ. فقرات محور التعاطف:

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط لفقرات محور التعاطف

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يتوفر لدى الموظفين الروح المرحة في التعامل مع الجمهور.	0.803	0.000	دالة عند 0.01
2	يتوفر لدى الموظفين القدرة على استيعاب الجمهور وتقدير ظروفهم.	0.848	0.000	دالة عند 0.01
3	تولي الوزارة الاهتمام المناسب لكل مواطن.	0.765	0.000	دالة عند 0.01
4	تضع الوزارة مصلحة المواطنين في مقدمة اهتماماتها.	0.823	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور التعاطف تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

سادسا: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب "معاملات ألفا كرونباخ"، لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معاملات ألفا كرونباخ
1	التفكير الاستراتيجي	0.938
2	الإبداع	0.929
3	التغيير التنظيمي	0.942
	إدارة الهدم الخلاق	0.967
1	الجوانب المادية الملموسة	0.839
2	الاعتمادية	0.913
3	الاستجابة	0.934
4	الأمان	0.889
5	التعاطف	0.894
	جودة الخدمات	0.956

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (16)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاو الاستبانة

م	المحور	معاملات الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	التفكير الاستراتيجي	0.848	0.918
2	الإبداع	0.777	0.875
3	التغيير التنظيمي	0.856	0.922
	إدارة الهدم الخلاق	0.762	0.865
1	الجوانب المادية الملموسة	0.558	0.716
2	الاعتمادية	0.735	0.847
3	الاستجابة	0.863	0.927
4	الأمان	0.697	0.821
5	التعاطف	0.494	0.662
	جودة الخدمات	0.909	0.952

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاو الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي.
2. المتوسط الحسابي (الوزن النسبي): ويفيد في معرفة مقدار النسبة المئوية لكل مجال من المجالات.
3. معامل ألفا كرونباخ (Coronbachs Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. الانحراف المعياري.
5. معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods): ويستعمل للتأكد من ان الاستبانة لديها درجات ثبات مرتفعة.

6. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ولقياس درجة الارتباط.

7. اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

8. اختبار الإشارة (Wilcoxon Signed Ranks Test Sign Test).

وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

ثانياً: تحليل البيانات والاجابة على تساؤلات الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات.

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، من حيث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وتحليل بيانات ومحاور إدارة الهدم الخلاق، وتحليل بيانات ومحاور جودة الخدمات، واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، وأيضاً مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

يمكن وصف خصائص عينة الدراسة من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (17)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	دبلوم متوسط فأقل	38	11.728
2	بكالوريوس	218	67.284
3	دراسات عليا	68	20.988
	المجموع	324	100

بالنظر الى الجدول رقم (17) يتضح أن ما نسبته 11.728% من عينة الدراسة يحملون مؤهل علمي "دبلوم متوسط فأقل"، كما أن 67.284% هم من حملة درجة البكالوريوس، بينما 20.988% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا"، حيث يتبين أن ما مجموعه 88.272% من المبحوثين يحملون شهادات البكالوريوس والدراسات العليا وقد يرجع ذلك إلى أن عينة الدراسة هم الفئة الإشرافية من العاملين والذي يتطلب ذلك حصولهم على مؤهل علمي يتناسب مع موقعهم الوظيفي.

جدول رقم (18)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

م	سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 5	30	9.26
2	من 5-أقل من 10	112	34.57
3	من 10-أقل من 15	86	26.54
4	15 فأكثر	96	29.63
	المجموع	324	100

ومن الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 9.26% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وكذلك ما نسبته 34.57% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، و 26.54% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، بينما 29.63% تزيد سنوات خدمتهم عن 15 سنة، وهنا يتضح ان ما نسبته 9.26% فقط هم الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات وأن 91.74% أي أغلبية عينة الدراسة وذلك يعود إلى أن أدنى درجة وظيفية في عينة الدراسة هي بمسمى رئيس قسم ومن الطبيعي لهذه الفئة أن تزيد عدد سنوات خدمتهم كلما ارتقوا إلى أعلى.

جدول رقم (19)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
1	مدير عام فأعلى	17	5.20
2	نائب مدير عام ومدير دائرة	71	21.90
3	رئيس قسم	138	42.593
4	رئيس شعبة	98	30.247
	المجموع	324	100

ومن الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 5.2% من عينة الدراسة يحتلون منصب مدير عام فأعلى، أما 21.9% يحتلون منصب نائب مدير عام ومدير دائرة، وكذلك 42.59% بمسمى رئيس قسم، بينما 30.25% من عينة الدراسة بمسمى رئيس شعبة، وهذه النسب طبيعية جداً وتشكل تدرجاً هرمياً للمستويات الوظيفية التي تتناسب مع عمل الوزارات.

جدول رقم (20)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية

م	المؤسسة الحكومية	العدد	النسبة
1	وزارة الصحة	194	59.88
2	وزارة التربية والتعليم	86	26.54
3	باقي الوزارات	44	13.58
	المجموع	324	100

ومن جدول رقم (20) يتضح أن ما نسبته 59.88% من عينة الدراسة يعملون في وزارة الصحة، بينما 26.54% يعملون في وزارة التربية والتعليم، بينما 13.58% من عينة الدراسة يعملون في باقي الوزارات في القطاع الاجتماعي وهم (العمل، الثقافة، الشباب والرياضة، شؤون المرأة، الشؤون الاجتماعية، شؤون الاسرى، الاوقاف والشؤون الدينية) ، ويفسر ذلك بعد الاطلاع على توزيع مجتمع العينة حيث يتبين أن كلا من وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم هم من أكبر الوزارات في القطاع الاجتماعي الفلسطيني من ناحية عدد العاملين والخدمات التي تقدمها حيث يبلغ عدد العاملين في وزارة الصحة من الفئة الإشرافية 1577 موظف أي بنسبة 59.78% من مجتمع الدراسة، أما وزارة التربية والتعليم كانت نسبة العاملين فيها من مجتمع الدراسة 27.9%، أما باقي مجتمع الدراسة كان موزع على باقي الوزارات في القطاع الاجتماعي.

ثانياً: تحليل البيانات والاجابة على تساؤلات الدراسة:

• الاجابة عن السؤال الأول من تساؤلات الدراسة:

وينص على: ما واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة؟ ولقد تم الإجابة على هذا السؤال بعد تحليل محاور وفقرات إدارة الهدم الخلاق باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (21)

تحليل محاور إدارة الهدم الخلاق

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	التفكير الاستراتيجي	3.070	0.781	70.731	0.000	61.401	1	متوسطة
2	الإبداع	3.023	0.779	69.842	0.000	60.460	2	متوسطة
3	التغيير التنظيمي	2.917	0.775	67.775	0.000	58.350	3	متوسطة
	إدارة الهدم الخلاق	2.992	0.714	75.400	0.000	59.842		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع التفكير الاستراتيجي بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (61.401)، وهو بدرجة (متوسطة).
- واقع الإبداع بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (60.460)، وهو بدرجة (متوسطة).
- واقع التغيير التنظيمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (58.350)، وهو بدرجة (متوسطة).
- وبشكل عام، واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (59.842)، وهو بدرجة (متوسطة).

وهذا يدل على انه يتم ممارسة واقع جميع أبعاد إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة بشكل عام بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا الانخفاض من وجهة نظره للظروف السياسية الخاصة التي يمر بها القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة بالإضافة للحصار الإسرائيلي المستمر الذي ادخل هذا القطاع في العديد من الازمات وفرض العديد من المعوقات أمام الإدارة العليا للوزارات، مما دفع الإدارة العليا للعمل على إدارة الوضع الحالي وإدارة هذه الأزمات دون وجود رؤية واضحة للمستقبل .

وفي ضوء ذلك فقد اظهرت دراسة (الطراونة والصرايرة، 2012) و دراسة (الدوري، 2008) بأن إدارة الهدم الخلاق كمدخل إداري حديث يعمل لإعطاء الفرصة للمنظمات العربية بإعادة هندسة أعمالها وعملياتها لمواكبة كل ما هو جديد في البيئة، وكذلك ضرورة خلق ثقافة تنظيمية في المنظمات العربية قائمة على مدخل الهدم الخلاق وذلك بتجسيد الأفكار والمبادئ العصرية المنظمة التي تضم بكنفها التهيئة الكلية لمخططاتها من حيث التدريب، وبناء الاحتياجات الخاصة في بيئة سريعة التغير وتطوير المعرفة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي والإبداع التكنولوجي من اجل فرض التغيير لمنظمات الأعمال العربية.

• تحليل فقرات محور "التفكير الاستراتيجي" :

جدول رقم (22)

تحليل محور التفكير الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تمتلك الإدارة العليا رؤية مستقبلية ذات أبعاد شاملة.	3.120	0.932	60.293	0.000	62.407	4	متوسطة
2	يتم تحديد اتجاه العمل في الوزارة من خلال رؤيتها.	3.219	0.910	63.679	0.000	64.383	2	متوسطة
3	تتسجم أهداف الوزارة مع رؤيتها الاستراتيجية.	3.228	0.920	63.198	0.000	64.568	1	متوسطة
4	يمتلك العاملون تصوراً واضحاً لطبيعة تحقيق الرؤية الاستراتيجية.	2.991	1.036	51.940	0.000	59.815	8	متوسطة
5	تعتمد الإدارة على نظم معلومات متقدمة تخدمها في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.	3.207	0.940	61.434	0.000	64.136	3	متوسطة
6	تستقرئ الإدارة العليا المستقبل بهدف تطوير استراتيجيات العمل في الأمد البعيد.	3.062	1.021	53.973	0.000	61.235	5	متوسطة
7	تحلل الإدارة البيئتين الداخليـة والخارجية لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر.	3.006	0.970	55.778	0.000	60.123	7	متوسطة
8	تشارك الإدارة العليا العاملين بفاعلية في تحديد الرؤية المستقبلية.	2.972	1.100	48.641	0.000	59.444	9	متوسطة
9	تدمج الإدارة العليا العاملين في عمليات تحليل العمل بهدف التطوير المستقبلي.	3.009	1.024	52.875	0.000	60.185	6	متوسطة
10	تتشر الإدارة العليا مفاهيم التنبؤ والعمل المستقبلي ضمن ثقافة المنظمة.	2.886	1.039	49.988	0.000	57.716	10	متوسطة
	المحور ككل	3.070	0.781	70.731	0.000	61.401		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (3) وهي (تنسجم أهداف الوزارة مع رؤيتها الاستراتيجية)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.568)، وهي بدرجة (متوسطة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (10) وهي (تنتشر الإدارة العليا مفاهيم التنبؤ والعمل المستقبلي ضمن ثقافة المنظمة) وقد جاءت بوزن نسبي (57.716)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحث هذا الضعف في نشر الإدارة العليا مفاهيم التنبؤ والعمل المستقبلي ضمن ثقافة المنظمة للضبابية التي يمر بها القطاع الحكومي الفلسطيني وعدم القدرة على استشراف المستقبل في ظل الحصار التي تمر به في السنوات الاخيرة، مما كان له الاثر السلبي على وقف كافة المشاريع وعدم القدرة على العمل ضمن خطة طويلة المدى، حيث يرى الباحث ان هذا ما جعل الإدارة العليا تهتم في سير الوضع الحالي والانشغال في مواجهة التحديات والانشغال عن البعد المستقبلي.

وعلى الرغم من ذلك جاء واقع التفكير الاستراتيجي بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة بوزن نسبي (61.401)، وهو بدرجة (متوسطة) حيث يرى الباحث بأنها مقبولة في ظل ما سبق ذكره.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الفرأ، 2009) التي أظهرت نتائجها بأن التفكير الاستراتيجي بحاجة الى مزيد من التعزيز بما يتناسب مع حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني، وكذلك اتفقت مع دراسة (العشي، 2013) التي أوصت بتعزيز ودعم عوامل التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات الغير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة بتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (نافع، 2006) التي أظهرت وجود درجة متوسطة من التفكير الاستراتيجي في وزارة الصحة حيث أعزت الدراسة نتائجها إلى أن البيئة في وزارة الصحة لا تقدم الدعم اللازم للتفكير الاستراتيجي، ويرجع الباحث هذا الاتفاق لتشابه البيئة التي أجريت عليها هذه الدراسات، فجميعها دراسات محلية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات العربية كدراسة كلا من دراسة (الفواز، 2009) ودراسة (خليف، 2008) التي جاءت نتائجها بدرجة ممارسة عالية للتفكير الاستراتيجي، ويرجع هذا الاختلاف للاختلاف في بيئة العمل.

• تحليل فقرات محور "الإبداع" :

جدول رقم (23)

تحليل محور الإبداع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تبادر الإدارة بتقديم أفكار تتصف بالجدة والأصالة.	3.025	0.947	57.478	0.000	60.494	8	متوسطة
2	تقدم الإدارة كمّاً كبيراً من الأفكار غير المألوفة للعاملين.	2.944	1.036	51.134	0.000	58.889	10	متوسطة
3	تنجز الإدارة أعمالها بأساليب متطورة ومتجددة.	3.034	1.065	51.259	0.000	60.679	7	متوسطة
4	يمتلك الموظفون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.108	0.920	60.828	0.000	62.160	1	متوسطة
5	تبادر الإدارة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.	3.012	0.986	54.998	0.000	60.247	9	متوسطة
6	يساهم الموظفون في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.	3.049	0.991	55.388	0.000	60.988	4	متوسطة
7	يستطيع الموظفون تقديم أفكارهم واقتراحاتهم دون خوف وبحرية.	3.108	1.037	53.958	0.000	62.160	1	متوسطة
8	يمتلك الموظفون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.080	1.014	54.695	0.000	61.605	3	متوسطة
9	تشجع الإدارة العاملين لديها على التفكير الخلاق والابتكار.	3.040	1.091	50.157	0.000	60.802	6	متوسطة
10	تكافئ الإدارة الموظفين المبدعين وتقدر جهودهم.	2.809	1.252	40.387	0.000	56.173	11	متوسطة
11	يمتلك الموظفون القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	3.043	1.075	50.947	0.000	60.864	5	متوسطة
	المحور ككل	3.023	0.779	69.842	0.000	60.460		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• **واقع الإبداع** بالقطاع الحكومي الفلسطيني بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (60.460)، وهو بدرجة (متوسطة).

• **أعلى ترتيب فقرتين** هما: فقرة رقم (4) وهي (يمتلك الموظفون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة)، وفقرة رقم (7) وهي (يستطيع الموظفون تقديم أفكارهم واقتراحاتهم دون خوف وبحرية)، وقد جاءتا بوزن نسبي (62.160)، وهي بدرجة (متوسطة).

• **أدنى ترتيب فقرة رقم (10)** وهي (تكافئ الإدارة الموظفين المبدعين وتقدر جهودهم) وقد جاءت بوزن نسبي (56.173)، وهي بدرجة (متوسطة).

حيث يتضح أن الموظفين في القطاع الحكومي الفلسطيني يمتلكون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة ولديهم القدرة على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم دون خوف وبحرية وكان ذلك بوزن نسبي (62.160)، حيث يرى الباحث أن هذه النسبة بحاجة لتحسين، كما تبين بأن ذلك يلاقي مكافأة من قبل الإدارة وتقدير لجهودهم بنسبه أدنى حيث جاءت بوزن نسبي (56.173)، ويرجع الباحث ذلك لعدم اعطاء الاهتمام اللازم من قبل الإدارة العليا للحوافز، وان القدرة على دعم وتحفيز العاملين تحتاج الى قدرات ومهارات يمتلكها المدراء بنسب مختلفة عن بعضهم البعض.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع كل من دراسة (شقورة، 2012) و (العجلة، 2009) وكذلك دراسة (الحري، 2005) التي جاءت نتائجها بأن المديرين في الإدارة العليا يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة مرتفعة، ويرجع الباحث هذا الاختلاف إلى الزمن والظروف التي أجريت فيها كلاً من الدراستين مما يلعب دوراً هاماً في توفير مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع.

• تحليل فقرات محور " التغيير التنظيمي " :

جدول رقم (24)

تحليل محور التغيير التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تعمل الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مهني و مدروس .	2.821	1.022	49.666	0.000	56.420	11	متوسطة
2	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التنظيمي في الوزارة	3.000	0.941	57.387	0.000	60.000	4	متوسطة
3	تركز الوزارة خلال عملية التغيير التنظيمي على الجانب التكنولوجي	2.981	0.917	58.494	0.000	59.630	6	متوسطة
4	تساعد عملية التغيير التنظيمي في الوزارة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها .	3.040	0.898	60.937	0.000	60.802	2	متوسطة
5	تسهم عملية التغيير التنظيمي في تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري	2.957	0.917	58.062	0.000	59.136	7	متوسطة
6	تحرص الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة .	3.096	0.983	56.693	0.000	61.914	1	متوسطة
7	تخصص الوزارة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها .	2.821	1.145	44.339	0.000	56.420	11	متوسطة
8	يتدرب العاملين في الوزارة على إدارة عملية التغيير التنظيمي	2.772	1.078	46.295	0.000	55.432	14	متوسطة
9	تزيد برامج تنمية وتطوير العاملين في الوزارة من كفاءة عملية التغيير التنظيمي	2.985	0.952	56.413	0.000	59.691	5	متوسطة
10	تسهل الأنظمة والسياسات المتبعة في الوزارة في إحداث عملية التغيير التنظيمي	2.895	1.018	51.213	0.000	57.901	9	متوسطة
11	تراعي الوزارة القوانين والأنظمة الإدارية عند إجراء عملية التغيير التنظيمي .	2.948	1.008	52.641	0.000	58.951	8	متوسطة

متوسطة	13	55.926	0.000	43.098	1.168	2.796	توضح الوزارة أسباب التغيير التنظيمي للعاملين قبل الشروع به.	12
متوسطة	15	55.185	0.000	42.209	1.177	2.759	تشارك الوزارة العاملين باقتراحاتهم عند التغيير التنظيمي.	13
متوسطة	10	57.531	0.000	47.796	1.083	2.877	تعديل الوزارة أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للتغيير التنظيمي.	14
متوسطة	3	60.309	0.000	52.223	1.039	3.015	تواكب الوزارة التطور التكنولوجي عند عملية التغيير التنظيمي.	15
متوسطة		58.350	0.000	67.775	0.775	2.917	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **واقع التغيير التنظيمي** بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (58.350)، وهو بدرجة (متوسطة).
- **أعلى ترتيب فقرة:** كانت فقرة رقم (6) وهي (تحرص الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة)، وقد جاءت بوزن نسبي (61.914)، وهي بدرجة (متوسطة).
- **أدنى ترتيب فقرة:** كانت فقرة رقم (13) وهي (تشارك الوزارة العاملين باقتراحاتهم عند التغيير التنظيمي) وقد جاءت بوزن نسبي (55.185)، وهي بدرجة (متوسطة).

يتضح من ذلك بأن الإدارة العليا في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني تسعى لعملية التغيير التنظيمي والذي تفرضه التطورات والتكنولوجيا الحديثة مما يدفعها الى الحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة حيث جاءت هذه الفقرة في أعلى ترتيب وقد جاءت بوزن نسبي (61.914) وهي بدرجة (متوسطة)، ويرى الباحث بأن هذه النسبة مقبولة بشكل مرتفع مقارنةً بالوضع الحالي التي يمر به القطاع الحكومي بمحافظات غزة من حصار وضعف في الموارد سواء المالية أو اللوجستية.

بينما جاءت الفقرة رقم (13) وهي "مشارك الوزارة العاملين باقتراحاتهم عند التغيير التنظيمي" بوزن نسبي (55.185) وفي أدنى ترتيب ويعزو الباحث ذلك للثقافة التنظيمية في

القطاع الحكومي والتي لا تولي اهتمام عالي لمشاركة العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير والذي هو من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي.

ويتضح أيضاً بأن التغيير التنظيمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء أدنى مرتبة من التخطيط الاستراتيجي والابداع وذلك بوزن نسبي (59.842)، ويعزو الباحث هذا التدني في هذا المحور لمقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي الناتج عن الضعف في مشاركتهم باقتراحاتهم عند عملية التغيير التنظيمي.

وجاءت هذه النتيجة متفقه مع دراسة (الرقب، 2008) والتي أظهرت نتائجها وضعف في دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 59%، بينما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شقورة، 2012) والتي أظهرت نتائجها لممارسة إدارة التغيير بدرجة جيدة وبنسبة (76.1%)، حيث أجريت جميعها على وزارات القطاع الحكومي، بينما اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات التي أجريت على المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية كدراسة (مرزوق، 2006).

• الاجابة عن السؤال الثاني من تساؤلات الدراسة:

وينص على : ما مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة؟
ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (25)

تحليل محاور جودة الخدمات

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	الجوانب المادية الملموسة	3.056	0.878	62.622	0.000	61.123	5	متوسطة
2	الاعتمادية	3.202	0.856	67.305	0.000	64.043	2	متوسطة
3	الاستجابة	3.194	0.837	68.696	0.000	63.871	4	متوسطة
4	الأمان	3.251	0.885	66.123	0.000	65.015	1	متوسطة
5	التعاطف	3.198	0.896	64.230	0.000	63.951	3	متوسطة
	جودة الخدمات	3.177	0.776	73.717	0.000	63.531		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الجوانب المادية الملموسة بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (61.123)، وهو بدرجة (متوسطة).
 - مستوى الاعتمادية بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.043)، وهو بدرجة (متوسطة).
 - مستوى الاستجابة بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (63.871)، وهو بدرجة (متوسطة).
 - مستوى الأمان بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (65.015)، وهو بدرجة (متوسطة).
 - مستوى التعاطف بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (63.951)، وهو بدرجة (متوسطة).
 - وبشكل عام، مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (63.531)، وهو بدرجة (متوسطة).
- وعليه قام الباحث بمقارنه ومناقشة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بما يخص نتائج ترتيب كل محور من المحاور الخمسة (الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الامان، التعاطف).
- حيث اكتفى الباحث بمناقشة دراسته مع الدراسات الفلسطينية فقط ، كونها تتشابه في مختلف الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية ، والترتيب الديموغرافي ..الخ.
- ثم سيقوم الباحث بمناقشة المحور الرابع "الأمان" لحصوله على المرتبة الاولى، ومناقشة المحور الأول " العناصر المادية الملموسة " لحصوله على أدنى ترتيب.

جدول رقم (26)

مقارنة محاور جودة الخدمات بالدراسات السابقة

م	الدراسة	الجهة محل الدراسة	أبعاد الجودة				
			الجوانب المادية الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف
1	الدراسة الحالية (كسبة، 2015)	وزارات القطاع الاجتماعي الحكومي	5	2	4	1	3
2	(الغريايوي، 2014)	وزارة الداخلية والأمن الوطني	5	2	3	4	1
3	(جودة، 2014)	بلديات شمال قطاع غزة	5	2	3	4	1
4	(الفرا والعوضي، 2013)	الجامعات الفلسطينية-غزة	5	1	4	2	3
5	(مصلح، 2011)	المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية	1	2	5	3	4
6	(عابدين، 2006)	شركة الاتصالات الفلسطينية	1	2	3	4	5
7	(ابو معمر، 2005)	البنوك العاملة في قطاع غزة	3	1	4	2	5

حيث حصل المحور الرابع "الأمان" على الترتيب الاول في الدراسة الحالية، والذي يحتوي على غرس الثقافة المتبادلة بين العاملين والمستفيدين، وتوليد الشعور بالتقبل، وتوفير وسائل السلامة والأمان للمستفيدين، وإمام الموظفين بالمعلومات التي يتعاملون بها، والحرص على التدريب المناسب على تقديم الخدمة دون مشاكل أو أخطاء، ويرى الباحث ان سبب حصول هذا المحور على اعلى ترتيب هو الاهتمام الكبير التي توليه الإدارة العليا في وزارات القطاع الاجتماعي الحكومي لهذا الجانب، ويتضح ذلك من خلال النتيجة التي حصل عليها والتي تؤكد بأن الإدارة العليا تضع محور الامان في تقديم الخدمة في أعلى سلم اهتماماتها.

وبالنظر الى جدول رقم (26) ومقارنة نتائج الدراسات السابقة يتضح بأن هذه النتيجة جاءت مختلفة من حيث ترتيب محور الأمان عن باقي الدراسات السابقة كدراسة (الغريايوي، 2014) و(جودة، 2014) و (الفرا والعوضي، 2013) و (مصلح، 2011) وكذلك دراسة (عابدين، 2006).

كذلك حصل المحور الثاني من جودة الخدمات "الاعتمادية" على الترتيب الثاني بوزن نسبي (64.43) بدرجة متوسطة حيث أن هذا المحور لا يقل أهمية عن محور "الأمان" الذي حصل على الترتيب الأول ويحتوي هذا المحور على التغيرات المرتبطة بوفاء الوزارة بالتزاماتها ووعودها المختلفة التي وعدت بها المستفيدين، واهتمامها بحل المشكلات العالقة، وتقيس الدقة وتحري الموضوعية في تقديم الخدمات، وهذه النتائج جاءت متفقة مع الدراسات الفلسطينية التي أجريت في القطاع الحكومي أو أحد وزارته ومنها دراسة (الغرباوي، 2014) وكذلك دراسة (جودة، 2014).

وبالنظر الى جدول رقم (26) ومقارنة نتائج الدراسات السابقة لمحور العناصر المادية الملموسة يتبين حصوله على أدنى ترتيب في الدراسة الحالية ، وهذا يتوافق مع نتائج دراسات فلسطينية سابقة أجريت على وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة ومنها دراسة (الغرباوي، 2014) ودراسة (جودة، 2014) ويرجع الباحث السبب في ذلك الى الوضع السياسي والاقتصادي والحصار المفروض على القطاع الحكومي والذي يعتبر من أهم المعوقات التي حالت دون الاهتمام بهذا الجانب .

جدول رقم (27)

تحليل فقرات محور الجوانب المادية الملموسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	توفر الوزارة جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل تقديم خدمة جيدة.	2.883	1.101	47.129	0.000	57.654	5	متوسطة
2	تراعي الوزارة الاهتمام بالمظهر العام والهندام لموظفيها.	3.176	1.033	55.316	0.000	63.519	1	متوسطة
3	يتلاءم التصميم الداخلي لمكان العمل مع طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن.	3.049	1.106	49.622	0.000	60.988	3	متوسطة
4	تهتم الوزارة بمظهر وجاذبية المباني.	3.130	1.018	55.352	0.000	62.593	2	متوسطة
5	تتوافر لدى الوزارة التجهيزات الحديثة والتقنيات المناسبة لإنجاز أعمالها.	3.043	1.069	51.222	0.000	60.864	4	متوسطة
	المحور ككل	3.056	0.878	62.622	0.000	61.123		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الجوانب المادية الملموسة بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (61.123)، وهو بدرجة (متوسطة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (تراعي الوزارة الاهتمام بالمظهر العام والهندام لموظفيها)، وقد جاءت بوزن نسبي (63.519)، وهي بدرجة (متوسطة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (توفر الوزارة جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل تقديم خدمة جيدة) وقد جاءت بوزن نسبي (57.654)، وهي بدرجة (متوسطة).

يتضح من ذلك اهتمام الوزارة بالمظهر العام والهندام لموظفيها حيث حصلت الفقرة الثانية من هذا المحور على أعلى ترتيب بوزن نسبي (61.123) أي بدرجة متوسطة، حيث يعزو الباحث ذلك الى ثقافة موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني وخصوصا لدى الفئة الاشرافية التي تمثل مجتمع الدراسة.

بينما حصلت الفقرة رقم (1) وهي "توفر الوزارة جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل تقديم خدمة جيدة" على ادنى ترتيب بوزن نسبي (57.654) وكذلك الفقرة رقم (5) وهي " تتوافر لدى الوزارة التجهيزات الحديثة والتقنيات المناسبة لإنجاز أعمالها" جاءت بترتيب متدني بوزن نسبي (60.864) ويفسر الباحث ذلك نتيجة للحصار المفروض على القطاع الحكومي بمحافظات غزة ويعتبر ذلك من أهم المعوقات التي يواجهها هذا القطاع الذي أدى بدوره الى شح في الموارد بصورة عامة والموارد المالية والمادية بشكل خاص.

وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة (الغريايوي، 2014) التي أجريت على وزارة الداخلية كأحد وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة خرجت نتائجها في هذا المجال بدرجة متوسطة مماثلة لنتيجة الدراسة الحالية، وكذلك اتفقت النتائج مع كلٍ من دراسة (أبو هاشم، 2013) ودراسة (مصلح، 2011) والتي أوصت بالعمل على توفير مستلزمات المستشفيات سواء كان ذلك من الأجهزة أو المعدات الحديثة، ويعزو الباحث هذا الاتفاق الى أن هذه الدراسات جميعها دراسات محلية وتعاني من تأثيرات الحصار المفروض على قطاع غزة.

جدول رقم (28)

تحليل فقرات محور الاعتمادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يتمتع الموظفون بالمعرفة الكافية للرد على استفسارات المواطنين.	3.238	0.936	62.293	0.000	64.753	2	متوسطة
2	يخصص وقت كافي لمراجعة مشاكل المواطنين.	3.117	1.055	53.183	0.000	62.346	4	متوسطة
3	تلتزم الوزارة بتقديم خدماتها للجمهور في الموعد المحدد.	3.170	1.034	55.153	0.000	63.395	3	متوسطة
4	تتجنب الوزارة تكرار الأخطاء في تقديم خدماتها المختلفة.	3.284	1.008	58.670	0.000	65.679	1	متوسطة
	المحور ككل	3.202	0.856	67.305	0.000	64.043		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الاعتمادية بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (64.043)، وهو بدرجة (متوسطة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (4) وهي (تتجنب الوزارة تكرار الأخطاء في تقديم خدماتها المختلفة)، وقد جاءت بوزن نسبي (65.679)، وهي بدرجة (متوسطة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (يخصص وقت كافي لمراجعة مشاكل المواطنين) وقد جاءت بوزن نسبي (62.346)، وهي بدرجة (متوسطة).

وهذا يدل على مستوى الاعتمادية بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء بدرجة متوسطة ويرجع الباحث ذلك إلى عدم إعطاء الإدارة العليا في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة الاهتمام اللازم بإعطاء التوجيهات الكافية للعاملين والتي تتضمن تخصيص وقت أكبر لمراجعة مشاكل الموظفين وكذلك تتجنب تكرار الأخطاء في تقديم الخدمات المختلفة.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الغرابوي، 2014) والتي حصل فيها هذا المحور على درجة موافقه كبيرة جدا بوزن نسبي (86.44) حيث ان هذه الدراسة أجريت على وزارة الداخلية والأمن الوطني ويعزو الباحث ذلك للاختلاف طبيعة العمل في هذه الوزارة الذي يدفعها لزيادة الاهتمام في هذا الجانب، وكذلك ودراسة (مصلح، 2011) التي كانت فيها استجابات المبحوثين لمحور الاعتمادية مرتفعة.

جدول رقم (29)

تحليل فقرات محور الاستجابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تستجيب الوزارة لطلبات المستفيدين بالسرعة الممكنة.	3.120	1.020	55.044	0.000	62.407	4	متوسطة
2	يتم الاستجابة لطلبات المستفيدين بدقة متناهية.	3.086	1.031	53.866	0.000	61.728	7	متوسطة
3	تتقبل الوزارة شكاوي المستفيدين ومشكلاتهم.	3.299	1.067	55.642	0.000	65.988	2	متوسطة
4	تعمل الوزارة على إيجاد الحلول الناجعة لمشاكل المواطنين.	3.120	0.996	56.402	0.000	62.407	4	متوسطة
5	يتم تزويد نوافذ تقديم الخدمة بالاحتياجات اللازمة في حالة الازدحام وضغط العمل.	3.108	0.985	56.811	0.000	62.160	6	متوسطة
6	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد والرغبة لمساعدة المواطنين.	3.321	0.942	63.459	0.000	66.420	1	متوسطة
7	تلتزم الوزارة بتقديم الخدمة للمستفيد وفق أنظمة العمل.	3.299	0.941	63.118	0.000	65.988	2	متوسطة
	المحور ككل	3.194	0.837	68.696	0.000	63.871		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الاستجابة بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (63.871)، وهو بدرجة (متوسطة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (6) وهي (يتوفر لدى الموظفين الاستعداد والرغبة لمساعدة المواطنين)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.420)، وهي بدرجة (متوسطة).

- أدنى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (يتم الاستجابة لطلبات المستفيدين بدقة متناهية) وقد جاءت بوزن نسبي (61.728)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويتضح حصول الفقرة رقم (6) وهي "يتوفر لدى الموظفين الاستعداد والرغبة لمساعدة المواطنين" على أعلى ترتيب في محور الاستجابة والذي جاءت استجابات الباحثين حوله بدرجة متوسطة، وهذه الدرجة مقبولة في القطاع الحكومي حيث يعزو الباحث هذه النتيجة للانتماء والولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية وكذلك استشعارهم لحيوية وأهمية الخدمات التي يقدموها للمواطنين في هذا القطاع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مصلح، 2011) والتي اظهرت نتائجها رضا استجابات عينة الدراسة لمحور الاستجابة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات كدراسة (الغريايوي، 2014) التي اظهرت ان استجابات الباحثين حول هذا المحور كانت بدرجة كبيرة، وكذلك اختلفت مع دراسة (الجزائري وآخرون، 2011) التي كانت نتائج استجابات الباحثين فيها حول هذا المحور بدرجة ضعيفة.

جدول رقم (30)

تحليل فقرات محور الأمان

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	توفر الوزارة للمستفيد الخدمة في جو آمن يخلو من المخاطر.	3.191	1.026	55.979	0.000	63.827	3	متوسطة
2	سلوك الموظفين مع الجمهور يعزز الشعور بالأمان والثقة لديه.	3.275	1.027	57.405	0.000	65.494	2	متوسطة
3	توفر الوزارة الخصوصية والسرية في المعلومات التي تخص المراجعين.	3.370	1.049	57.823	0.000	67.407	1	متوسطة
4	توفر الوزارة الأمان الوظيفي للعاملين فيها مما يزيد من جودة خدمة المستفيدين.	3.167	1.063	53.620	0.000	63.333	4	متوسطة
	المحور ككل	3.251	0.885	66.123	0.000	65.015		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الأمان بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (65.015)، وهو بدرجة (متوسطة).
 - أعلى ترتيب فقرة رقم (3) وهي (توفر الوزارة الخصوصية والسرية في المعلومات التي تخص المراجعين)، وقد جاءت بوزن نسبي (67.407)، وهي بدرجة (متوسطة).
 - أدنى ترتيب فقرة رقم (4) وهي (توفر الوزارة الأمان الوظيفي للعاملين فيها مما يزيد من جودة خدمة المستفيدين) وقد جاءت بوزن نسبي (63.333)، وهي بدرجة (متوسطة).
- مما يدل على وجود اهتمام بشكل جيد من قبل الوزارات بتوفير الثقة في التعامل "الأمان" حيث جاءت استجابات عينة الدراسة حول هذا المحور بدرجة متوسطة وخصوصا كما جاء في الفقرة رقم (3) " توفر الوزارة الخصوصية والسرية في المعلومات التي تخص المراجعين" والتي حصلت على أعلى ترتيب في هذا المحور، ويرجع الباحث ذلك لاهتمام الإدارة العليا في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة بتوفير الامان اللازم عند تقديم خدماتها للمواطنين من خلال اعطاء التوجيهات اللازمة للعاملين والمتابعة المستمرة، وهذا ما يميز الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي عن غيره من القطاعات.
- حيث اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع كلا من دراسة (الغدير وآخرون، 2011) و دراسة (الجزائري وآخرون، 2011) حيث أظهرت نتائجهما أن استجابات المبحوثين لمحور "الأمان" جاءت بدرجة ضعيفة، وهذا ما يؤكد أن الإدارة العليا في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني تولي درجة عالية من الاهتمام في هذا الجانب.

جدول رقم (31)

تحليل فقرات محور التعاطف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يتوفر لدى الموظفين الروح المرحة في التعامل مع الجمهور.	3.191	0.961	59.792	0.000	63.827	3	متوسطة
2	يتوفر لدى الموظفين القدرة على استيعاب الجمهور وتقدير ظروفهم.	3.228	0.936	62.071	0.000	64.568	1	متوسطة
3	تولي الوزارة الاهتمام المناسب لكل مواطن.	3.142	1.046	54.063	0.000	62.840	4	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
4	تضع الوزارة مصلحة المواطنين في مقدمة اهتماماتها.	3.228	1.106	52.542	0.000	64.568	1	متوسطة
	المحور ككل	3.198	0.896	64.230	0.000	63.951		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى **التعاطف** بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (63.951)، وهو بدرجة (متوسطة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (يتوفر لدى الموظفين القدرة على استيعاب الجمهور وتقدير ظروفهم)، وفقرة رقم (4) وهي (تضع الوزارة مصلحة المواطنين في مقدمة اهتماماتها)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.568)، وهي بدرجة (متوسطة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (3) وهي (تولي الوزارة الاهتمام المناسب لكل مواطن) وقد جاءت بوزن نسبي (62.840)، وهي بدرجة (متوسطة).

حيث يعزو الباحث السبب في حصول هذا المحور على درجة متوسطة بوزن نسبي (63.951) لضغوط العمل وكثرة المهام الموكلة على عاتق الموظفين في وزارات القطاع الاجتماعي الحكومي نظرا لقلة الكادر مقارنة بالخدمات التي تقدمها هذه الوزارات، وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع معظم الدراسات الفلسطينية السابقة كدراسة (الغريايوي، 2014)، (جودة، 2014)، (مصلح، 2011) ودراسة (عابدين، 2006) وذلك للتقارب في الظروف المحيطة في بيئة الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

1. العلاقة بين إدارة الهدم الخلاق وجودة الخدمات:

وذلك من خلال الاجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الذي وينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الهدم الخلاق وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.

ولإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى وتنص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الهدم الخلاق وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين إدارة الهدم الخلاق وجودة الخدمات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (32)

العلاقة بين إدارة الهدم الخلاق وجودة الخدمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدلالة
1	الجوانب المادية للموسسة	0.651	0.000	دالة عند 0.01
2	الاعتمادية	0.615	0.000	دالة عند 0.01
3	الاستجابة	0.656	0.000	دالة عند 0.01
4	الأمان	0.611	0.000	دالة عند 0.01
5	التعاطف	0.580	0.000	دالة عند 0.01
	جودة الخدمات	0.701	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (322) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (322) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

معاملات الارتباط بين إدارة الهدم الخلاق وجودة الخدمات عالية، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع

إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة وجودة الخدمات فيها، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

ويعني ذلك أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج المرجوة من عملية تقييم واقع إدارة الهدم الخلاق وبين تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1. العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمات:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التفكير الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (33)

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدلالة
1	الجوانب المادية الملموسة	0.541	0.000	دالة عند 0.01
2	الاعتمادية	0.501	0.000	دالة عند 0.01
3	الاستجابة	0.568	0.000	دالة عند 0.01
4	الأمان	0.504	0.000	دالة عند 0.01
5	التعاطف	0.507	0.000	دالة عند 0.01
	جودة الخدمات	0.592	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (322) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (322) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

معاملات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمات عالية، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع

التفكير الاستراتيجي بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة وجودة الخدمات فيها، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

ويعنى ذلك أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج المرجوة من عملية تقييم واقع التفكير الاستراتيجي وبين تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

2. العلاقة بين الإبداع وجودة الخدمات:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الإبداع وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين الإبداع وجودة الخدمات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (34)

العلاقة بين الإبداع وجودة الخدمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدلالة
1	الجوانب المادية الملموسة	0.586	0.000	دالة عند 0.01
2	الاعتمادية	0.566	0.000	دالة عند 0.01
3	الاستجابة	0.595	0.000	دالة عند 0.01
4	الأمان	0.578	0.000	دالة عند 0.01
5	التعاطف	0.534	0.000	دالة عند 0.01
	جودة الخدمات	0.642	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (322) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (322) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

معاملات الارتباط بين الإبداع وجودة الخدمات عالية، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الإبداع بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة وجودة الخدمات فيها، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

ويتضح من ذلك أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج المرجوة من عملية تقييم واقع الإبداع وبين تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

3. العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الخدمات:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الإبداع وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات الارتباط بين التغيير التنظيمي وجودة الخدمات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (35)

العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الخدمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدلالة
1	الجوانب المادية الملموسة	0.644	0.000	دالة عند 0.01
2	الاعتمادية	0.607	0.000	دالة عند 0.01
3	الاستجابة	0.631	0.000	دالة عند 0.01
4	الأمان	0.587	0.000	دالة عند 0.01
5	التعاطف	0.848	0.000	دالة عند 0.01
	جودة الخدمات	0.679	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (322) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (322) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

ويتبين من الجدول السابق أن:

معاملات الارتباط بين التغيير التنظيمي وجودة الخدمات عالية، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التغيير التنظيمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة وجودة الخدمات فيها، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وبذلك يتبين أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج المرجوة من عملية تقييم واقع إدارة الهدم الخلاق وبين تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

2. الفروقات بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق:

وذلك من خلال الاجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الذي وينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع المؤسسة الحكومية، المسمى الوظيفي).

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع المؤسسة الحكومية، المسمى الوظيفي).
ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (36)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

الاستبانة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
إدارة الهدم الخلاق	دبلوم متوسط فأقل	38	3.078	0.618	4.632	0.010	دالة
	بكالوريوس	218	3.049	0.712			
	دراسات عليا	68	2.761	0.733			
	المجموع	324	2.992	0.714			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 321) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الهدم الخلاق، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في استبانة إدارة الهدم الخلاق، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37)

الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في بعد إدارة الهدم الخلاق

المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم متوسط فأقل	1		
بكالوريوس	-0.029	1	
دراسات عليا	*-0.317	-0.288	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروق بين مجموعة (دراسات عليا) ومجموعة (دبلوم متوسط فأقل)، ولصالح مجموعة (دبلوم متوسط فأقل).

ويعزو الباحث تلك الفروقات لاختلاف النظرة الشمولية لواقع الهدم الخلاق باختلاف المؤهل العلمي لدى المبحوثين، مما يظهر ذلك في استجاباتهم حول محور إدارة الهدم الخلاق حيث ينظر فئة أصحاب الدراسات العليا إلى واقع إدارة الهدم الخلاق بكافة محاوره سواء تفكير استراتيجي، إبداع، وتغيير تنظيمي بمستوى أقل وخصوصاً وفي ظل الوضع السياسي والاقتصادي الذي يمر به قطاع غزة وتأثيره على القطاع الحكومي.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كلا من (الفواز، 2008)، و (البارقي، 2008)، (الحربي، 2008)، وكذلك (خليف، 2008) التي أظهرت نتائجهم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2. الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38)

الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	الاستبانة
غير دالة	0.930	0.149	0.640	3.005	30	أقل من 5	إدارة الهدم الخلاق
			0.744	2.956	112	من 5-أقل من 10	
			0.679	3.006	86	من 10-أقل من 15	
			0.740	3.018	96	15 فأكثر	
			0.714	2.992	324	المجموع	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 320) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الهدم الخلاق، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ويعني ذلك ان جميع أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن الاختلاف في سنوات خدمتهم إلا أنهم يقيمون واقع إدارة الهدم الخلاق بشكل متقارب ولا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم .

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع كلا من دراسة (البارقي، 2008) ودراسة (نافع، 2006) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة،

بينما اختلفت مع نتائج كلا من دراسة (شقورة، 2012) و (العجلة، 2009)، وكذلك دراسة (خليف، 2008).

3. الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39)

الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	الاستبانة
غير دالة	0.838	0.282	0.484	2.894	17	مدير عام فأعلى	إدارة الهدم الخلاق
			0.705	3.020	71	نائب مدير عام ومدير دائرة	
			0.741	2.954	138	رئيس قسم	
			0.714	3.012	98	رئيس شعبة	
			0.714	2.992	324	المجموع	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 320) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الهدم الخلاق، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث التقارب وعدم وجود فروقات إلى أن جميع مجتمع الدراسة هم من الفئة الإشرافية وبالتالي جاء تقييمهم لواقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي بشكل متقارب ذلك نظراً لطبيعة مهامهم الإشرافية المتقاربة.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي اظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

4. الفروقات بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى إلى متغير المؤسسة الحكومية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية

الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤسسة الحكومية	الاستبانة
دالة	0.000	8.569	0.719	3.029	194	وزارة الصحة	إدارة الهدم الخلاق
			0.641	3.110	86	وزارة التربية والتعليم	
			0.711	2.597	44	باقي الوزارات	
			0.714	2.992	324	المجموع	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 321) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الهدم الخلاق، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى إلى متغير المؤسسة الحكومية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية في استبانة إدارة الهدم الخلاق ، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41)

الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية في استبانة إدارة الهدم الخلاق

المؤسسة الحكومية	وزارة الصحة	وزارة التربية والتعليم	باقي الوزارات
وزارة الصحة	1		
وزارة التربية والتعليم	0.081	1	
باقي الوزارات	*-0.433	*-0.514	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروق بين مجموعة (باقي الوزارات) ومجموعة (وزارة الصحة)، ولصالح مجموعة (وزارة الصحة).
- يوجد فروق بين مجموعة (باقي الوزارات) ومجموعة (وزارة التربية والتعليم)، ولصالح مجموعة (وزارة التربية والتعليم).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد أفراد العينة في وزارة الصحة يمثل نسبة (59.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (2638) موظفاً وموظفة، وبالرجوع إلى الجدول رقم (04) صفحة رقم (88) نجد أن عدد موظفي وزارة الصحة من الفئة الإشرافية بلغ (1577) موظف وموظفة، حيث أن عدد مفردات الاستبانة من وزارة الصحة بلغ (194) مفردة.

أما عدد موظفي الفئة الإشرافية من وزارة التربية والتعليم بلغ (738) موظفاً وموظفة، وأن عدد مفرداتها في الاستبانة بلغ (86) مفردة، وهو ما يمثل (26.54) من عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة ذلك مع باقي وزارات القطاع الحكومي يتضح أن عدد موظفي الفئة الإشرافية في باقي وزارات القطاع الحكومي بلغ (323) موظفاً وموظفة، وهو ما يمثل (12.24%) من عينة الدراسة، ويرى الباحث أن هذا هو سبب الفروق التي أظهرها تحليل الجدول رقم (41) ناتج عن صغر حجم عينة الدراسة لمجموعة باقي وزارات القطاع الاجتماعي الحكومي.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (نافع، 2006) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المؤسسة.

3. الفروقات بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات:

وذلك من خلال الاجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الذي وينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع المؤسسة الحكومية، المسمى الوظيفي).

ولإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع المؤسسة الحكومية، المسمى الوظيفي).
ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الاستبانة
غير دالة	0.516	0.662	0.694	3.286	38	دبلوم متوسط فأقل	جودة الخدمات
			0.784	3.144	218	بكالوريوس	
			0.796	3.218	68	دراسات عليا	
			0.776	3.177	324	المجموع	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 321) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة جودة الخدمات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى السياسات المتبعة داخل وزارات القطاع الحكومي والتوجيهات التي يتلقاها العاملين من قبل الإدارة العليا التي تتعلق بتقديم الخدمة للمواطنين بغض النظر عن المؤهل العلمي لمقدم الخدمة.

وجاءت هذه النتيجة منقفة مع نتائج كلا من دراسة (الغرابوي، 2014) ، (جودة، 2014)، (الفر والعوضي، 2009)، ودراسة (خدومة، 2013) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

2. الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43)

الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

الدالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	الاستبانة
دالة	0.050	2.680	0.770	3.138	30	أقل من 5	جودة الخدمات
			0.851	3.024	112	من 5-أقل من 10	
			0.672	3.313	86	من 10-أقل من 15	
			0.751	3.244	96	15 فأكثر	
			0.776	3.177	324	المجموع	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 320) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة جودة الخدمات، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة في استبانة جودة الخدمات، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (44)

الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة في استبانة جودة الخدمات

سنوات الخدمة	أقل من 5	من 5-أقل من 10	من 10-أقل من 15	15 فأكثر
أقل من 5	1			
من 5-أقل من 10	-0.113	1		
من 10-أقل من 15	0.175	*0.289	1	
15 فأكثر	0.107	*0.220	-0.069	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروق بين مجموعة (من 10-أقل من 15) ومجموعة (من 5-أقل من 10)، ولصالح مجموعة (من 10-أقل من 15).

- يوجد فروق بين مجموعة (15 فأكثر) ومجموعة (من 5-أقل من 10)، ولصالح مجموعة (15 فأكثر).

ويتبين من ذلك وجود جميع الفروقات للمجموعات الأكثر عدد من سنوات الخدمة ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى انه مع زيادة عدد سنوات الخدمة تزداد خبرة ودراية الموظف مما أدى لظهور فروقات في تقييم مستوى جودة الخدمات.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع كل من دراسة (الغريايوي، 2014) ، (جودة، 2014)، (الفر والعوضي، 2009)، ودراسة (خدومة، 2013) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

3. الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (45)

الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	الاستبانة
دالة	0.046	2.695	0.730	3.005	17	مدير عام فأعلى	جودة الخدمات
			0.749	3.401	71	نائب مدير عام ومدير دائرة	
			0.755	3.168	138	رئيس قسم	
			0.823	3.084	98	رئيس شعبة	
			0.776	3.177	324	المجموع	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 320) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة جودة الخدمات، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.
- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي في استبانة جودة الخدمات، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (46)

الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي في استبانة جودة الخدمات

المسمى الوظيفي	مدير عام فأعلى	نائب مدير عام ومدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير عام فأعلى	1			
نائب مدير عام ومدير دائرة	0.396	1		
رئيس قسم	0.118	-*0.278	1	
رئيس شعبة	0.115	-*0.281	-0.003	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروق بين مجموعة (نائب مدير عام ومدير دائرة) ومجموعة (مدير عام فأعلى)، ولصالح مجموعة (نائب مدير عام ومدير دائرة).
- يوجد فروق بين مجموعة (رئيس قسم) ومجموعة (نائب مدير عام ومدير دائرة)، ولصالح مجموعة (نائب مدير عام ومدير دائرة).
- يوجد فروق بين مجموعة (رئيس شعبة) ومجموعة (نائب مدير عام ومدير دائرة)، ولصالح مجموعة (نائب مدير عام ومدير دائرة).

ويتبين من ذلك بأن جميع الفروق جاءت لصالح مجموعة اصحاب المسميات الوظيفية (نائب مدير عام ومدير دائرة) ويرجع الباحث ذلك كون نائب مدير عام ومدير دائرة أكثر تماساً من الفئات الأخرى في الاطلاع على الاشكاليات وقدرة على اقتراح الحلول من الفئات الأخرى كونهم أعلى تدريب وممارسة من رئيس القسم والشعبة حيث تدرجوا

بالمناصب الادارية، أما فئة مدير عام فأعلى فهو لا يتعمق في بتفاصيل الاشكاليات وطبيعة عمله تتخصص في وضع السياسات العامة والاستراتيجيات.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع كلا من دراسة (الغريابي، 2014) و (جودة، 2014) ودراسة الفرا والعوضي، (2009) التي خرجت نتائجها بعدم فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

4. الفروقات بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى إلى متغير المؤسسة الحكومية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (47)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤسسة الحكومية

الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤسسة الحكومية	الاستبانة
غير دالة	0.053	2.972	0.762	3.151	194	وزارة الصحة	جودة الخدمات
			0.815	3.327	86	وزارة التربية والتعليم	
			0.720	2.994	44	باقي الوزارات	
			0.776	3.177	324	المجموع	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 321) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة جودة الخدمات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى إلى متغير المؤسسة الحكومية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك الى ان جميع أفراد العينة هم من الفئة الإشرافية الذين يتمتعون بدرجات علمية وخبرات ادارية متقاربة، واطلاعهم بشكل مباشر على الخدمات التي تقدم للمواطنين، مما انعكس على تقييمهم لمستوى جودة الخدمات في وزاراتهم.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع كلا من دراسة (الغريايوي، 2014) وكذلك دراسة (خدومة، 2013) التي اظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات تعزى لمتغير المؤسسة.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

مقدمة.

أولاً: نتائج الدراسة.

- النتائج المتعلقة بالإطار النظري.
- النتائج المتعلقة بالإطار العملي.

ثانياً: توصيات الدراسة.

ثالثاً: خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة.

مقدمة:

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع إدارة الهدم الخلاق وجودة الخدمات والعلاقة فيما بينهما، يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين ، القسم الأول يتحدث عن نتائج الدراسة، والقسم الثاني يتحدث عن توصيات الدراسة.

أولاً : نتائج الدراسة

أ. النتائج المتعلقة بالإطار النظري:

1. تعمل إدارة الهدم الخلاق كمدخل إداري حديث لإعطاء الفرصة للمنظمات بإعادة هندسة أعمالها وعملياتها، كما يمنحها هذا المدخل المرونة في التكيف والتوافق مع البيئة.
2. إن مدخل إدارة الهدم الخلاق هو إطار لتطوير الأعمال يركز على المستقبل وتطوير الرؤيا المستقبلية ويمكن هذا المدخل المنظمة من تجديد نفسها باستمرار وخلق ميزة تنافسية.
3. رفع مستوى واقع ممارسة إدارة الهدم الخلاق يتم من خلال تحفيز التفكير الاستراتيجي للعاملين عبر رؤية واضحة يتم من خلالها استشراف المستقبل، وتطويع البيئة الداخلية من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ ابداعي، وكذلك اعطاء الاهتمام بالتغيير التنظيمي للمنظمة لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة المحيطة بها.
4. يمكن للمنظمة الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال المحافظة والاهتمام بجميع أبعاد جودة الخدمات (الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة "الأمان"، التعاطف) بشكل متكامل دون ترك أو إهمال لأي جانب من هذه الأبعاد الخمسة.

ب. النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الهدم الخلاق) :

- الدرجة الكلية لواقع إدارة الهدم الخلاق في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة بدرجة متوسطة حيث جاء بوزن نسبي (59.842)، وهذه تدل على درجة متوسطة لتبني الوزارات لمبدأ تجسيد الأفكار والمبادئ العصرية المنظمة التي تضم بكنفها التهيئة الكلية لمخططاتها من حيث التدريب، وبناء الاحتياجات الخاصة في بيئة سريعة التغير وتطوير المعرفة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي والإبداع التكنولوجي من أجل فرض عملية التغيير لوزارات القطاع الحكومي الفلسطيني.
- واقع التفكير الاستراتيجي في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة والذي يعبر عن مستوى قدرة الإدارة العليا من الانتقال بالوزارة من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي، جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (61.401).
- يتوفر واقع الإبداع في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة والذي يعبر عن القدرة على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والفكر المغاير، جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60.460).
- يتوفر واقع التغيير التنظيمي في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة والذي يدل على مستوى قدرة الوزارة على القيام بعملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب ذلك على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (58.350).

2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمات) :

- الدرجة الكلية لمستوى جودة الخدمات في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.531)، وهي تعبر حالة رضا متوسطة من قبل الموظفين عن مستوى جودة الخدمات المقدمة.
- مستوى بعد الأمان بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة والذي يحتوي على غرس الثقافة المتبادلة بين العاملين والمستفيدين، وتوليد الشعور بالتقبل، وتوفير وسائل السلامة والأمان للمستفيدين، والمعاملة بالمعلومات التي يتعاملون بها، والحرص على التدريب المناسب على تقديم الخدمة دون مشاكل أو أخطاء، حصل على أعلى ترتيب حيث جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (65.015).
- مستوى بعد الاعتمادية في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة والذي يحتوي على التغييرات المرتبطة بوفاء الوزارة بالتزاماتها وعودها المختلفة التي وعدت بها المستفيدين، وقياس الدقة وتحري الموضوعية في تقديم الخدمات حصل على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.043).
- مستوى بعد التعاطف في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة والذي يدل على مدى الاهتمام والعناية بالمواطنين وتقدير ظروفهم والعمل على وضع مصلحة المواطن في مقدمة اهتمامات الوزارة، حصل على المرتبة الثالثة، حيث جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.951).
- مستوى بعد الاستجابة في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة والذي يعبر مستوى انجاز معاملات المواطنين بالسرعة المطلوبة وتقديم الخدمات بأسرع وقت رغم ضغوط العمل جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.871).
- مستوى بعد الجوانب المادية الملموسة في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة، والذي يدل على مدى جاهزية المرافق والمباني، وتوفير التجهيزات الحديثة والتقنيات المناسبة التي تكفل تقديم خدمة جيدة، حيث جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (61.123). وكان قد حصل هذا البعد على أدنى ترتيب وجاءت هذه النسبة متفقة مع جميع الدراسات التي أجريت على وزارات القطاع الحكومي.

3. النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل (ادارة الهدم الخلاق)

والمتغير التابع (جودة الخدمات):

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.701) بين إدارة الهدم الخلاق وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة ومستوى جودة الخدمات فيها، ويعنى ذلك انه كلما تم رفع مستوى تطبيق إدارة الهدم الخلاق بقدر (0.1) يرتفع مستوى جودة الخدمات بمقدار (0.701).
- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.592) بين التفكير الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة ومستوى جودة الخدمات فيها، ويعنى ذلك انه كلما تم رفع مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بقدر (0.1) يرتفع مستوى جودة الخدمات بمقدار (0.592).
- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.642) بين الابداع وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة الابداع بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة ومستوى جودة الخدمات فيها، ويعنى ذلك انه كلما تم رفع مستوى ممارسة الابداع بقدر (0.1) يرتفع مستوى جودة الخدمات بمقدار (0.642).
- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.679) بين التغيير التنظيمي وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التغيير التنظيمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة ومستوى جودة الخدمات فيها، ويعنى ذلك انه كلما تم رفع مستوى التغيير التنظيمي بقدر (0.1) يرتفع مستوى جودة الخدمات بمقدار (0.679).

4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

جدول رقم (48)

يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

رقم الفرض	نص الفرض	معامل ارتباط بيرسون	النتيجة
الأول	الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الهدم الخلاق وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.	0.701	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدارة الهدم الخلاق وتحسين جودة الخدمات
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:			
1.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.	0.592	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين التفكير الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات
2.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الابداع وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.	0.642	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين الابداع وتحسين جودة الخدمات
3.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغيير التنظيمي وتحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.	0.679	تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين التغيير التنظيمي وتحسين جودة الخدمات

جدول رقم (49)

يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية و الثالثة:

النتيجة	المتغير	نص الفرض	الرقم
توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	المؤهل العلمي	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع المؤسسة الحكومية).	الثاني
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	سنوات الخدمة		
توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤسسة الحكومية.	المؤسسة الحكومية		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	المسمى الوظيفي		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	المؤهل العلمي	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع المؤسسة الحكومية).	الثالث
توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	سنوات الخدمة		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤسسة الحكومية.	المؤسسة الحكومية		
توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	المسمى الوظيفي		

5. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول رقم (50)

يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

رقم الهدف	الهدف	مكان ومدى تحققه
1.	تحديد واقع إدارة الهدم الخلاق في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.	تحقق من خلال نتائج تحليل استبانة إدارة الهدم الخلاق في جدول رقم (21) حيث جاء واقع إدارة الهدم الخلاق بوزن نسبي (59.842).
2.	الكشف عن مستوى تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.	تحقق من خلال نتائج تحليل استبانة جودة الخدمات في جدول رقم (25) حيث جاء واقع جودة الخدمات بوزن نسبي (63.531).
3.	التعرف إلى دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين مستوى الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة.	تحقق من خلال ايجاد معامل الارتباط بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين مستوى جودة الخدمات وكان ذلك في جدول رقم (32) وكان معامل الارتباط (0.701)
4.	الكشف عن الفروق في وجهات النظر للعينة المبحوثة حول إدارة الهدم الخلاق نظرًا للمتغيرات الشخصية والديموغرافية.	تحقق من خلال اختبارات صحة فرضيات الفرق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الهدم الخلاق وتبين وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، والمؤسسة الحكومية.
5.	الكشف عن الفروق في وجهات النظر للعينة المبحوثة حول مستوى جودة الخدمات نظرًا للمتغيرات الشخصية والديموغرافية.	تحقق من خلال اختبارات صحة فرضيات الفرق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات وتبين وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي.

ثانياً : توصيات الدراسة:-

أ. التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الهدم الخلاق) :

1. تحفيز التفكير الاستراتيجي للعاملين عبر رؤية واضحة يتم من خلالها استشعار المستقبل للوصول للأهداف المرجوة.
2. تفعيل نظام معلوماتي محوسب يهدف إلى تطبيق الرؤية الاستراتيجية لدى الوزارة.
3. إشراك الإدارة العليا والوسطى والدنيا بفاعلية لتحديد رؤية مستقبلية للوزارة.
4. تطويع البيئة الداخلية من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ ابداعي
5. استخدام الأساليب العلمية الحديثة من قبل الإدارة العليا في حل اشكاليات العمل
6. تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ومقترحات دون خوف وبحرية تامة والعمل على تعزيزهم وتدريبهم وتحفيزهم من اجل تحقيق هذه الغاية
7. تعزيز الجانب التكنولوجي بشكل فعال وتفعيل قواعد البيانات لتكون أدوات التغيير التنظيمي.
8. تطوير الهيكل التنظيمي للوزارات بشكل مهني ومدروس ليسهل عملية التغيير التنظيمي.
9. توحيد القواعد والقوانين الناظمة عبر سياسات واضحة يتم من خلالها اشراك العاملين في إدارة التغيير.

ب. التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمات) :

1. مواكبة الوزارة للتجهيزات التقنية الحديثة والملائمة لنقاط تقديم الخدمات عبر نظام معلوماتي محوسب وقواعد بيانات.
2. العمل على تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين في وزارات القطاع الحكومي وتوفير الأمن الوظيفي لهم بما يحقق أعلى مستوى لجودة الخدمات المقدمة.
3. العمل على توفير الإمكانيات والمستلزمات المادية الداخلية والخارجية وذلك لتقديم خدمة مثلى.

4. الاهتمام برفع مستوى التصميم الداخلي للبيئة الداخلية لصفوف الانتظار ونقاط تقديم الخدمة والعمل على تجهيزات بأحدث الوسائل والمعدات اللازمة التي تسهل من عملية تقديم الخدمات.
5. العمل على تشكيل لجان خاصة بدعم واسناد العاملين ومتابعة شكاوي المواطنين لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.
6. العمل على وضع رؤية مستقبلية للخدمات عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية واشراك الموظفين والمواطنين في تحديد احتياجاتهم.

ثالثا: خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة:

م.	الهدف "التوصية"	البرامج والانشطة	الجهة المخولة	مؤشرات القياس
1.	تحفيز التفكير الاستراتيجي للعاملين عبر رؤية واضحة يتم من خلالها استشراف المستقبل للوصول للأهداف المرجوة.	<ul style="list-style-type: none"> - ورشة عمل حول التفكير الاستراتيجي لتقييم الوضع الراهن والقدرات. - دورة في التفكير الاستراتيجي والعصف الذهني. - حملة بعنوان كيف نفكر. - نشرات توعوية عدد (2) . 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة التخطيط. - إدارة تنمية الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - توافر رؤية مستقبلية واضحة. - توافر آلية معالجة للأهداف لتحقيقها.
2.	تفعيل نظام معلوماتي محوسب يهدف إلى تطبيق الرؤية الاستراتيجية لدى الوزارة.	<ul style="list-style-type: none"> - ورشة عمل - اعداد برنامج محوسب. - دورة تدريبية على البرنامج المحوسب. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة تكنولوجيا المعلومات. - إدارة التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام العاملين للحاسوب بدرجة 80% . - اعداد وتطبيق برنامج محوسب. - اعداد قواعد بيانات بنسبة 80%
3.	إشراك الإدارة العليا والوسطى والدنيا بفاعلية لتحديد رؤية مستقبلية للوزارة.	<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل لجنة لوضع رؤية مستقبلية مناسبة واشراك كافة فئات العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا 	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد رؤية واضحة مستقبلية بنسبة 100% .
4.	تطويع البيئة الداخلية من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ ابداعي.	<ul style="list-style-type: none"> - ندوة للعاملين حول الابداع - مؤتمر علمي - ورشة عمل بعنوان كيف نرعى الموظف المبدع - تدريب الإدارة العليا على التفكير الإبداعي 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية الموارد البشرية - التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة نسبة الأفكار الابداعية في الوزارات بنسبة 75%.

م.	الهدف "التوصية"	البرامج والانشطة	الجهة المخولة	مؤشرات القياس
5.	استخدام الأساليب العلمية الحديثة من قبل الإدارة العليا في حل اشكاليات العمل	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد دراسة حول اشكاليات العمل وآليات حلها. - عقد برنامج اذاعي للاستماع لشكاوي الموطن. - ورش عمل للعاملين بعنوان الاساليب الحديثة لحل المشكلات 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - العلاقات العامة - التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> - سرعة حل الاشكاليات وانخفاض الشكاوي بنسبة 70%
6.	تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ومقترحات دون خوف وبحرية تامة والعمل على تعزيزهم وتدريبهم وتحفيزهم من اجل تحقيق هذه الغاية	<ul style="list-style-type: none"> - ورش عمل استراتيجية إدارة المشكلات. - دورات تدريبية للعاملين. - تشكيل لجان ميدانية متخصصة لمتابعة العاملين وتوجيهاتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الاشكاليات والأخطاء بنسبة 70%.
7.	تعزيز الجانب التكنولوجي بشكل فعال وتفعيل قواعد البيانات لتكون أدوات التغيير التنظيمي.	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد قواعد بيانات خاصة بخدمات المراجعين. - دورات تكنولوجية. - تجهيز نظام محوسب خلال عملية تقديم الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة التكنولوجيا والحاسوب - إدارة المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> - توافر قاعدة بيانات خاصة بالمراجعين محدثة باستمرار. - توافر نظام محوسب في جميع نقاط تلقي الخدمة
8.	تطوير الهيكل التنظيمي للوزارات بشكل مهني ومدروس ليسهل عملية التغيير التنظيمي.	<ul style="list-style-type: none"> - ورش عمل - تشكيل لجان متخصصة - دورات تدريبية 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء هيكل تنظيمي واضح ومرن.
9.	توحيد القواعد والقوانين الناظمة للعمل الاداري عبر سياسات واضحة يتم من خلالها اشراك العاملين في إدارة التغيير.	<ul style="list-style-type: none"> - ورشة عمل - دورات توعوية وتنقيفية - مراجعة قوانين اللائحة التنفيذية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الشؤون القانونية - الإدارة العليا 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة نسبة الوعي القانوني لدى العاملين بنسبة 80%+

م.م	الهدف "التوصية"	البرامج والانشطة	الجهة المخولة	مؤشرات القياس
				- تفعيل العمل ضمن لائحة القوانين بنسبة %100
10.	مواكبة الوزارة للتجهيزات التقنية الحديثة والملائمة لنقاط تقديم الخدمات عبر نظام معلوماتي محوسب وقواعد بيانات.	- توفير اجهزة حاسوب لنقاط تقديم الخدمة. - توفير اجهزة حديثة لتقديم الخدمات المتخصصة (الصحية- الغذائية - المخبرية .. الخ)	- الإدارة العليا	- نقاط تقديم الخدمة - أجهزة بأحدث الاجهزة الملائمة للخدمة.
11.	العمل على تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين في وزارات القطاع الحكومي وتوفير الأمن الوظيفي لهم بما يحقق أعلى مستوى لجودة الخدمات المقدمة.	- دورات تدريبية في فن التعامل مع الجمهور - ورش عمل حول طبيعة الخدمات المقدمة والية تقديمها. - برنامج تدريبي لتأهيل العاملين في نقاط تقديم الخدمة	- تنمية القوى البشرية	- انخفاض الاشكاليات وشكاوى المراجعين
12.	توفير الإمكانيات والمستلزمات المادية الداخلية والخارجية وذلك تقديم خدمة مثلى.	- عقد لقاءات مع المجتمع الدولي لجلب المنح المادية - وضع رسوم رمزية على الخدمات المقدمة	- العلاقات العامة والاعلام - المالية	- توافر المستلزمات المادية اللازمة لتقديم خدمة أفضل
13.	رفع مستوى التصميم الداخلي للبيئة الداخلية لصفوف الانتظار ونقاط تقديم الخدمة والعمل على تجهيزات بأحدث الوسائل والمعدات اللازمة التي تسهل من عملية تقديم الخدمات.	- اعادة تصميم مباني وقاعات تقديم الخدمة بما يتناسب معها. - اعداد ابحاث ودراسات حول طبيعة الخدمات المقدمة المكان للأجهزة والتطوير.	- الدراسات والتخطيط - الإدارة العليا - المالية	- سرعة انجاز المعاملات للمواطنين - ارتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة.

م.م	الهدف "التوصية"	البرامج والانشطة	الجهة المخولة	مؤشرات القياس
.14	تشكيل لجان خاصة بدعم واسناد العاملين ومتابعة شكاوي المواطنين لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.	- تشكيل لجان خاصة بالدعم والاسناد الفني - توفير صناديق شكاوي .	- إدارة الرقابة والتفتيش	- انخفاض نسبة الاشكاليات والشكاوي بنسبة 80%.

رابعاً: الدراسات المقترحة:

1. دور إدارة الهدم الخلاق في إحداث التحول التنظيمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
2. علاقة الإدارة بالتجوال في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
3. دور إدارة الهدم الخلاق في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي الفلسطيني.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

أولاً المراجع العربية:

- القرآن الكريم.

1. الكتب:

- أبو جادو، صالح محمد علي. (2007): تطبيقات عملية في تنمية التفكير الابداعي. دار الشروق، عمان
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2006): كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2003): المدخل الحديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الحريري، رافدة. (2010): تربية الابداع. الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
- الخفاجي، نعمة. (2008): الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الدرادكة، مأمون وطارق، شيلي. (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- السكارنة، بلال خلف. (2009): التطوير التنظيمي و الإداري. دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- السكارنة، بلال خلف. (2008): التطور التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد. (2004): مبادئ الإبداع. الطبعة الثالثة، دار ابن حزم، سلسلة هندسة الحياة.
- الصحن، محمد فريد. (2003): التسويق. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الصميدعي، محمود و يوسف، ردينة. (2010). تسويق الخدمات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الضمور، هاني حامد. (2009): تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- الطائي، حميد والعلاق، بشير. (2009) تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009): الإدارة الاستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العامري، صالح والغالبي، طاهر. (2008): الإدارة والأعمال. ط2. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العطيّات، محمد يوسف. (2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير "رؤية معاصرة لمدير القرن 21". دار حامد للنشر، عمان، الاردن.
- العميان، محمود. (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- النعيمي، محمد عبدالعال وصويص، راتب وصويص، غالب. (2009): ادارة الجودة المعاصرة. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو ديه، أحمد. (2004): دوافع ومتطلبات الاصلاح وآلياته ومنجزاته. المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية.
- أبو زيد، كمال خليفة والدهراوي، كمال الدين مصطفى. (2008): دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- أحمد، محمد سيمر. (2009): "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في المصارف التجارية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- جروان، فتحي. (2002): الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- حمود، خضير كاظم. (2010): منظمة المعرفة. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضير كاظم. (2002): إدارة الجودة وخدمة العملاء. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- خلاصات كتاب المدير ورجل الاعمال. (1995): نظم المعلومات الادارية. ترجمة عن آتاب ريتشارد نولان وديفيد. النسخة الثالثة ، العدد (20). الشراة العربية للإعلام العلمي شعاع ، القاهرة.

- ساعد ، زكي خليل. (2003): تسويق الخدمات وتطبيقاته. الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح و قنديل، علاء. (2009) التطور التنظيمي. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- عبيد، وليم وعفانة، عزو. (2003): التفكير والمنهاج المدرسي. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، العين- الإمارات.
- عواد، فتحي. (2012) إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- كنعان، نواف. (2009): القيادة الادارية. الطبعة الثامنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ماهر، أحمد. (2003): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- نبيل عبد الهادي وآخرون. (2003): مهارات في اللغة والتفكير، ط (1). عمان، دار المسيرة.

2. الدراسات:

- البارقي، عبد الله. (2008): الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفين في الأجهزة الأمنية الحكومية " دراسة ميدانية على إدارة مرور محافظة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
- الحربي، عضيف. (2006): أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- الرقب، حماد محمود. (2008): واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السر، أيمن. (2008): واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- العالول، إياد. (2011): قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

- العجلة، توفيق. (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- العشي، نهال شفيق. (2013): أثر التفكير الاستراتيجي على الإدارة العليا في المنظمات الغير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغرابوي، محمد حسن. (2014): دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية و الامن الوطني - قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفوز، نجوى. (2008): التفكير الاستراتيجي (الأنماط، الممارسات، المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- اللوح، نبيل. (2006): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو هاشم، دعاء زياد. (2013): واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغة الأجنبية "دراسة تطبيقية على المراكز العاملة في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- جودة، سالم محمد. (2014): دور تقييم اداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- حلس، صقر محمد. (2012): دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية على بلدية غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمودة، خالد سامي. (2014): واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- خدومة، سمية. (2013): قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء دراسة ميدانية للبنوك CPA- CENP -BNA- BDL- BEA"، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

- خليف، لينا شحادة. (2008): أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، (أطروحة دكتوراه). الجامعة الأردنية، الأردن.
- راشد، وائل سليم. (2014): دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العملاء، (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- شقورة، منير. (2012): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجه نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عابدين، محمد فوزي. (2006): قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- مرزوق، ابتسام ابراهيم. (2006): فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مصلح، حماد محمود. (2011): قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة، غزة.
- نافع، بشرى. (2006): العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نور الدين، بوعنان. (2007): جودة الخدمات وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسلية.

3. الدوريات والمجلات العلمية:

- الجزائري، صفاء محمد و محمد، علي غباش وشتيت، بشري عبدالله. (2011): قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام- البصرة، مجلة دراسات ادارية، 59 مجلد 11، عدد 6، (ص ص 1-59).
- الدوري ، زكريا مطلق. (2008): الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المستنصرية، بغداد، (ص ص 65 - 77).
- الزهري، رنده. (2002): الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، مجلد 30 عدد 3، (ص ص 218 - 249).
- الطراونة، سمر والصريرة، أكرم. (2012): واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية - الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي كمدخل عملياتي-، دراسة للمؤتمر العلمي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، 15-17 ديسمبر 2012. جامعة الجنان، طرابلس.
- الغدير، حمد وحداد، شفيق وجودة، محفوظ. (2011): جودة خدمات مكتبة أمانة عمان الكبرى بين التوقع والإدراك "دراسة ميدانية من وجهة نظر المستفيدين". مجلة دراسات العلوم الادارية، مجلد 38، عدد 2. جامعة العلوم التطبيقية، عمان، (ص ص 525-545).
- الفراء، اسماعيل والعوضي، رأفت. (2013): قياس جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، دراسة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول حول دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، 22-23 أكتوبر 2013. الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة.
- الفراء، ماجد محمد. (2009): مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الاهلية في قطاع غزة. مجلة تنمية الرافدين، العدد 95، مجلد 31، (ص ص 33-59).
- المبارك، معصومة. (2006): القيادة والتفكير الاستراتيجي الطريق إلى المستقبل، ورقة مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، 21 - 22 مارس 2006. الجمعية السعودية للإدارة، السعودية.
- أبو زقية، خديجة. (2011): التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة. دراسة للمؤتمر العربي الدولي " ضمان جودة التعليم العالي "، جامعة مصراته، ليبيا.

- أيوب، ناديا حبيب، (2000): العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض.
- درويش، مروان جمعة. (2009): أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيد، دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 1-4 نوفمبر 2009. الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة.
- رحيم، حسين و علاوي، عبد الفتاح. (2010): التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله. دراسة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 12-13 مايو 2010. جامعة البليدة، الجزائر.
- عاشور، يوسف وحسين، العبادلة وطلال، عثمان. (2007)، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا : حالة MBA في برنامج الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة جامعة الأقصى بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 11، العدد 1 ، (ص ص98-128).
- عابنة، صالح احمد، الطويل، هاني عبدالرحمن. (2009): درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي أنموذج مقترح. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 36 ، (ص 95 - 76).
- عبد الرزاق، نذير والصغير، قراوي. (2005): دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي. دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005. كلية الحقوق والعلوم والاقتصاد، جامعة المسلية، الجزائر.
- عبد السميع محمد، مصطفى. (2003): نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي. دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد الله، شوقي. (2006): إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية. دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
- قرشي محمد. (2008): الإبداع التكنولوجي مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، النسخة الخامسة العدد 37.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (2005): معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 39(1).

4. التقارير الوثائق الرسمية:

- الإدارة العامة للتخطيط. (2014): فلسطين 2020 - أمة متعلمة "ملخص للخطة الاستراتيجية الثالثة لتطوير التعليم 2014-2019". وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
- اللجنة الوزارية لإعادة إعمار. (2014): الخطة الوطنية للإنعاش المبكر وإعادة الإعمار من أجل غزة. مقدم للمؤتمر الدولي لدعم إعمار غزة، تشرين أول 2014، القاهرة.
- صبري، نضال رشيد. (2003): -القطاع العام ضمن الاقتصاد الفلسطيني- مواطن. المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله.
- وزارة التخطيط. (2012): خطة التنمية الفلسطينية. غزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (2014): الخطة الاستراتيجية الخمسية للتعليم 2014-2019م، فلسطين.
- وزارة الصحة الفلسطينية (2015): تقرير الخطة الاستراتيجية للوزارة، غزة، فلسطين.

5. المواقع الإلكترونية:

- الموقع الرسمي لقاموس الأعمال. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/14 على الرابط:
www.businessdictionary.com
- وزارة شؤون الاسرى والمحررين. حول الوزارة. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/25 على الرابط:
<http://www.mod.gov.ps/?action=view&p=2>
- وزارة الأوقاف والشئون الدينية. عن الوزارة. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/25 على الرابط:
http://www.palwakf.ps/ar/index.php?comp=n&action=page_details&pid=fields
- وزارة الثقافة الفلسطينية. عن الوزارة. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/25 على الرابط:
<http://www.moc.ps/ar/details.php?id=3>
- وزارة الشباب والرياضة. مشاريع الشباب والرياضة. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/25 على الرابط:

<http://www.mys.gov.ps/do.php?action=menu&id=25>

- وزارة الشؤون الاجتماعية. أهداف الوزارة. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/25
على الرابط:

<http://www.mosa.gov.ps/showTopic.php?id=44>

- وزارة العمل. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/25 على الرابط:

<http://www.mol.ps/index.php>

- وزارة شؤون المرأة. أهم البرامج. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/25 على
الرابط:

<http://www.mowa.gov.ps/mowa/innerpage.php?action=staticpage&id=6>

ثانيا المراجع الأجنبية:

- Abbas Monnavarian, Gita Farmani, Hajar Yajam, (2011): "Strategic thinking in Benetton", Business Strategy Series, Vol. 12 Iss: 2 pp. 63-72.
- Abdurrahman, Albraak (2008): Organizational change and innovation, unpublished scientific, Riyadh, 2008
- Bonn, I. (2005): Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach, Leadership & Organization Development Journal, 26 (5), 336-354.
- Christopher, Lovelock and Wrigt, Lauren.(2002): Principles of Service Marketing and Management, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Diefenbach, Thomas (2007): (The managerialistic ideology of organizational change management) Journal of Organizational Change Management, Vol., 20, No. 1
- Entayati T., Modanloo Y., Behnamfar R.and Rezaei A. (2013): "Measuring service Quality of Islamic Azad University of Mazandaran using SERVQUAL Model", Iranian Journal of Management Studies; Vol.(6).
- Gautama V. (2011): "An Empirical Investigation of Perceptions customers About Quality of Services Offered by Public and Private Sector Banks", Romanian Journal of Marketing; Vol.(6).
- Hoffman, K. Douglas, Bateson, John. E.G (2011): Services Marketing, Concepts, Strategies,& Cases, South- Western, Cengage Learning, U.S.A
- Kansal D. (2012): "Service performance quality and organizational commitment of customer contact employees in India call centers", the results was represented Conference on Applied Psychology 24-25th Feb 2012, organized by Department of Psychology, Panjab university.
- Kotler, P. and Armstrong, G, (2006): "Principles of Marketing" Prentice–Hall.

- Larson, Read and Hansen, David (2005): The Development of Strategic Thinking .learning to Impact Human Systems in a Youth Activism Program. The University of Illinois, U.S.A.
- Parasuraman, Zeithaml and Berry (1994): Alternative Scales for Measuring Service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, Journal of Retailing, (Fall), pp. 201-230.
- Parkinson, Jay. (2000): survival and Performance In The Era of Discontinuity.

الملاحق

ملحق رقم (1) : كتاب تسهيل المهمة

ملحق رقم (2) : مخاطبة تحكيم الاستبانة

ملحق رقم (3) : قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (4) : الاستبانة

ملحق رقم (1) كتاب تسهيل المهمة

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies



مسار النخبة

التاريخ : 2015/04/29

الرقم : MPA,EX-R,131

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن/

برقم جامعي: 120130027

الطالب: فادي محمد رجب كسبة،

تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

(دور ادارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني)

ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

إدارة القبول والتسجيل
الدراسات العليا والإدارة والسياسة للدراسات العليا



أ. محمد مروان أبو جاسر



+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

ملحق رقم (2)

مخاطبة تحكيم الاستبانة



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص القيادة والإدارة



تحكيم استبانة

حضرة السيد/ة: المحترم/ المحترمة ،،
الدرجة العلمية:
التخصص:
مكان العمل:
تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستمحكم عذراً بأن تفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل، أو حذف، أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها (أو لمجالها)، وتحكيمها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، لتكون أداة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،

الباحث/ فادي محمد رجب كسبة

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	د. محمد المدهون	أستاذ مشارك	أكاديمية الإدارة والسياسة
2.	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
3.	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
4.	د. محمد فارس	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
5.	د. مروان الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
6.	د. محمود الشنطي	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
7.	د. جلال شتات	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. محمد اشتوي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
9.	د. رامز بدير	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
10.	د. وفيق الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
11.	د. أكرم حماد	دكتوراه	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (4)
صورة الاستبانة بعد التحكيم



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص القيادة والإدارة



الأخ الكريم/ الأخت الكريمة.....المحترم/ ة ،،،
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع : تعبئة استبانة بحث علمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة.

ولإيمان الباحث بأن العاملين بالوزارة هم الأكثر معرفة ودراية بالوضع القائم في الوزارة محل الدراسة، كونهم أهل خبرة واختصاص وأنهم خير مُعين للوصول إلى المعلومات المطلوبة، فإنه يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة للتكريم من حضرتكم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستبانة متحرين إحدى المناصب الإدارية التالية: (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة)، راجين منكم الدقة والموضوعية أملاً في الوصول إلى معلومات أفضل لموضوع الدراسة، مؤكدين لكم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستبقى سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومثمنين حسن استجابتكم ،،،

الباحث/ فادي محمد رجب كسبة

أولاً: البيانات الشخصية

() بكالوريوس	() دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
() دكتوراه	() ماجستير	
() من 5 سنوات وقل 10	() اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
() من 15 سنة فأكثر	() من 10 سنوات وأقل من 15	
() وكيل مساعد	() وكيل وزارة	المسمى الوظيفي
() نائب مدير عام	() مدير عام	
() رئيس قسم	() مدير دائرة	
	() رئيس شعبة	
() وزارة التربية والتعليم	() وزارة الصحة	المؤسسة الحكومية
() وزارة الثقافة	() وزارة العمل	
() وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	() وزارة شؤون المرأة	
() وزارة شؤون الأسرى والمحربين	() وزارة الشباب والرياضة	
	() وزارة الشؤون الاجتماعية	

ثانياً: متغيرات الدراسة

المحور الأول: إدارة الهدم الخلاق:

وتعرف بأنها العملية التي تتضمن سلسلة من الأحداث التي يتم من خلالها التخلص من الأفكار والمبادئ القديمة وتبني أفكار إبداعية خلاقة ومبادئ جديدة في إطار التغيير التنظيمي.

م	الفقرة	الدرجة
	البعد الأول: التفكير الاستراتيجي	الدرجة كبيرة جداً كبيرة متوسطة قليلة كبيرة جداً
1.	تمتلك الإدارة العليا رؤية مستقبلية ذات إبعاد شاملة.	
2.	يتم تحديد اتجاه العمل في الوزارة من خلال رؤيتها.	
3.	تتسجم أهداف الوزارة مع رؤيتها الاستراتيجية.	
4.	يمتلك العاملون تصوراً واضحاً لطبيعة تحقيق الرؤية الاستراتيجية.	
5.	تعتمد الإدارة على نظم معلومات متقدمة تخدمها في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.	
6.	تستقرئ الإدارة العليا المستقبل بهدف تطوير استراتيجيات العمل في الأمد البعيد.	
7.	تحلل الإدارة البيئتين الداخلية والخارجية لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر.	
8.	تشارك الإدارة العليا العاملين بفاعلية في تحديد الرؤية المستقبلية.	
9.	تدمج الإدارة العليا العاملين في عمليات تحليل العمل بهدف التطوير المستقبلي.	
10.	تنشر الإدارة العليا مفاهيم التنبؤ والعمل المستقبلي ضمن ثقافة المنظمة.	
	البعد الثاني: الإبداع	
1.	تبادر الإدارة بتقديم أفكار تتصف بالجدة والأصالة.	
2.	تقدم الإدارة كمّاً كبيراً من الأفكار غير المألوفة للعاملين.	
3.	تنجز الإدارة أعمالها بأساليب متطورة ومتجددة.	
4.	يمتلك الموظفون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	
5.	تبادر الإدارة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.	
6.	يساهم الموظفون في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.	
7.	يستطيع الموظفون تقديم أفكارهم واقتراحاتهم دون خوف وبحرية.	
8.	يمتلك الموظفون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	
9.	تشجع الإدارة العاملين لديها على التفكير الخلاق والابتكار.	
10.	تكافئ الإدارة الموظفين المبدعين وتقدر جهودهم.	
11.	يمتلك الموظفون القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية وبسر.	

الدرجة					الفقرة	
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	الم	البعد الثالث: التغيير التنظيمي
						1. تعمل الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مهني و مدروس.
						2. يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التنظيمي في الوزارة
						3. تركز الوزارة خلال عملية التغيير التنظيمي على الجانب التكنولوجي
						4. تساعد عملية التغيير التنظيمي في الوزارة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.
						5. تسهم عملية التغيير التنظيمي في تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري
						6. تحرص الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة.
						7. تخصص الوزارة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها.
						8. يتدرب العاملون في الوزارة على إدارة عملية التغيير التنظيمي
						9. تزيد برامج تنمية وتطوير العاملين في الوزارة من كفاءة عملية التغيير التنظيمي
						10. تسهل الأنظمة والسياسات المتبعة في الوزارة في إحداث عملية التغيير التنظيمي
						11. تراعي الوزارة القوانين والأنظمة الإدارية عند إجراء عملية التغيير التنظيمي.
						12. توضح الوزارة أسباب التغيير التنظيمي للعاملين قبل الشروع به.
						13. تشارك الوزارة العاملين باقتراحاتهم عند التغيير التنظيمي.
						14. تعدل الوزارة أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للتغيير التنظيمي.
						15. تواكب الوزارة التطور التكنولوجي عند عملية التغيير التنظيمي.

المحور الثاني:

جودة الخدمات: وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعميل.

الدرجة					الفقرة	م
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	البعد الأول: الجوانب المادية الملموسة	
					2. تراعي الوزارة الاهتمام بالمظهر العام والهدام لموظفيها.	
					3. يتلاءم التصميم الداخلي لمكان العمل مع طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن.	
					4. تهتم الوزارة بمظهر وجاذبية المباني.	
					5. تتوافر لدى الوزارة التجهيزات الحديثة والتقنيات المناسبة لإنجاز أعمالها.	
					البعد الثاني: الاعتمادية	
					1. يتمتع الموظفون بالمعرفة الكافية للرد على استفسارات المواطنين.	
					2. يخصص وقت كافي لمراجعة مشاكل المواطنين.	
					3. تلتزم الوزارة بتقديم خدماتها للجمهور في الموعد المحدد.	
					4. تتجنب الوزارة تكرار الأخطاء في تقديم خدماتها المختلفة.	
					البعد الثالث: الاستجابة	
					1. تستجيب الوزارة لطلبات المستفيدين بالسرعة الممكنة.	
					2. يتم الاستجابة لطلبات المستفيدين بدقة متناهية.	
					3. تتقبل الوزارة شكاوي المستفيدين ومشكلاتهم.	
					4. تعمل الوزارة على إيجاد الحلول الناجعة لمشاكل المواطنين.	
					5. يتم تزويد نوافذ تقديم الخدمة بالاحتياجات اللازمة في حالة الازدحام وضغط العمل.	
					6. يتوفر لدى الموظفين الاستعداد والرغبة لمساعدة المواطنين.	
					7. تلتزم الوزارة بتقديم الخدمة للمستفيد وفق أنظمة العمل.	
					البعد الرابع: الأمان	
					1. توفر الوزارة للمستفيد الخدمة في جو آمن يخلو من المخاطر.	
					2. سلوك الموظفين مع الجمهور يعزز الشعور بالأمان والثقة لديه.	
					3. توفر الوزارة الخصوصية والسرية في المعلومات التي تخص المراجعين.	
					4. توفر الوزارة الأمان الوظيفي للعاملين فيها مما يزيد من جودة خدمة المستفيدين.	
					البعد الخامس: التعاطف	
					1. يتوفر لدى الموظفين الروح المرحة في التعامل مع الجمهور.	
					2. يتوفر لدى الموظفين القدرة على استيعاب الجمهور وتقدير ظروفهم.	
					3. تولي الوزارة الاهتمام المناسب لكل مواطن.	
					4. تضع الوزارة مصلحة المواطنين في مقدمة اهتماماتها.	