

## تطبيق الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة

### عن الحكومة الفلسطينية

اعداد:

رجائي مسود

ماجستير/ جامعة الاستقلال

د. زكي أبو زياد

أستاذ مساعد/ الإدارة العامة/ جامعة الاستقلال

### مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى تطبيق الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية، قام الباحثان في هذه الدراسة بمراجعة نظرية لمفهوم السياسات العامة، وآليات تنفيذها، كما قام بتصميم استبانة، وتوزيعها على عينة تكونت من (100) من الإداريين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، وبعد جمع الاستبانات وتحليلها، تم التوصل إلى: أن واقع تخطيط الادارات العامة في محافظة الخليل لتطبيق لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، وكانت أبرز مظاهر التخطيط اتسام خطط المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، وأن واقع تنفيذ الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، وكانت أبرز مظاهر التنفيذ أن أغلب السياسات التي تتبنى صياغتها المؤسسة تنفذ بصورة فعالة، وأن واقع متابعة الادارات العامة في محافظة الخليل لتنفيذ لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز مظاهر المتابعة حرص المؤسسة على تعزيز العلاقات القوية مع المؤسسات الشريكة في تنفيذ السياسات العامة، وفي ضوء هذه النتائج، خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية: العمل على إشراك الموظفين في عملية التخطيط لتنفيذ السياسات العامة، بحيث يتم شرح وتوضيح السياسة، والهدف والغاية منها، وآلية تنفيذها، لما لذلك من دور في تعزيز تنفيذها، والعمل على إيجاد آليات مشتركة بين المؤسسات والإدارات العامة، بما يسهم في تسخير كافة الإمكانيات وتوجيهها بهدف تنفيذ السياسات العامة التي تصيغها الحكومة، وتعزيز آليات التواصل بين المواطنين والمؤسسات العامة لأخذ التغذية الراجعة حول تنفيذ السياسات العامة، من

جانبا، وتعزير آليات التواصل بين الإدارات العامة والحكومة من جانب آخر، بما يضمن تحقيق أعلى درجة من متابعة تنفيذ السياسات العامة.

**الكلمات المفتاحية:** السياسات العامة، الإدارة العامة، التخطيط، التنفيذ، المتابعة.

**Abstract:**

The study aimed to identify the application of public policies in the Hebron Governorate by public administrations issued by the Palestinian government. The researcher in this study conducted a theoretical review of the concept of public policies and the mechanisms for their implementation. He also designed a questionnaire and distributed it to a sample consisting of (100) administrators in public institutions in Hebron Governorate, and after collecting and analyzing questionnaires, it was concluded that: The reality of planning of public administrations in Hebron Governorate to implement the public policies issued by the Palestinian government was to a high degree, and the most prominent manifestations of planning were the institution's plans being characterized by the ability to adapt to unexpected changes, and that the reality of the administrations' implementation In Hebron Governorate, the public policies issued by the Palestinian government were to a high degree, and the most prominent manifestation of implementation was that most of the policies adopted by the institution were implemented effectively, and that the reality of public administrations in the Hebron Governorate following up on the implementation of public policies issued by the Palestinian government was to a moderate degree, and the most prominent Follow-up manifestations of the organization's keenness to strengthen strong relationships with partner institutions in implementing public policies. In light of these results, the study came out with the following recommendations: Work to involve employees in the planning process for implementing public policies, so that the policy, its goal and purpose, and the mechanism for its implementation are explained and clarified. Because of this role in enhancing their implementation, and working to find joint mechanisms between public institutions and administrations, which contributes to harnessing all capabilities and directing them with the aim of implementing the public policies formulated by the government, and strengthening communication mechanisms between citizens and public institutions to take feedback on the implementation of public policies, on the part On the other hand, strengthening communication mechanisms between public administrations and the government, to ensure achieving the highest degree of follow-up on the implementation of public policies.

**Keywords:** Public policies, public administration, planning, implementation, follow-up.

## المقدمة:

تعتبر السياسات العامة هي الدليل الموجه لمعالجة مشكلة ما، أو قضية يواجهها فئة معينة، بما يتماشى مع القانون، والأعراف السائدة في البلد، ولذلك تعد عملية صنع السياسات العامة عملية معقدة، ومتعددة الأوجه، لما تتطلبه من تفاعل العديد من الجهات، والجماعات، والأفراد للوصول إلى قرار يمثل سياسة عامة مقبولة للجميع.

من الناحية النظرية، يمكن توقي نجاح تنفيذ أية سياسة عامة بعد المرور بمرحلتين ضروريتين: تخص الأولى طبيعة إعداد تلك السياسة، بينما تشمل الثانية خطوات إعداد تلك السياسة، لكن عملياً، يترجم نجاح تنفيذ السياسة العامة من عدمه، بممارسات الإدارة العامة؛ إذ لا تعتبر هذه الإدارات مجرد جهاز لتنفيذ سياسة عامة فحسب، بل هي المستهدفة في الأساس من محتوى تلك السياسة. وعلى المستوى المحلي، تعتبر الحالة الفلسطينية ذات وضعية خاصة عن تناول البحث في موضوع السياسات العامة فيها، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها اتفاق أو سلو الذي أنشئت بموجبه السلطة الوطنية الفلسطينية، ضمن اتفاقيات وشروط خاصة، وكذلك انتشار، وحجم مؤسسات (الأنجوز) التي تشكلت، واعتبرت بمثابة الذراع الذي تقوم عليه عملية السلام (حسن وعليوي، 2019)

إضافة إلى ذلك، تغلب على الإدارات الحكومية والسياسات العامة في فلسطين تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، إن إخضاع الوظيفة الحكومية للحسابات السياسية والاستقطاب السياسي، وانتماء الموظف إلى تيار سياسي معين، ورغبته في إحداث تغييرات لأسباب غير مهنية، منها تغليب مصلحة التيار السياسي الخاصة على المصلحة العامة التي يفترض أن الوظيفة الحكومية تسعى لتحقيقها (العيسة، 2017)

ومن جانب آخر، فإن عدم تطبيق وتنفيذ السياسة التي تم صياغتها وتشكيلها، يعني بقاؤها مجرد إعلان أو بيان للمقاصد أو النوايا، وبالتالي فإن تطبيق السياسة العامة هي عملية ترجمة أو تحويل المقاصد المتعلقة بالسياسة إلى نشاط عملي، وتحويلها إلى أهداف على أرض الواقع، وهو ما يمثل الرابط بين السياسة التي تم صياغتها والمخرجات الملموسة، وبالتالي تحويل السياسة التي تم صياغتها إلى حقيقة ملموسة ووضعها في حيز التنفيذ، وتعد عملية التنفيذ من أصعب المراحل المتعلقة بالسياسات العامة. ويعزي هذا إلى أن عملية التنفيذ تتضمن أطراف يقومون بتنفيذ التشريع أو البرامج وأطراف آخرون يعيشون الظروف والتأثيرات المتعلقة بالسياسة التي تم وضعها (السبوع، 2022)

#### مشكلة الدراسة:

إن تنفيذ السياسات العامة يعتبر مجالاً عملياً هاماً تبرز من خلاله قدرة الإدارات والمؤسسات العامة في تنفيذ هذه السياسات، والأهداف التي وضعها راسموا السياسات العامة، والتي تتميز بالتنوع وتعدد القطاعات التي تشملها (سلمى، 2021).

حيث تتولى الإدارات التنفيذية في النظام السياسي تنفيذ هذه السياسات، التي تعكس توجهات النظام السياسي، وتُبين مسؤوليته تجاه مجتمعه الذي انتخبه، إلا أن تنفيذ هذه السياسات، يمكن أن يواجه بعض التحديات التي تحول دون تحقيق الهدف المنشود.

حيث أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (الليلة، 2016) إلى أن تنفيذ السياسات العامة يواجه في كثير من الأحيان صعوبات، وتحديات تتعرض لها الإدارات العامة وفق المعطيات، والمجريات التي تواجهها في سبيل تنفيذ هذه السياسات.

ويرى الباحثان أن الواقع الفلسطيني يحظى بخصوصية كبيرة في هذا المجال، إذ يضاف إلى التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجه الإدارات العامة في الظروف العادية، المعوقات التي ترتبط بالاحتلال الإسرائيلي والتي يترتب عليها تقليص حجم الموارد، والإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات، وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطبيق الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة

الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما واقع تخطيط الادارات العامة في محافظة الخليل لتطبيق لسياسات العامة الصادرة عن

الحكومة الفلسطينية؟

٢. ما واقع تنفيذ الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة

الفلسطينية؟

٣. ما واقع متابعة الادارات العامة في محافظة الخليل لتنفيذ لسياسات العامة الصادرة عن

الحكومة الفلسطينية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

- خصوصية الحالة الفلسطينية، وتسليط الضوء على واقع تنفيذ وتطبيق السياسات العامة

الصادرة عن الحكومة الفلسطينية في ظل حالة من عدم الاستقرار.

- شح الموارد، والإمكانيات للإدارات العامة الناتج عن سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على موارد السلطة الفلسطينية، وهو ما يمكن أن يشكل عائقاً تجاه تطبيق السياسات العامة وتنفيذها.

- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على مستوى الحكومة الفلسطينية لتذليل العقبات التي يمكن أن يواجه تنفيذ السياسات العامة، ودعم تطبيقها.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على واقع تخطيط الإدارات العامة في محافظة الخليل لتطبيق لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية.
2. التعرف على واقع تنفيذ الإدارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية.
3. التعرف على واقع متابعة الإدارات العامة في محافظة الخليل لتنفيذ لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية.

### حدود الدراسة:

يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة بالمحددات الآتية:

الحدود الزمانية: شهر أيار/ مايو من العام 2024.

الحدود المكانية: محافظة الخليل.

الحدود البشرية: الموظفين الإداريين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

## مصطلحات الدراسة:

### مفهوم السياسات العامة:

تشمل السياسات العامة، في إطار علم السياسة وعلم الاجتماع، على تخصص علمي يغطي بمساهماته جوانب ثلاثة المعرفة العمل أو الفعل الإرادي والإعداد المهني. وبالرغم من اهتمام الباحثين والمؤسسات البحثية بدراسة السياسات العامة على المستوى العالمي، فإن هذه الدراسات لم تجد لنفسها على المستوى المحلي، أرضاً خصبة بعد، رغم قيمتها الأكاديمية في إسهامها في فهم ديناميكيات النظام السياسي ومخرجاته، وقيمتها العملية والمتمثلة في تحقيق الترابط بين علم السياسة والواقع الاجتماعي (شلغيم، 2022)

وعند تعريف السياسة العامة، يجب مراعاة الاختلاف الموجود بين السياسات (policy) والسياسة (politics)، لأن الأولى يُقصد بها القرارات والمخرجات الحكومية والثانية تشير إلى عملية الوصول إلى الحكم وإدارته (خضير، 2017)

لقد وجد الباحثون في مجال حقل تحليل السياسات العامة صعوبة حقيقية في تعريف مصطلح السياسات العامة تعريفاً علمياً دقيقاً، وقد اتجهوا في ذلك اتجاهات عديدة واتبعوا في ذلك مناهجاً مختلفة تتلاءم ومرتكزاتهم الدراسية والبحثية. وتغص أدبيات حقل تحليل السياسات، بتعريفات مصطلح السياسات العامة حتى يبدو أن كل باحث يستجيب لإغراء تقديم تعريف جديد يلقي نجاحات متفاوتة في أعين منتقديه، ولكن لكي يكون التعريف مفيداً إجرائياً فإنه يجب أن يوضح الخصائص والملامح الأساسية للسياسات العامة. لقد وجد الباحثون في مجال حقل تحليل السياسات العامة صعوبة حقيقية في تقديم مثل ذلك التعريف المصطلح السياسات العامة بصورة علمية دقيقة ولهم

كل العذر في ذلك، فالموضوع متشعب بصورة علمية دقيقة ولهم أيضاً كل العذر في ذلك،  
فالموضوع متشعب بصورة تصعب الإحاطة به في حيز صغير (الحسين، 2002)

### تصنيف السياسات العامة:

تعمل السياسات العامة ضمن مستويات عالمية، وإقليمية، ومحلية، وتقسّم في مجملها إلى الأقسام  
الآتية (حسين، 2021):

**المستوى الجزئي:** وهو يعكس علاقة فرد + جهة إدارية - قرار يراعي مصالح معينة.

**المستوى التحويلي:** وهو علاقة تربط بين مؤسستين أو جهتين لاستصدار قرار يخدم مصالح عامة  
وخاصة.

**المستوى الكلي:** وهو أعلى مستوى لاختيار سياسة عامة لكل الدولة. توجد للسياسات أنواع متعددة  
وهي تعمل ضمن المستويات أعلاه وتتباين حسب الظروف والمتغيرات الدافعة باتجاه نوع سياسة  
لمواجهة أزمة أو موقف ومنها الاستخراجية والمالية، والتشريعية، والتنفيذية، والقضائية،  
والتوزيعية، والإدارية.

وهناك أنواع أخرى، منها: (خالد، 2023)

- **السياسات التنظيمية:** تتمثل في التعليمات الحكومية المتعلقة بضبط ورقابة الأنشطة  
والسلوكيات والالتزام بالمصلحة العامة وتطبيق القانون.

- **السياسات الرمزية:** وهي محط اهتمام حكومي؛ لأنها تعطي بعداً قيمياً وأخلاقياً وسياسياً  
يحاكي عقول المواطنين ويركز الهدف الحكومي في إناطة الحكومة بهالة القوة دون أن

تحتاج الحكومة لموارد مادية وتشريعية تكتفي بتوجيه أبنوا الإعلام ليكون كفيل بتغطية هذا النوع من السياسات.

– السياسات الاستخراجية: تتوجه الحكومة بمحاولة استخراج الموارد المادية والبشرية المكونة في ثنيات الدولة وتوجيهها واستغلالها لخدمة الصالح العام.

– سياسات ذات الاهتمام العام: وهي نوع من السياسات يحاول بها الحكومة الحصول على رضا الرأي العام واهتمامه وتأبيده وهي قائمة وتعلن الهدف الأسمى وهو تحقيق الرضا والسعادة للمجتمع.

– سياسات حزبية: تحديد النظم الحزبية والتركيز على برامجها وتنوير أيديولوجيتها وخلفياتها وتوجهاتها.

#### تنفيذ السياسات العامة:

تعد مرحلة التنفيذ من اختصاصات الجهاز التنفيذي والإداري، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ السياسة لتحقيق الأهداف المرجوة. كما أن هذه المرحلة في غاية الأهمية لأن أي إهمال في التنفيذ يؤدي إلى إخفاق في تحقيق الأهداف التي رسمت من أجلها السياسة العامة وتعرف عملية تنفيذ السياسة العامة بأنها حالة من التفاعل بين الهدف والعوائد المرغوب تحقيقها من إقرار السياسات العامة، أو تلك الأفعال والنشاطات التي يتم ترجمتها بصورة فعلية على أرض الواقع، أي أن التنفيذ هو بمنزلة حلقة الوصل التي تبقى الوسائل والأساليب والجهود المبذولة موجهة نحو مقاصد السياسات العامة وغاياتها (النوايسة، 2020)

كما تعد عملية تنفيذ السياسة العامة مرحلة يعهد فيها للجهاز الإداري لتنفيذ السياسات العامة التي أقرت في إطار برامج أو مشروعات ذات أهداف محددة، ويتم تنفيذ هذه البرامج والمشروعات في

حدود مواردها وإمكانياتها، ويتم إقرارها من الجهات المعنية، وينظر إليها على أنها تحويل السياسات العامة إلى نتائج العملية والملموسة على أرض الواقع من خلال استخدام وسائل وإمكانيات مادية وبشرية وغيرها، لتحقيق أهداف السياسة العامة، وهو كل ما يلزم القيام به من أعمال بقصد تحقيق الأهداف، أي هو ترجمة السياسة العامة بما تحتويه من أهداف وقواعد ومبادئ إلى خطط وبرامج عمل محددة يترتب على تطبيقها أن تتحقق الأهداف (غارو، 2012)

### متطلبات تنفيذ السياسات العامة:

تستدعي هذه العملية تنفيذ البديل الذي تم تبنيه أي تحويله إلى نتائج ملموسة، حيث يتم استعمال الوسائل والامتيازات المادية والبشرية في سبيل تحقيق مقاصد السياسات العامة على هذا الأساس فإن كافة الأجهزة الإدارية المعنية بتنفيذ السياسات العامة في مجالات مختلفة تقوم بممارسة جوانب العملية الإدارية على النحو التالي (هجيرة، 2020):

١- وضع الخطط التنفيذية: يعتبر التخطيط ضروريا لإنجاز أي عمل بطريقة صحيحة، فلا بد للإدارات والأجهزة الحكومية وضع خطط تنفيذية لتجسيد السياسات العامة منطلقة في عملها من القوانين التي تحدد الأهداف العامة التي يسعى صانع السياسات لتحقيقها وفق ما يتوفر من موارد مادية وبشرية.

٢- تنظيم وتنسيق العمل لا بد أن تنعكس الخطة التي يتم إقرارها بعد اختيار البديل الأفضل في آلية عمل تنظيمية، حيث يتم تقسيم الخطة إلى خطط وأهداف فرعية، تلتزم بها الوحدات التنظيمية الموجودة في الجهة المختصة ومن الممكن إنشاء وحدة جديدة إن لم تكن موجودة والتنسيق بين الوحدات المختلفة مع ضرورة التوصيف الجيد للوظائف.

٣- توجيه الموظفين وقيادتهم: تبقى العناصر البشرية هي الأهم حيث أنها تتمتع بالقدرة على إحداث النقلة النوعية المطلوبة في العمل، والمدير أياً كان مستواه الوظيفي يجب أن يتمتع بمهارات قيادية يستطيع من خلالها تحفيز العاملين على أداء المهام، فحسن القيادة عامل حاسم في خلق روح الفريق ونمط العمل الجماعي.

### أبعاد تنفيذ السياسات العامة:

هنالك مجموعة من الأبعاد التي تشكل هيكل تنفيذ السياسات العامة، تناولها السبوع (2022) على النحو الآتي:

– أولاً: نشر وصياغة السياسات العامة: هو كل النشاط الذي يحدث أو يتم القيام به قبل إعلان السياسة من قبل الحكومة، وينطوي على تحديد مشكلة السياسة، وتطوير وتحليل بدائل السياسة واختيار أو اختيار بديل. فصياغة السياسة العامة تستلزم: صياغة الأهداف التي تشمل مجموعات متعددة مع تضارب المصالح في بعض الأحيان، وتحديد المشكلة وتحديدها، ووضع جدول الأعمال الذي يحاول الأفراد والجماعات من خلاله التأثير على قرارات السياسة، والبحث عن بدائل سياسية وموازنة عواقب كل منها، واتخاذ قرار السياسة في شكل مراسيم وتوجيهات وقوانين وأفعال ومبادئ توجيهية.

– ثانياً: تخطيط السياسات العامة: أن التنفيذ الفعال يحتاج إلى تخطيط وتحريك للموارد الكامنة، وإن القرارات الصعبة والتي كان يمكن تجنبها عندما رسمت السياسات فيجب أن ينظر لها كخطط وتوجهات يمكن أن تتطور، وكذلك فإن الخطط العملية الإستراتيجية القوية، وخطط العمل، والموازنات والتوجهات الإجرائية هي غالباً ما تكون حلقات مفقودة

بين صياغة السياسة العامة والتنفيذ الحقيقي، ويشار إلى أن التجارب العالمية أظهرت بأن الدليل على التنفيذ يمكن أن يترجم بين الخطة المحكمة والموعظة الفضاضة.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Judijanto et al, 2024) التعرف إلى كيفية تأثير تنفيذ السياسة العامة على رفاهية الجمهور، ومن خلال تحليل متعمق للأدبيات، تم تحديد الدراسة العوامل الرئيسية التي تلعب دوراً في نجاح السياسات العامة مثل التعليم والصحة والتوظيف والإسكان والحماية الاجتماعية، ووجدت الدراسة أن نجاح تنفيذ السياسة العامة في تحسين رفاهية المجتمعات يعتمد بشكل أساسي على عدة عوامل رئيسية، منها: تصميم سياسات شاملة ومبنية على الأدلة والحقائق؛ توافر الموارد الكافية؛ التنسيق والتعاون الجيد بين الإدارات العامة؛ تكييف السياسات مع السياقات المحلية؛ والمشاركة الفعالة للمجتمع.

هدفت دراسة الهواجرة (Al-hawajreh et al, 2023) إلى البحث في تأثير القيادة الاستراتيجية على تنفيذ السياسات العامة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. ولذلك تم التركيز على الدوائر الحكومية في محافظة الكرك في الأردن. تم جمع البيانات بشكل أساسي من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (175) مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على تنفيذ السياسات العامة.

هدفت دراسة (Atelhe & Adah, 2018) إلى البحث في تحديات السياسة العامة في نيجيريا، مع التركيز بشكل خاص على قطاع التعليم، وبالاعتماد على الأدبيات الواسعة، وباستخدام التحليل النوعي للبيانات المتاحة حول السياسات العامة الخاصة بالتعليم، خرجت الدراسة بنتائج منها: أن العامل المعوق ضد التنفيذ الفعال للسياسات يكمن في المواقف الفاترة للمؤسسات البيروقراطية

المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسات، كما لوحظ أن عدم الاتساق في السياسات والإرادة السياسية كان بمثابة نكسة كبيرة للتنفيذ الفعال للسياسات في نيجيريا.

### تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات في تسليط الضوء، وتركيز البحث على تنفيذ السياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية، نظراً لما تحظى به الإدارات العامة الفلسطينية من خصوصية من خلال عملها تحت الاحتلال الإسرائيلي، وسيطرة إسرائيلية على كافة مواردها. كما تتميز هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الإدارات التنفيذية، وهي التي تتولى تحويل السياسات التي يتم صياغتها من أفكار إلى حقائق على أرض الواقع.

### الطريقة والاجراءات

#### منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الدراسة، وتحقيق أهدافها؛ كون هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذه الدراسة؛ لمناسبته لطبيعة المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

بناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسات العامة، والبالغ عددهم (21720) بحسب ديوان الموظفين العموميين (مستثنى منهم العاملين في الأجهزة الأمنية، والمعلمين، والكوادر الطبية)، منهم (4316) في جميع المؤسسات العامة في محافظة الخليل خلال فترة إجراء الدراسة من العام 2023، واقتصرت الدراسة الحالية على

المؤسسات (التنمية الاجتماعية، الزراعة، الاقتصاد الوطني، النقل والمواصلات، التربية والتعليم، التعليم العالي والبحث العلمي، الصحة).

قام الباحثان في هذه الدراسة باختيار العينة بالطريقة العشوائية المتيسرة، حيث قام بتوزيع (100) استبانة على عينة من الإداريين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

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

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	40	40%
		أنثى	60	60%
		المجموع	100	100%
2	المؤهل العلمي	دبلوم	25	25%
		بكالوريوس	47	47%
		ماجستير فأعلى	28	28%
		المجموع	100	100%
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	13%
		5 - أقل من 10 سنوات	75	75%
		10 سنوات فأكثر	12	12%
		المجموع	100	100%
4	المؤسسة	دار المحافظة	32	32%
		مديرية المالية	21	21%
		مديرية التنمية	14	14%
		مديرية الصحة	18	18%
		مديرية الاقتصاد	15	15%
		المجموع	100	100%

## أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة السابقة، استخدم الباحثان أداة الدراسة (الاستبانة)؛ وذلك بغرض جمع البيانات؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على تطبيق الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية

## صدق الأدوات:

قام الباحثان بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

### أولاً: الصدق الخارجي (المحكمين):

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من الخبراء وذوي الاختصاص في مجموعة من الجامعات الفلسطينية، وقد استجاب الباحثان لآراء ومقترحات المحكمين، حيث قام بعمل ما قدمه المحكمين من تعديلات وتغييرات. وقد تبين للباحث أن آراء المحكمين، ومقترحاتهم، التي قدموها، لم تقترح التغيير على أقسام ومجالات الاستبانة، وإنما اقتصرت على تعديل محتوى بعض الفقرات، وصياغة فقرات أخرى، بحيث أصبح عدد الفقرات بصورتها النهائية (21) فقرة.

### ثانياً: الصدق البنائي:

يعني مدى اتساق واتفاق كل مجال من مجالات الاستبانة، مع الدرجة الكلية لهذه الأسئلة، وقد قام الباحثان بحساب ذلك، من خلال حساب معاملات الارتباط المجالات بعضها البعض، كما يبين ذلك الجدول (3).

جدول (3) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط أبعاد تنفيذ السياسات العامة

التخطيط لتطبيق السياسات العامة	التخطيط لتطبيق السياسات العامة	تنفيذ السياسات العامة	متابعة تنفيذ السياسات العامة
1.000	0.720**	0.669**	
-	1.000	0.760**	
-	-	1.000	

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع القيم التي تم حسابها لمعامل ارتباط كانت ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتفاق، والاتساق الداخلي بين أبعاد الدراسة، وهو ما يشير إلى أن هذه الفقرات تتمتع بالصدق في قياس ما وضعت من أجل قياسه.

ثبات الأداة:

تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمقياس تطبيق الإدارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (5):

جدول رقم (5): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach

..(Alpha

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثقة بالنفس	100	8	0.865
الرؤية المستقبلية	100	8	0.857
القائد الملهم والتعبير	100	5	0.939
الحساسية تجاه القيود البيئية	100	21	0.943

يتبين من المعلومات الواردة في الجدول (5) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس واقع تطبيق الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية من خلال معادلة (كرونباخ ألفا) عند الدرجة الكلية بلغت (94.3%)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابلية لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج.

### المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها استخدم الباحثان المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات وذلك من خلال استخراج الأعداد، وحساب النسب المئوية للتكرارات، والموافقة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك من خلال الاختبارات الإحصائية الآتية:

- تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) وذلك بغرض التأكد من أداة الدراسة.
  - تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك بغرض التحقق من صدق فقرات ومجالات أداة الدراسة.
- ومن أجل تفسير المتوسطات الحسابية استخدم الباحثان مفتاح التصحيح، حيث أعطيت الاستجابات التدرج الآتي:

جدول (6): المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على

### مقياس الدراسة

التقدير	الوزن النسبي%	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	أقل من 2.34
متوسطة	من 46.8% - أقل من 73.5%	من 2.34 - أقل من 3.68
مرتفعة	73.5% فأكثر	3.68 فأكثر

حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

طول الفترة = (الحد الأقصى للاستجابة الحد الأدنى للاستجابة) / 3

وبما أن المقياس كان وفق تدرج ليكرت الخماسي، فإن:

طول الفترة = (15) / 3 ويساوي 1.33

وكذلك تم حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية = (الوسط الحسابي ÷ عدد البدائل) × 100%

### نتائج الدراسة

نتائج سؤال الدراسة الأول والذي ينص على:

ما واقع تخطيط الادارات العامة في محافظة الخليل لتطبيق لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تخطيط الادارات العامة في محافظة الخليل لتطبيق لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تخطيط الادارات العامة في محافظة الخليل لتطبيق لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
8	تتسم خطط المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	4.180	1.019	83.6%	1	مرتفعة
6	يمثل التخطيط في المؤسسة خارطة الطريق للوصول الى الأهداف المستقبلية المتمثلة في السياسات العامة.	4.170	1.083	83.4%	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
4	يتم التخطيط في المؤسسة بحسب الإمكانيات المتوفرة فيها لتنفيذ السياسات العامة.	4.090	1.006	81.8%	3	مرتفعة
7	تُشرك المؤسسة مجلس المحافظة عند التخطيط لتنفيذ السياسات العامة.	4.000	0.765	80.0%	4	مرتفعة
2	يتم إشراك الإدارات العامة الفرعية في صياغة السياسات العامة.	3.960	0.864	79.2%	5	مرتفعة
5	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند التخطيط التغيرات المحتملة في السياسات العامة المتعلقة بنظم العمل والإجراءات.	3.930	0.728	78.6%	6	مرتفعة
1	تتوافق سياسات وخطط المؤسسة المرحلية مع السياسات العامة.	3.850	0.716	77.0%	7	مرتفعة
3	يؤدي التخطيط في المؤسسة الى توظيف جهود العاملين لتنفيذ السياسات العامة.	3.780	0.905	75.6%	8	مرتفعة
الدرجة الكلية للتخطيط		3.995	0.642	79.9%		مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن واقع تخطيط الادارات العامة في محافظة الخليل لتطبيق لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.995) وانحراف معياري (0.642)، وحصلت الفقرة رقم (8) على أعلى درجة في محور التخطيط، والتي تنص على (تتسم خطط المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (6) التي تنص على (يمثل التخطيط في المؤسسة خارطة الطريق للوصول الى الأهداف المستقبلية المتمثلة في السياسات العامة) تليها الفقرة رقم (4) التي تنص على (يتم التخطيط في المؤسسة بحسب الإمكانيات المتوفرة فيها لتنفيذ السياسات العامة) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (3) على أقل متوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المبحوثين، وقد نصت على (يؤدي التخطيط في المؤسسة الى توظيف جهود العاملين لتنفيذ السياسات العامة) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (1) التي تنص على (تتوافق سياسات وخطط المؤسسة المرحلية مع السياسات العامة) بدرجة مرتفعة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على:

ما واقع تنفيذ الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية ؟

للإجابة عن السؤال الثاني، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تنفيذ الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تنفيذ الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
10	مرتفعة	1	79.4%	0.703	3.970	تدرك إدارة المؤسسة مدى وضوح أهدافها في معالجة المشكلات المتوقعة عند تنفيذها للسياسات العامة.
12	مرتفعة	2	78.2%	0.986	3.910	أغلب السياسات التي تتبنى صياغتها المؤسسة تنفذ بصورة فعالة.
11	مرتفعة	3	77.6%	0.686	3.880	تتبنى إدارة المؤسسة استراتيجيات شاملة في صياغة أهدافها عند صياغة السياسات العامة.
13	مرتفعة	4	76.4%	0.716	3.820	تتوافر لدى المؤسسة قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ السياسات العامة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
16	تتعرف المؤسسة إلى التهديدات الداخلية والخارجية لتجنب الآثار المترتبة عليها والتي تحول دون تنفيذ السياسات العامة.	3.820	0.978	76.4%	5	مرتفعة
15	يتم نشر وإعلان أغلب السياسات التي تم تنفيذها للمؤسسة.	3.810	0.992	76.2%	6	مرتفعة
9	يتم تسخير كافة الإمكانيات اللازمة لتنفيذ السياسات العامة.	3.800	0.696	76.0%	7	مرتفعة
14	تؤدي السياسات العامة التي تتبناها المؤسسة إلى إنشاء برامج جديدة يدرك المنتفعون مزاياها.	3.800	0.791	76.0%	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية للتنفيذ	3.851	0.586	77.0%		مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن واقع تنفيذ الإدارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.851) وانحراف معياري (0.586)، وحصلت الفقرة رقم (10) على أعلى درجة في محور التنفيذ، والتي تنص على (تدرك إدارة المؤسسة مدى وضوح أهدافها في معالجة المشكلات المتوقعة عند تنفيذها للسياسات العامة) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (12) التي تنص على (أغلب السياسات التي تتبنى صياغتها المؤسسة تنفذ بصورة فعالة) تليها الفقرة رقم (11) التي تنص على (تتبنى إدارة المؤسسة استراتيجيات شاملة في صياغة أهدافها عند صياغة السياسات العامة) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (14) على أقل متوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المبحوثين، وقد نصت على (تؤدي السياسات العامة التي تتبناها المؤسسة إلى إنشاء برامج جديدة يدرك المنتفعون مزاياها) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (9) التي تنص على (يتم تسخير كافة الإمكانيات اللازمة لتنفيذ السياسات العامة) بدرجة مرتفعة.

نتائج سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على:

ما واقع متابعة الادارات العامة في محافظة الخليل لتنفيذ لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثالث، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع متابعة الادارات العامة في محافظة الخليل لتنفيذ لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متابعة الادارات العامة في محافظة الخليل لتنفيذ لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
21	مرتفعة	1	76.0%	0.876	3.800	تحرص المؤسسة على تعزيز العلاقات القوية مع المؤسسات الشريكة في تنفيذ السياسات العامة.
17	مرتفعة	2	73.4%	1.231	3.670	تتعامل إدارة المؤسسة بشفافية مع راسموا السياسات العامة.
19	مرتفعة	3	71.0%	1.175	3.550	يوجد في المؤسسة تفويض واسع للصلاحيات وحرية في أداء المهام.
20	مرتفعة	4	68.4%	0.819	3.420	تتواصل المؤسسة بسهولة مع المواطنين عبر المواقع الالكترونية لأخذ التغذية الراجعة حول السياسات العامة.
18	مرتفعة	5	67.2%	1.020	3.360	يستطيع الموظفين في المؤسسة إجراء التغييرات على الخدمات المطلوبة لتسهيل أمور المواطنين.
						الدرجة الكلية المتابعة

يتضح من الجدول (8) أن واقع متابعة الادارات العامة في محافظة الخليل لتنفيذ لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.560) وانحراف معياري (0.929)، وحصلت الفقرة رقم (21) على أعلى درجة في محور المتابعة، والتي تنص على (تحرص المؤسسة على تعزيز العلاقات القوية مع المؤسسات الشريكة

في تنفيذ السياسات العامة) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (17) التي تنص على (تتعامل إدارة المؤسسة بشفافية مع راسموا السياسات العامة) تليها الفقرة رقم (19) التي تنص على (يوجد في المؤسسة تفويض واسع للصلاحيات وحرية في أداء المهام) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (18) على أقل متوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المبحوثين، وقد نصت على (يستطيع الموظفون في المؤسسة إجراء التغييرات على الخدمات المطلوبة لتسهيل أمور المواطنين) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (20) التي تنص على (تتواصل المؤسسة بسهولة مع المواطنين عبر المواقع الالكترونية لأخذ التغذية الراجعة حول السياسات العامة) بدرجة متوسطة.

### ملخص النتائج:

– أن واقع تخطيط الادارات العامة في محافظة الخليل لتطبيق لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، وكانت أبرز مظاهر التخطيط اتسام خطط المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

وترجع هذه النتيجة إلى الإدارات والمؤسسات العامة على التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار السيناريوهات المختلفة والمتغيرات المحتملة، وهو ما يساعد على وضع خطط بديلة وتحليل المخاطر، مما يجعل المؤسسات أكثر استعداداً للتعامل مع الأزمات أو التغيرات السريعة.

– أن واقع تنفيذ الادارات العامة في محافظة الخليل للسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، وكانت أبرز مظاهر التنفيذ أن أغلب السياسات التي تتبنى صياغتها المؤسسة تنفذ بصورة فعالة.

تعكس هذه النتيجة التزام الإدارات العامة عما يصدر عن الحكومة الفلسطينية، وامتلاك الموارد والإمكانيات اللازمة لتطبيق هذه القرارات والسياسات بالشكل المناسب من خلال قنوات التواصل التي تمتلكها هذه المؤسسات مع المجتمع المحلي، والهيئات المحلية، ومؤسسات المجتمع المدني الشريكة، بما يضمن التنفيذ الفعال للسياسات بإشراك كافة فئات المجتمع فيها.

– أن واقع متابعة الادارات العامة في محافظة الخليل لتنفيذ لسياسات العامة الصادرة عن الحكومة الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز مظاهر المتابعة حرص المؤسسة على تعزيز العلاقات القوية مع المؤسسات الشريكة في تنفيذ السياسات العامة.

وجود مستوى متابعة متوسط قد يعكس وجود بعض التحديات التي تعوق عملية المتابعة الفعّالة. هذه التحديات قد تشمل نقص الموارد البشرية أو المالية، أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الجهات والمؤسسات الشريكة في التنفيذ.

### التوصيات:

العمل على إشراك الموظفين في عملية التخطيط لتنفيذ السياسات العامة، بحيث يتم شرح وتوضيح السياسة، والهدف والغاية منها، وآلية تنفيذها، لما لذلك من دور في تعزيز تنفيذها. العمل على إيجاد آليات مشتركة بين المؤسسات والإدارات العامة، بما يسهم في تسخير كافة الإمكانيات وتوجيهها بهدف تنفيذ السياسات العامة التي تصيغها الحكومة. تعزيز آليات التواصل بين المواطنين والمؤسسات العامة لأخذ التغذية الراجعة حول تنفيذ السياسات العامة، من جانب، وتعزيز آليات التواصل بين الإدارات العامة والحكومة من جانب آخر، بما يضمن تحقيق أعلى درجة من متابعة تنفيذ السياسات العامة. عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على معوقات تطبيق وتنفيذ السياسات الحكومية الفلسطينية.

المراجع:

- الحسين، أحمد (2002) مدخل لتحليل السياسات العامة، الطبعة الأولى، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان، الأردن.
- حسين، فرح (2021) أنواع السياسات العامة، مجلة بحوث الشرق الأوسط، المجلد (47)، العدد (70)، 101-134.
- خالد، خالد (2023) صنع واتخاذ السياسات العامة، المجلة الأكاديمية العلمية، المجلد (1)، العدد (31)، 322 - 342.
- خضير، أحمد (2017) تحليل السياسات العامة: دراسة نظرية وحالات عملية، دار الكتاب الجامعي، لبنان.
- السبوع، مهند (2022) أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في تنفيذ السياسات العامة بالتطبيق على المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- سلمى، حروش (2021) دور تنفيذ السياسات العامة في تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي بالجزائر، مجلة المعيار، العدد (55)، المجلد (25)، 942-956.
- شليغم، سعاد (2022) قياس الديمقراطية التشاركية والسياسات العامة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- العيسة، جهاد (2017) تغير الوزراء الفلسطينيين المتكرر وأثره في السياسات العامة، وجهة نظر الإدارات العليا، مجلة سياسيات عربية، العدد (28)، 55-71.
- غارو، حسبية (2012) دور الأحزاب السياسية في رسم السياسات العامة: دراسة حالة الجزائر من 1997-2007، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، الجزائر.
- الليلة، ميسون (2016) الحكومات المحلية ودورها في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد (4)، المجلد (24)، 1064-1095.
- النوايسة، علاء (2020) القيادة الاستراتيجية ودورها في تنفيذ السياسة العامة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

هجيرة، أوعيش (2020) تنفيذ وتقييم السياسات العامة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الأستاذ الباحثان

للدراستات القانونية والسياسية، المجلد (3)، العدد (2).

المراجع الأجنبية:

Al-hawajreh, K.M. et al. (2023). Strategic Leadership and Its Role on Implementing Public Policies in the Government Departments in Karak Governorate. In: Alshurideh, M., Al Kurdi , B.H., Masa'deh, R., Alzoubi , H.M., Salloum, S. (eds) The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems. Studies in Computational Intelligence, vol 1056. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5\\_76](https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_76)

Atelhe, A; Adah, A (2018) The Challenges of Implementing Public Policies in Nigeria: Strategies for Effective Development in the Educational Sector., Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 23, Issue 6, Ver. 8, 1-5.

Judijanto, L; Yumame, J; Pugu, M (2024) Implementation Of Public Policy In Improving Public Welfare, Journal Administration Negara, Vol. 2No. 3,, 125-133.