



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين  
في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم

ناصر محمد حسن حسين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1429هـ / 2008م

دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين  
في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم

إعداد :

ناصر محمد حسن حسين

بكالوريوس أنظمة المعلومات الحاسوبية / جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف الرئيس: د. سائد ربايعة

المشرف المشارك: د. مجيد منصور

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء  
مؤسسات وتنمية موارد بشرية- معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1429هـ / 2008م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

## إجازة الرسالة

دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم

إعداد الطالب : ناصر محمد حسن حسين

الرقم الجامعي: 20510178

المشرف الرئيس : د. سائد ربايعة

المشرف المشارك: د. مجيد منصور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2008/6/10 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم :

- |               |  |
|---------------|--|
| التوقيع:..... | 1- رئيس لجنة المناقشة : د. سائد ربايعة |
| التوقيع:..... | 2- ممتحناً داخلياً : د. غسان سرحان     |
| التوقيع:..... | 3- ممتحناً خارجياً : أ.د. طارق الحاج   |
| التوقيع:..... | 4- عضو لجنة : د. مجيد منصور            |

القدس - فلسطين

1429هـ / 2008م

## الإهداء

إلى والديّ كما ربياني صغيراً، حفظهما الله وأعانني على برّهما.

إلى رفيقة دربي وصانعة آمالي زوجتي الغالية.

وإلى النسمات الرقيقة التي تتراقص حولي لتؤنسني رغم أشعة الشمس المحرقة في  
درب الحياة، إلى ذخيرة عمري وزاد أيامي، إلى ثمرة الحياة والحب أولادي غنى ومنى  
وبشار وعبد الرحمن الذين أرجو لهم مستقبلاً مشرقاً.

ناصر محمد حسن حسين

## إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

ناصر محمد حسن حسين

التاريخ: / / 2008

## شكر وعرّفان

"وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب" (هود، 88). صدق الله العظيم

الشكر لله تعالى الذي خلّفني مسلماً لأكون على دين الحبيب المصطفى (صلى الله عليه وسلم) ومنحني القدرة لإتمام هذه الدراسة.

الشكر والتقدير إلى المشرفين على هذه الرسالة الدكتور سائد ربابعة والدكتور مجيد منصور لما بذلاه من جهد كبير في سبيل إتمام هذه الرسالة.

وأقدم بجزيل الشكر إلى جامعة القدس ممثلة بإداراتها وكافة العاملين فيها، وأخص بالشكر العاملين في معهد التنمية المستدامة، كما أتقدم بالشكر والعرّفان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

وأقدم بعظيم الشكر لزملائي في جامعة القدس المفتوحة وكذلك محكمي الإمتحان على ما قدموا من إرشادات ونصائح وتوجيهات.

ناصر محمد حسن حسين

## تعريف المصطلحات

أيما وردت المصطلحات التالية في أي فصل أو جزء من هذه الدراسة فإنها تدل على المعاني والمفاهيم التي تقابلها في الشرح أدناه:

دور : مجموعة من الأنماط المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد أو الجماعة في المواقف المختلفة (فلية والزكي، (ب.ت)).

جامعة القدس المفتوحة : هي مؤسسة تربوية للتعليم العالي، أنشئت في العام (1985) وبدأ التدريس فيها في العام (1991) وتنطلق من مبدأ ديمقراطية التعليم ، وتعتمد التعلم عن بعد بكل وسائله وأشكاله المتاحة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ).

التنمية : هي عملية دينامية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية والأدائية في المجتمع، نتيجة لتفاعل مكوناته من مؤسسات وأفراد ودولة بكفاءة وفاعلية، في توجيه الموارد المتاحة واستغلالها إلى حدها الأقصى وبشكل أمثل (المؤمن، حريم، كريشان، وجودة، 1997).

المهارة : قدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام طرق وأساليب تتسم بالكفاءة بما يحقق نتائج أعلى وأفضل في الأداء (السلمي، 1999).

الإدارة : عملية توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة، وفي إطار الظروف البيئية المحيطة (الجميلي، 1998).

المهارة الإدارية : القدرة على توظيف المعلومات والمعارف الموجودة لدى الشخص، وتحقيق

التفاعل المطلوب بين تلك المعارف ومعطيات الواقع لخلق قدرة عالية على الأداء (منصور، 2002)، وتم تقسيم المهارات في هذه الدراسة إلى أربع مجالات هي: المهارات الفنية، والمهارات التفاعلية، والمهارات التحليلية، ومهارات العمليات الإدارية.

الخريجون العاملون : هم الموظفون الذين التحقوا بجامعة القدس المفتوحة وتخرجوا فيها وهم على رأس عملهم في المؤسسات الفلسطينية.

المؤسسات : كيان يقوم على مبدأ تنظيم معظم نشاط أعضاء مجتمع أو جماعة حسب نموذج تنظيمي محدد مرتبط بشكل وثيق بمشاكل أساسية أو بحاجات مجتمع أو جماعة (الكياي، وآخرون، 1991).

مدير : شخص ينظم العمل ويوجهه حتى نهايته ولديه الصلاحية والمسؤولية عن ترجمة الخطط والسياسات إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة (غطاس، جوهانس، روبرتون، وبرش، 1983).

## الملخص

بحثت الدراسة دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم، ومدى الاختلاف في وجهة نظر المديرين حول هذا الدور الذي تلعبه الجامعة، تبعا لمجموعة من المتغيرات المستقلة.

ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت في الفترة الواقعة ما بين شهر شباط (2006) وشهر نيسان (2008)، حيث تكون مجتمعها من جميع المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي يعمل فيها خريجو جامعة القدس المفتوحة الذين التحقوا وتخرجوا في الجامعة وهم على رأس عملهم والبالغ عددهم (1050).

إتبع الباحث المنهج الوصفي وبنى إستبانة لجمع البيانات والتي تكونت من قسمين تضمن الأول منها البيانات الشخصية للمبحوثين، والثاني فقد تضمن فقرات الإستبانة، وذلك لتحديد دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم، والتعرف إلى مدى الاختلاف في وجهات نظر المديرين حول هذا الدور تبعا لكل من متغير نوع المؤسسة، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للمدير، وتم تقسيم فقرات الإستبانة إلى أربع مجالات وهي المهارات الفنية، والمهارات التفاعلية، والمهارات التحليلية، ومهارات العمليات الإدارية.

قام الباحث بتوزيع (210) إستبانة على مدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي يعمل بها خريجو جامعة القدس المفتوحة الذين التحقوا وتخرجوا في الجامعة وهم على رأس عملهم، وبعد استثناء الإستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي إستقرت العينة على (172) إستبانة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة المتيسرة (المتوفرة)، واستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) (SPSS) من اجل تحليل البيانات.

كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة إسهام جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية بشكل عام كانت متوسطة وفي الحدود الطبيعية، حيث أسهمت الجامعة في تنمية المهارات التفاعلية لدى الخريجين بالدرجة الأساس وبصورة أكبر من غيرها، تلاها المهارات الفنية، فالمهارات التحليلية وأخيرا مهارات العمليات

كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، تبعا لكل من متغير نوع المؤسسة، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للمدير، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، باستثناء مجال المهارات الفنية على متغير المؤهل العلمي للمدير، حيث كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات حملة درجة الدبلوم فأقل وتقديرات حملة درجة البكالوريوس فيما يتعلق بدور الجامعة في تنمية المهارات وذلك لصالح تقديرات حملة درجة البكالوريوس.

وقد أوصى الباحث بضرورة تركيز الجامعة على تنمية المهارات الإدارية لدى الطلبة الملتحقين بها من خلال طرق التدريس والمقررات المختلفة وإعطاء الأنشطة العملية الملحقة بالمقررات الدراسية أولوية قصوى، وأن توازن المقررات الدراسية بين الجوانب النظرية والعملية، مما يتيح للدارسين فرصه أكبر لتطبيق ما تعلموه، كذلك يجب على المسؤولين في المؤسسات الفلسطينية تقديم الحوافز المعنوية والمادية وتشجيع الموظفين ذوي المؤهلات العلمية دبلوم فأقل، لالتحاق بأحد برامج الجامعة كل ضمن تخصصه لرفع مستوى مهاراتهم الإدارية.

# **The role of Al-Quds Open University in developing administrative skills for graduated students who work at Palestinian establishments as viewed by their managers.**

## **Abstract**

The study discussed the role of Al-Quds Open University in developing administrative skills of graduated working persons in Palestinian establishments as viewed by their managers, and the extent of the disagreement in the managers viewpoint around this role that the university plays, according to a set of independent variables.

To achieve the above, this study has been taken place between February (2006) and April (2008). Since it's population included all the managers and the heads sections of governmental and nongovernmental establishments where the graduated of Al-Quds Open University work and those who joined to Al-Quds Open University when they are on duty.

The researcher followed the descriptive method and built a questionnaire for the collection of data which consisted of two parts, the first, personal data and the second part contained the questionnaire paragraphs that reflect the development of the administrative skills for graduated persons as viewed by their managers and to determine to what extent are the differences about this role as viewed by their managers due to the following variables; the establishment type, specialization, scientific qualification and an experience period of the manager. In addition, these paragraphs were distributed into four aspects: technical skills, interactive skills, analytic skills and administrative operation skills.

The researcher has distributed the study tool on 210 manager and head section in governmental and nongovernmental establishments where the graduated of Al-Quds Open University work who joined and graduated from the university when they are in their duties, so after the exclusion of non valid questionnaire the result was (172) valid questionnaire. The random sample has been used because of the lack of standard statistics that determines the number of original population as well as the statistical package for social science (SPSS) to analyze the data so.

The most important result that the study showed that the participation rate of Al-Quds Open University in developing administrative skills of the graduated workers in Palestinian establishment, generally was moderate and in natural situation. Hence, the university had a role in developing the interactive skill, basically for the graduated and much more than others followed by technical skills, analytic skills and administrative operation skills.

Moreover, the results showed that there are no statistical differences at the level  $(0.05=\alpha)$  as viewed by the managers about the role of (Al-Quds Open University) in developing administrative skills for the graduated workers in Palestine establishments due to the type of establishment variable, specialization, scientific qualification and the experience period of the manager. That is, all study aspects and the total grade except technical skills aspect on the variable of scientific qualification of the manager. As, there were statistical differences between the diploma holders responds and less and those who have bachelors regarding with the role of Al-Quds Open University in devolving skills , so the results were for the interest of bachelors' holder.

The recommendation that the study has come up with are the necessity of university on concentration on developing administrative skills for those who joined it through teaching ways and different syllabuses and give high priority to practical activities which have been accompanied with studious syllabuses. Moreover, the theoretical and practical balance in studious syllabuses allows bigger chance for the students to apply what they have taught. Additionally, the supervisors who are in charge of Palestinian establishments should introduce corporeal and incorporeal motives and encourage the employees who have scientific qualification such diploma and less to join university according to their specialization to raise up their administrative skills .

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

يُعد الإنسان وسيلة التنمية وغايتها، فهو العنصر البشري الذي يساهم في عملية التنمية التي تهدف إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للإنسان، والتنمية هي عملية دينامية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية والأدائية في المجتمع، نتيجة لتفاعل مكونات المجتمع، والمؤسسات والأفراد والدولة بكفاءة وفاعلية في توجيه الموارد المتاحة واستغلالها إلى حدها الأقصى بشكل أمثل (المؤمن، حريم، كريشان، وجودة، 1997)

ويعتبر التعليم الأداة الرئيسة للتنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص، وذلك عن طريق تزويد الأفراد بالمعارف والاتجاهات والمهارات الفنية، حيث أن التعليم هو العملية التي يتم من خلالها إعداد كوادر متخصصة، وإكساب الأفراد المعرفة والمهارات، وتنمية القدرات والاستعدادات والقيم لديهم، إضافة إلى تكوين الشخصية الإنسانية الأكثر فاعلية وتفاعلا وإنتاجية في المجتمع (جاب الله، 2004)، والعمل على تحسين قدرة الموظفين الإداريين وتأمين مورد كاف ومنتظم من العاملين الأكفاء لمواجهة احتياجات المستقبل، وتحسين المقدرة الإدارية في اتخاذ القرارات، والمقدرة على الاتصال والتشخيص، واكتشاف البدائل، والتحليل وتحديد المشكلة وتوضيحها واتخاذ قرارٍ فيها، وبالتالي القدرة على القيادة والتأثير بالآخرين (الشنواني، 1999).

ولا يمكن أن تكون هناك تنمية في مجتمع غني وأفراده أميون، فالتخلف هو أحد المعوقات الأساسية للتنمية في أغلب الدول النامية، وهو سبب رئيس في ضعف إمكانات سكانها في الحصول على

المهارات اللازمة والتكنولوجيا المتطورة لتنمية القطاعات الاقتصادية المختلفة، ولا شك أن التعليم يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية من خلال معدلات الإنتاج الكبير التي يحققها أفراد المجتمع كما هو الحال في الدول الصناعية المتقدمة (جامعة فلسطين، 2006).

وبصيغة أخرى فإن للتعليم العالي دوراً كبيراً في تنمية اقتصاد المجتمع واستخدام موارده وثرواته البشرية، وذلك من خلال إعداد الكفاءات القادرة على تطوير وسائل الإنتاج، فهو يعتبر من أهم ركائز التقدم الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية والرخاء للمجتمعات. فالجامعات -من خلال إمداد المجتمع بالقوى البشرية المدربة، والعقول المفكرة، والقيادات التي تتحمل المسؤولية- هي مؤسسات استثمار للموارد البشرية تعمل على توفير الكفاءات الإدارية والفنية وتمد المؤسسات والأجهزة الحكومية بالأفراد القادرين على المشاركة في عملية الإدارة. وتقوم مؤسسات التعليم العالي بدور أساسي في استنباط الأساليب والمفاهيم الإدارية القابلة للتطبيق عن طريق البحوث التي تعالج المشكلات الإدارية في الأجهزة الحكومية وكيفية رفع مستوى الكفاءة في تلك الأجهزة، كما تسهم مؤسسات التعليم العالي في تدريب الأفراد من أجل زيادة المعرفة بأهداف الوظائف وواجباتها ومسؤولياتها وأداء العمل على أكمل وجه (خياط، 1983).

فالجامعات هي من أكثر المؤسسات الاجتماعية قدرة على تنمية المجتمع، وأكثرها قدرة على إيجاد الحلول لما يواجهه المجتمع من مشكلات وتحديات، إذ أن للجامعة دور فاعل في التصدي لمشاكل التنمية ومعوقاتهما، من خلال إجراء البحوث والدراسات وعقد الندوات وتنظيم المؤتمرات التي تساهم في حل مشاكل المجتمع ( العيسوي، 1997).

وتعد العلاقة بين التعليم والتنمية من الأمور المهمة، فالتعليم في مفهومه الواسع من شأنه التسريع في خطط التنمية التي تؤدي إلى رفع مستوى التعليم، ومن البديهيات أن التنمية الحقيقية لا يمكن أن تنطلق وتعم فوائدها من دون الاهتمام بالتعليم، الأداة الرئيسية والمباشرة للتنمية البشرية، كذلك يقوم التعليم العالي بتزويد المجتمع بحاجاته من الكفاءات الفنية والإدارية. من هذا المنطلق كان لابد من وجود فلسفة لأهداف التعليم العالي تخدم تنمية القوى العاملة والتخطيط لها، وفق حاجات الأفراد ومتطلبات المجتمع لتطوير الكفايات المختلفة في جميع التخصصات (سنقر، 1990).

وتلبيةً لاحتياجات الشعب الفلسطيني من التعليم الجامعي، وفقاً لما يتناسب مع ظروفه السكانية والسياسية والاجتماعية في ظل الاحتلال، بدأت فكرة إنشاء جامعة القدس المفتوحة، والتي تعد من بين الجامعات الرائدة الأولى من حيث نظامها التعليمي في الشرق الأوسط (عباس، 2004). وتقوم فلسفتها على مبدأ ديمقراطية التعليم وحق كل مواطن في مواصلة تعليمه العالي، وهي مؤسسة

تربوية تعليمية تدريبية تسير على نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وتسعى إلى المساهمة في بناء الإنسان العربي وتنمية المجتمع وتزويد جميع القطاعات بخريجين من ذوي الكفاءات والقدرات العالية (جامعة القدس المفتوحة، 2001-ب)، وقد استطاعت جامعة القدس المفتوحة المساهمة بإيجابية في التعليم العالي الفلسطيني، لصالح كل من يريد إكمال دراسته مهما كانت ظروفه، وحرصت على إعداد الدارس لكي يتخرج إنساناً قادراً على مواجهة التحديات، وممتلكاً للمعارف والمهارات اللازمة للاستمرار في التعلم معتمداً على نفسه، ومتمتعاً بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم (التوتنجي، 2006).

جملة القول أن التعليم بوجه عام هو أداة التنمية في المجتمع، فهو يعني اكتساب المعارف والمهارات التي من شأنها أن تنعكس إيجاباً على حياة الإنسان، وجامعة القدس المفتوحة بنظامها التعليمي تسعى إلى إعداد الكوادر الفنية واستثمار رأس المال البشري، لتطوير المجتمع بما يحقق تقدمه وازدهاره في مجالات الحياة المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

إن أوائل الدارسين الذين التحقوا بجامعة القدس المفتوحة كانوا من الموظفين في المؤسسات العامة والخاصة والمدرسين في مختلف المراحل التعليمية، الذين فانتهم فرص إكمال تحصيلهم العلمي التي وفرتها لهم الجامعة فخرجت أعداداً كبيرة منهم، انتشروا في المؤسسات المختلفة خاصة بعد تولي السلطة الوطنية الفلسطينية مهام الإشراف الإداري على مختلف المؤسسات الفلسطينية سنة (1994م).

وقد ساهمت جامعة القدس المفتوحة في عملية التنمية والبناء وإعداد القوى البشرية العاملة في فئات عمرية مختلفة وثقافات متباينة، فضلاً عن مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وذلك عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات واكتسابه المهارات الجديدة للإسهام في عملية التنمية، ولعل من أهم هذه المهارات التي تم اكتسابها وتميئتها هي المهارات الإدارية خصوصاً للموظفين الذي التحقوا بالجامعة وهم على رأس عملهم، وهذا ما أكده (العيله، 2004)، وتعمل جامعة القدس المفتوحة على تخريج طواقم بشرية مؤهلة تمكنها من تحقيق التنمية المنشودة في مجالات الحياة المختلفة، وتأهيل أفراد المجتمع الفلسطيني الرازحين تحت الاحتلال الإسرائيلي، وتأهيل أكبر عدد من الدارسين على اختلاف ظروفهم الاجتماعية، من أجل بناء مجتمع مثقف واع قادر على تحمل مسؤولياته في الحياة للحاق بركب التقدم والازدهار، وتزويد سوق العمل الفلسطيني بالكوادر البشرية المؤهلة.

وبناءً على ذلك تبلورت فكرة هذه الدراسة لاستكشاف الدور الذي لعبته الجامعة في محور من

محاور التنمية ألا وهو التنمية الإدارية للدارسين الذين التحقوا بها وتخرجوا فيها وهم على رأس عملهم، كذلك يشكل موضوع هذه الدراسة اهتماماً ورغبةً لدى الباحث، إذا ما اخذ بالاعتبار طبيعة عمله الحالي أو المستقبلي، كذلك كان لدراسة هذا الموضوع أهمية ذاتية لدى الباحث لمناسبته لمجال تخصصه (بناء مؤسسات وتنمية البشرية).

## 2.1 مشكلة الدراسة

من الملاحظ أن جامعة القدس المفتوحة تضم بين جنباتها العديد من الموظفين في المؤسسات العامة والخاصة ممن فاتهم إكمال دراستهم الجامعية، حيث وفرت لهم الجامعة فرصة التعليم الجامعي وخرجت منهم أعداداً كبيرة انتشروا في المرافق والمؤسسات الفلسطينية المختلفة وخاصة بعد إقامة السلطة الوطنية، والاستمرار في إعداد القوى البشرية عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات واكتسابه المهارات الجديدة للإسهام في عملية التنمية. ولعل من أهم هذه المهارات التي تم اكتسابها وتنميتها هي المهارات الإدارية خاصة للموظفين الذي التحقوا بالجامعة وهم على رأس عملهم، حيث تبلغ نسبة الدارسين الذين يعملون في المؤسسات الفلسطينية حوالي (37%) من مجموع دارسي الجامعة (جامعة القدس المفتوحة، 2008).

وتأتي هذه الدراسة للكشف عن دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم، بالإضافة إلى معرفة مدى الاختلاف في وجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة تبعاً لكل من متغير نوع المؤسسة، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للمدير.

## 3.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

يمكن تحديد أهمية وتبرير إجراء هذه الدراسة بما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة - حسب علم الباحث - هي الأولى على المستوى الفلسطيني التي تبحث في موضوع دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم.
- إثراء المكتبة العربية بدراسة حول هذا الموضوع، تشكل تغذية راجعة للباحثين، وكذلك تكون حافزاً للدارسين للبحث في هذا المجال.

- الوقوف على حقيقة دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في ميادين العمل المختلفة، وبالتالي تكون النتائج تغذية راجعة هامة جدا للتركيز على بعض الجوانب التي من الممكن أن تبرز من خلال النتائج.
- تشكل تغذية راجعة للمسؤولين في الجامعة، تساعد في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات التي من شأنها تعزيز دور الجامعة في تنمية المجتمع الفلسطيني من خلال دعم التعليم الجامعي، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة.
- الاهتمام الشخصي للباحث، حيث أنه احد موظفي جامعة القدس المفتوحة، وأحد خريجها.

#### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف إلى دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديرهم.
- التعرف إلى مدى الاختلاف في وجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لكل من متغير نوع المؤسسة، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للمدير.

#### 5.1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديرهم؟
- هل هناك فروق في وجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لكل من متغير نوع المؤسسة، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للمدير؟

#### 6.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التي يعمل بها المدير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعاً لمتغير التخصص للمدير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير.

## 7.1 حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد الأخذ بعين الاعتبار محددات رئيسة هي:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في محافظات شمال الضفة الغربية (جنين، نابلس، طولكرم، سلفيت، قلقيلية)
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهر شباط (2006) وشهر نيسان (2008).
- الحدود البشرية: المدراء ورؤساء الأقسام للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية الذين التحقوا بجامعة القدس المفتوحة وتخرجوا فيها وهم على رأس عملهم.
- طريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي.
- طريقة جمع البيانات من خلال أداة الدراسة ودرجة صدقها وثباتها.

- التحليلات والاختبارات الإحصائية ومدى قوتها.
- المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة وتعريفها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 التعليم المفتوح والتعلم عن بعد

لقد بدأ العمل بنظام التعليم عن بعد، أو ما يسمى بالجامعات المفتوحة، على نطاق واسع في أوائل السبعينات من القرن الماضي، وقد عملت الجامعات التي تتبنى هذا النظام من التعليم، على تسهيل الالتحاق بالتعليم العالي واستيعاب أعداد كبيرة من الطلبة، وتوفير نوعية عالية من التعليم والتعلم، وبذلك كان ظهورها حدثاً تربوياً له قيمته الأكاديمية (دويكات، 2003).

وهي فكرة عالمية قديمة نشأت في بريطانيا منذ زمن طويل وانتقلت إلى أمريكا وكندا وأستراليا، لكن في عالمنا العربي ظلت تتحرك ببطء رغم رخص التكاليف. وفي ظل ثورة الاتصالات أطلقت مصر الأقمار الاصطناعية المتخصصة في الاتصالات والإعلام والتعليم (شبكة السبورات الإعلامية، 2000)، وتبعتها في ذلك عدة جامعات عربية تتبنى هذا النظام من التعليم إما بشكل كامل مثل جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، والجامعة العربية المفتوحة في الكويت، أو بشكل جزئي مثل جامعة النيلين في السودان، وجامعة عين شمس في مصر.

#### 1.1.2 مفهوم التعليم المفتوح والتعلم عن بعد:

مفهوم التعليم المفتوح: هذا النوع من التعليم يمثل سياسة تعليمية تحقق فرص التعلم للجميع، ويتسم بالمرونة في اختيار طريقة التعليم وزمانها ومكانها (الكيلاني، 2001). ويكون في الاستطاعة

المزاوجة بين التعليم والعمل بما يتفق مع أوضاع وظروف الدارسين فيها. ويقوم نمط التعليم المفتوح على مرتكزات التعليم الذاتي واستقلالية المتعلم، وعلى استثمار الوسائط التقنية المتنوعة المكتوبة والسمعية والبصرية (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ).

كما انه يساعد الطالب في تخطي العوائق التي قد تحول دون رغبته في التعلم كالعمر والتفرغ والمؤهلات والقدرة المالية وغيرها (فلية والزكي، (ب.ت)). ويحدد فيل ريس كما ورد في (نشوان، 1997) مفهوم التعليم الجامعي المفتوح على انه يعني " أن الطالب أو المتدرب لديه الحرية في الاختيار، والضبط، فالحرية تعني حرية المتعلم في انتقاء ما يتعلم، أما الضبط فيعني الضبط الذاتي لان المتعلم يكون مسئولاً عن تعلمه".

مفهوم التعليم عن بعد: هناك تعريفات كثيرة لمفهوم التعليم عن بعد، فمثلا يرى عبد الجابر أن التعليم عن بعد هو نظام ديمقراطي يتيح فرصا متكافئة للتعلم واكتساب المهارات في مختلف المجالات وأمام جميع أفراد المجتمع. وهذا ما يعرف بديمقراطية التعليم التي تتمثل في الأبعاد الثلاثة التالية : البعد الكمي ويعني أن تستوعب نظم التعليم كل من هم في سن التعليم ومن هم بحاجة إليه، والبعد الاجتماعي بمعنى ارتباط ديمقراطية التعليم بديمقراطية المجتمع، إذ تزول أشكال التمييز على أساس الفرق في اللون أو الوضع الاجتماعي أو الجنس، والبعد النوعي فالتعلم عن بعد يجعل المضامين والمناهج مرنة متطورة لتلبية حاجات البيئة والسكان (نصر الله، 2000).

نلاحظ من خلال استعراضنا للتعريفات السابقة أن التعليم المفتوح والتعليم عن بعد مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بحيث يصعب الفصل بينهما، حيث أن كليهما يتصف بالمرونة، ويقومان على فلسفة واحدة هي: أن التعليم يتم بعيداً عن المؤسسة التعليمية والمعلم، وهما يتمركزان حول الدارس نفسه بدلاً من المؤسسة التعليمية، وهما يتفقان على ضرورة توفير فرصة التعليم لمن يرغب، بحيث يجتاز كافة العوائق التي تعيق التعليم سواء أكانت سياسية أو مادية أو اجتماعية أو زمانية أو مكانية مع إمكانية الإشارة إلى أن التعليم المفتوح يركز على النظام التعليمي المتبع بينما يركز التعليم عن بعد على الوسائل والأدوات المتبعة من قبل ذلك النظام في إيصال المواد التعليمية إلى المتعلم.

## 2.1.2. فلسفة وأهداف التعليم المفتوح والتعليم عن بعد:

تقوم فلسفة التعليم المفتوح على توفير الفرص التعليمية الجامعية لمن حرم من التعليم العالي لأي ظرف تعرض له، كما يسمح لمختلف الأعمار بالالتحاق في هذا النظام، بغض النظر عن الظروف

الاجتماعية أو الاقتصادية أو المؤهلات العلمية التي تتعلق بالمتعلم، ويعمل هذا النظام كذلك على إتاحة فرص التعليم المستمر للطلاب والعاملين الذين يرغبون في تطوير أنفسهم علمياً وثقافياً (إبراهيم ومحمد، 2004).

مما سبق يتضح بأن هذا النظام من التعليم يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تلبية متطلبات خطط التنمية من الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة، وإتاحة فرص التعليم الجامعية لجميع الدارسين الراغبين فيه، أو الذين فاتهم الالتحاق بالتعليم العالي لسبب من الأسباب، وتوفير فرص التعليم والتدريب والتأهيل المستمر للموظفين والقائمين على رأس عملهم (إبراهيم ومحمد، 2004)، وتقديم البرامج الثقافية لكافة المواطنين وتوعيتهم وتزويدهم بالمعرفة والإسهام في تعليم المرأة وتشجيعها على ذلك، مع مساندة التطورات المعرفية والتكنولوجية المستمرة (نشوان، 1997).

إذا التعليم الجامعي المفتوح قدم حلولاً لم يكن باستطاعة النظام التقليدي للتعليم تجاوزها، فقد تخلص من عدة عوائق منها الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والتي تحول دون وصول الدارسين إلى الجامعات، وأثبتت معظم التجارب في هذا المجال أن نظام التعليم عن بعد قد وفر التعليم لعدد هائل من الدارسين واكبر مثال على ذلك جامعة القدس المفتوحة حيث بلغ عدد الدارسين في الفصل الثاني من عام (2006م) فيها حوالي (55) ألف دارس، واستطاع التعليم المفتوح من خلال التجارب العالمية من إمكانية تقديم التعليم للطبقات الفقيرة نظراً لانخفاض التكلفة المادية له مقارنة بالنظام التقليدي، واستطاع هذا النظام خصوصاً في الدول النامية حل المشكلة الكبرى وهي تعليم المرأة، كذلك جذب أعداد كبيرة من الموظفين العاملين في المؤسسات، الأمر الذي تعتبره الحكومات نقطة تحول في التنمية المجتمعية، وهذا يتضح من خلال تجربة جامعة القدس المفتوحة أيضاً حيث يشكل الموظفون العاملون في المؤسسات الفلسطينية الملتحقون في الوقت نفسه في جامعة القدس المفتوحة ما نسبته (37%) من مجموع الدارسين فيها.

## 2.2 جامعة القدس المفتوحة

إن الإنسان الفلسطيني الحالي هو امتداد لتطور المجتمع العربي والفلسطيني، الذي تعرض للعديد من المؤثرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفكرية خلال مروره بالعديد من الحضارات القديمة مروراً بالدولة الإسلامية وفتوحاتها وولاياتها ثم الحكم العثماني والانتداب البريطاني والاحتلال الصهيوني، هذه المؤثرات المختلفة أفرزت العديد من المتغيرات والحقائق داخل المجتمع الفلسطيني أثرت على تحديث هذا المجتمع بشكل عام والتعليم بشكل خاص، حيث إن ظاهرة التعليم

تعتبر مقياساً للتغيرات في كافة النواحي، الاقتصادية، والاجتماعية، والفكرية (نشوان، 2003).

ويعتبر التعليم في فلسطين أحد الآمال والطموحات الكبيرة التي يسعى الشعب الفلسطيني دوماً إلى تحقيقها على مر الأجيال، ويعتبر التحصيل العلمي والشهادة الجامعية بكافة مستوياتها أحد الوسائل الرئيسية التي تمنحه القوة وتحقق له ذاته في ظل غياب الوطن، وانعدام الاستقرار وضبابية الرؤية للمستقبل، مما يجعله متمسكاً بمواصلة تعليمه العالي كوسيلة لضمان المستقبل، وأداة من أدوات التحدي والصمود يجد فيه ضالته المنشودة ومشعلاً يضيء له الطريق. وعليه فقد أقيمت غالبية مؤسسات التعليم العالي الموجودة في فلسطين في ظل ظروف صعبة بمبادرات من قبل أفراد وجماعات كتعبير عن الإرادة والالتزام، وقد تصدت مؤسسات التعليم العالي لمواجهة سياسات القمع والظلم الإحتلالي، عن طريق تلبية طلب الأجيال المتزايد على التعليم، وتزويدهم بفرصة الدراسة في فلسطين بعد أن حرموا عنوة منها في الخارج (جامعة فلسطين، 2006).

لذلك كان لابد من إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه التعليم وبالأخص التعليم الجامعي، من أجل تنمية المجتمع الفلسطيني وتلبية الطلب المتزايد على التعليم، وتوفير الفرصة على الإحتلال في تحقيق أهدافه في تجهيل المجتمع الفلسطيني، وبعد الدراسات الحثيثة لهذا الغرض اوجد صناع القرار الفلسطيني المتمثل في منظمة التحرير الفلسطينية الحل الغير تقليدي القائم على إيصال العلم إلى الطلبة حيثما كانوا، وخرجت الفكرة إلى النور بجامعة القدس المفتوحة التي تتبنى نظام التعليم المفتوح والتعلم عن بعد، والذي يلبي ويتمشى مع الأوضاع السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية الصعبة والمعقدة للشعب الفلسطيني.

## 1.2.2. نشأة الجامعة:

لقد بدأ التفكير في إنشاء جامعة القدس المفتوحة في عام (1975)، انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي، وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة، حيث تم تشكيل مجموعة عمل خاصة لمتابعة هذه المهمة، تكونت من ممثلين ومتخصصين من منظمة اليونسكو ومنظمة التحرير الفلسطيني والصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ قامت هذه المجموعة بإجراء دراسة جدوى لإقامة الجامعة في سنة (1976)، بعدها عقدت الأطراف الثلاثة للجنة اتفاقاً ثلاثياً في سنة (1977)، نص على تكليف منظمة اليونسكو بان تكون الطرف المنفذ لدراسة الجدوى، وعلى هذا الأساس عينت اليونسكو مسئولاً لفريق العمل لإعداد الأقسام المختلفة للدراسة، والذي قدم بدوره تقريراً عاماً إلى المنظمة عام (1980)، حول جدوى إقامة الجامعة الفلسطينية المفتوحة، جاء فيه أن الجامعة المفتوحة ستلبي

احتياجات الشعب الفلسطيني باعتباره وحدة قومية، وان الجامعة ستلبي كذلك حاجات الشعب العربي الفلسطيني أينما وجد كما أوصى أن تتولى تنظيم أمور الجامعة سلطة فلسطينية (قمحاوي، 1986).

لقد عرضت دراسة الجدوى في عام (1981) على المجلس الوطني الفلسطيني لإقرارها واتخذت اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير قراراً بالبدء في تنفيذ الجامعة المفتوحة وأطلق عليها اسم جامعة القدس المفتوحة، وتم افتتاح مقرها المؤقت في مدينة عمان في الأردن سنة (1985)، حيث تركز العمل فيها خلال الفترة الممتدة ما بين عام (1985-1991) على الإعداد والتخطيط، وإنتاج المواد التعليمية، وفي النصف الثاني من عام (1991)، باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى (جامعة القدس المفتوحة، 2001-ب)، ضمت في البداية المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنوياً إلى أن أصبح أكثر من (60.000) دارس في العام (2008) (جامعة القدس المفتوحة، 2008).

## 2.2.2. فلسفة وأهداف جامعة القدس المفتوحة:

تتعلق فلسفة جامعة القدس المفتوحة من إيمانها بديمقراطية التعليم وحق كل مواطن في مواصلة تعليمه العالي، وتسعى إلى المساهمة في بناء الإنسان العربي وتنمية المجتمع وإغناء الحضارة الإنسانية (جامعة القدس المفتوحة، 2001-أ)، ففي ضوء هذه الفلسفة تهدف الجامعة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها: توفير فرص التعليم العالي والتدريب والبحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة لأكبر عدد ممكن من أفراد الشعب الفلسطيني ممن فاتتهم فرص التعليم العالي وفي أماكن إقامتهم، وتعميق الانتماء الوطني للشعب الفلسطيني في إطار الانتماء القومي للأمة العربية، وذلك من خلال تبني خطة مناسبة لهذا الهدف في مناهجها ومقرراتها، والإسهام في الكشف عن القيم العليا والإنسانية والعلمية التي تمثلها الحضارة العربية والإسلامية، وإحياء التراث العربي الإسلامي، وتحقيق التكامل مع الجامعات الفلسطينية التقليدية وتوثيق التعاون معها ومع الجامعات العربية والأجنبية ومع المؤسسات والمنظمات الفلسطينية والعربية والدولية ذات العلاقة، كذلك توفير خدمات التعليم المستمر والإرشاد المهني الميداني في مختلف المجالات من أجل خدمة المجتمع، وتنمية المجتمع من خلال تطوير شخصية الطالب ومواطنته الصالحة وتوجيهه إيجابياً لخدمة مجتمعه وتعزيز اعتماده على الذات وتدريبه على مشروعات التشغيل الذاتي (جامعة القدس المفتوحة، 2003).

### 3.2.2. أساليب التعليم في الجامعة:

تقدم الجامعة العديد من الخدمات الأكاديمية الداعمة والمساندة للدارسين، من خلال نظام متكامل يهدف إلى الحفاظ على نوعية الخريجين، ولم تدخر جهداً في سبيل تحقيق هذا الهدف حيث عملت على بلورة واستحداث مجموعة (حزمة) من الخدمات التعليمية الأكاديمية بغية الوصول إلى هذا الهدف ومنها:

- اللقاءات والإشراف الأكاديمي: اعتمدت الجامعة على عقد لقاءات بين الدارسين والمشرفين الأكاديميين بهدف مساعدة الدارسين على فهم واستيعاب المفاهيم الأساسية في المواد الدراسية، حيث يهدف الإشراف الأكاديمي إلى تشجيع مبدأ التعليم التعاوني بين الدارسين، بحيث يكون الدارس المحور المركزي في اللقاءات الدراسية، ويقع على عاتق المشرف الأكاديمي، الإشراف على تعلم الدارسين وتنفيذ اللقاءات الأسبوعية وإرشاد الدارسين من أجل تحفيزهم على الدراسة، وبلورة صيغ تعاونية مشتركة بين الدارسين من خلال تشكيل مجموعات دراسية (أبو عطية، 2000).
- المقررات الدراسية: تشكل المقررات الدراسية الوسيط الرئيسي والمركزي في العملية التعليمية في جامعة القدس المفتوحة، وتتم عملية إنتاجها بأسلوب يختلف عن إنتاج المواد الدراسية في الجامعات التقليدية، بحيث تتيح للدارس اختبار نفسه ومدى تقدمه في تحقيق الأهداف من خلال التدريبات والأنشطة المتضمنة فيها وأسئلة التقويم الذاتي، والإشكال والرسوم والصور التوضيحية، مما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية برمتها نحو التميز وبالتالي إنتاج خريجين بكفاءات عالية (جامعة القدس المفتوحة، 2007-ب).
- التعيينات الدراسية: تشكل التعيينات الدراسية إحدى وسائل تعزيز التعلم لدى الدارسين، والتعيين في جامعة القدس المفتوحة مجموعة من الأسئلة والتمارين التي تتطلب الإجابة من قبل الدارس والتي لا يمكن الإجابة عليها إلا من خلال دراسة معمقة للمادة، وتهدف التعيينات إلى تعزيز دافعية الدارسين نحو الدراسة وإتاحة شعور الرضا من قبل الدارسين والثقة بالنفس من خلال نجاح الدارس في الإجابة على أسئلتها وملاحظات المشرف الأكاديمي والتي تشكل التغذية الراجعة للدارس، وتمثل كذلك التواصل الثنائي المتبادل بين الدارس والمشرف الأكاديمي، الذي بدوره يزيل مشاعر العزلة الدراسية (جامعة القدس المفتوحة، 1997).

- الوسائط السمعية والبصرية: تُدعم المقررات الدراسية في جامعة القدس المفتوحة بمجموعة من الوسائط المساندة غير المكتوبة قد تكون سمعية أو بصرية، وذلك لتدعيم عملية التعلم الذاتي لدى الدارسين لما لها اثر بالغ في مجال التعليم بهدف إثارة الدافعية لدى الدارسين نحو التعلم وزيادة تفاعلهم مع العملية التعليمية، ومساعدة الدارسين على فهم وإدراك واستيعاب المقررات الدراسية بشكل كبير (جامعة القدس المفتوحة، 2007-ب).

- الانترنت والتعليم الالكتروني: بسبب التطور الحاصل في المسيرة التعليمية لجامعة القدس المفتوحة كان لا بد من إيجاد وسائل تقنية حديثة تضمن استمرار هذا التوسع، فقد تم انجاز مشروع البوابة الأكاديمية على الانترنت في هذا الإطار، والذي يهدف على عدة أمور من أهمها استفادة الدارسين من الإرشاد الالكتروني الذي يحل محل المرشد الأكاديمي، والتواصل بين المشرفين والدارسين من خلال المراسلات وإنشاء منتديات للمناقشة بين المشرفين والدارسين، كل هذا كان لا بد أن يصاحبه توسع جوهري في مختبرات الانترنت الموجودة في الجامعة حيث تم استحداث العديد من مختبرات الانترنت مما أسهم في تعزيز استخدام البوابة الالكترونية واستخدام الدارسين للانترنت بشكل عام (جامعة القدس المفتوحة، 2005-ب). ويعد مشروع بن سينا الافتراضي الذي يضم خمس عشر دولة والتي من ضمنها فلسطين وتستضيفه جامعة القدس المفتوحة والذي يهدف إلى استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة الانترنت بحيث يوفر هذا المشروع مناهج دراسية للتعلم عن بعد كمقررات الكترونية مما يسهم في تأهيل الدارسين بشكل مميز وذلك لتعدد المقررات في مختلف المجالات وبخبرات في عدة مختصين من عدة دول (جامعة القدس المفتوحة، 2005-ج).

- التدريب الميداني والجوانب العملية: من منطلق أهمية التدريب الميداني في المؤسسات والتدريب العملي والتي هي من ضمن متطلبات بعض المقررات والتخصصات، والذي يهدف إلى تزويد الدارسين بالمعلومات والمهارات والخبرات والمعارف من خلال بيئة العمل الحقيقية، عملت جامعة القدس المفتوحة على إلحاق العديد من المقررات والتخصصات بجانب عملي أو تدريب ميداني مما ينعكس على الدارس بالكثير من المهارات الفنية والإدارية والتخصصية (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ).

- مشاريع التخرج: يعد مشروع التخرج من المتطلبات الإجبارية التي يجب على جميع

الدارسين من جميع التخصصات انجازه قبل التخرج ويأتي في المرحلة النهائية من الدراسة، حيث يشكل هذا المشروع نتاج العملية الدراسية للدارس بشكل عام والتي استمرت عدة سنوات، ويهدف مشروع التخرج إلى تزويد الطالب بمهارة إعداد الأبحاث العلمية بالشكل المنهجي الصحيح، وكذلك تقويم الطالب ومهاراته، وتوسيع معارفه في مجال التخصص من خلال الاطلاع على العديد من الكتب والأبحاث السابقة لمجال مشروعة أو بحثه (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ).

• الأنشطة غير المنهجية والدورات: تعمل الجامعة جاهدة لبناء شخصية مزودة بالمهارات والمعارف وتوفير الخبرات والكفايات الفنية القادرة على الإسهام في خطط التنمية بشكل عام، وذلك من خلال عدة أنشطة غير منهجية خارج الخطط الدراسية، ويتم ذلك من خلال دائرة شؤون الطلبة والتعليم المستمر ومجلس الطلبة أحيانا، ومن هذه الأنشطة ورش العمل والمننديات الطلابية والعديد من الدورات التي تُقدّم للطلبة قبل التخرج والتي تعمق تواصل الدارسين بحاجات ومتطلبات الوظائف في سوق العمل الحقيقية وبالتالي زيادة مهاراته وكفاءته في مجالات معينة وبشكل مُركز، كالمحاسبة بالحاسوب، والتنمية الإداري، ومهارات الاتصال وإدارة الصف، التطور الإداري، مهارات الإدارة الإشرافية، ودورات متخصصة عالمية في الحاسوب، وغيرها (جامعة القدس المفتوحة، 2001-ج).

### 3.2 دور التعليم الجامعي في التنمية

يمكن تعريف التنمية بأنها عمليات موجهة ومخططة تحدث تغييرا في المجتمع؛ لتحسين ظروف أفراد، من خلال مواجهة مشكلات المجتمع، وإزالة العقبات، وتحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانات والطاقات والموارد المتوفرة، بما يحقق التقدم والنمو للمجتمع والرفاهية والسعادة للأفراد (شفيق، 1998). فالتنمية تمثل الزيادة والتحسين اللذين يطران على أحد جوانب الحياة، وقد تكون الزيادة في الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي، وبهذا يمكن تحديد مفهوم واضح للتنمية، يتمثل في تحقيق زيادة متسارعة ومتراكمة ودائمة عبر فترة من الزمن، وقدرة المجتمع على الاعتماد على نفسه وتطوير قدراته وقدرات أفراد، وتكوين المهارات وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على المساهمة في تحقيق التنمية (اللوزي، 2000).

والتنمية هي عملية دينامية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية والأدائية في المجتمع، نتيجة لتفاعل مكونات المجتمع، المؤسسات والأفراد والدولة، بكفاءة وفاعلية في توجيه الموارد

المتاحة واستغلالها إلى الحد الأقصى وبالشكل الأمثل (المؤمن، حريم، كريشان، وجودة، 1997).

ويعتبر الإنسان هو وسيلة التنمية كما أنه غايتها، فهو العنصر البشري الذي يساهم في عملية التنمية والتي تهدف إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للإنسان، والتنمية عملية إرادية موجهة يقوم بها الإنسان للانتقال بالمجتمع إلى وضع أفضل يتفق مع حاجاته وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية (جاب الله، 2004)، فلا يمكن أن تكون هناك تنمية في مجتمع غني وأفراده أميون، فالتخلف هو أحد المعوقات الأساسية للتنمية في أغلب الدول النامية، وهي سبب رئيس في ضعف إمكانات سكانها في الحصول على المهارات اللازمة والتكنولوجيا المتطورة اللازمة للتنمية القطاعات الاقتصادية المختلفة، ولا شك أن التعليم يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية من خلال معدلات الإنتاج الكبير التي يحققها أفراد المجتمع كما هو الحال في الدول الصناعية المتقدمة (جامعة فلسطين، 2006).

### 1.3.2. دور التعليم الجامعي في التنمية:

لا يمكن أن تبقى الجامعات بعيدة عن معترك الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع و عما يواجهه من مشكلات وتحديات، ذلك أن الجامعة -وبحكم إمكاناتها المادية والبشرية- تستطيع أن تقوم بدور رائد في تنمية المجتمع. حيث أنه لا مجال للقفز فوق الأزمة الاقتصادية إلا بزيادة حجم الإنتاج من السلع والخدمات، والارتقاء بمستوى جودته ليقوى على المنافسة العالمية، ولإشباع حاجات المجتمع.

إن على الجامعة أن تكون صانعة التقدم وأن تقوم بدور الريادة وتأخذ بزمام المبادرة في معركة التقدم وتحقيق الرخاء. حيث لم يعد بإمكانها أن تقف موقف المتفرج إزاء قضايا المجتمع، ولا يمكن أن تنتظر حتى يحدث التطور ثم العمل على نقله إلى أذهان شبابها، والجامعة هي من أكثر المؤسسات الاجتماعية قدرة على تحديث الحياة وتنمية المجتمع، وذلك بحكم اطلاع مدرسيها على أحدث ما تنتجه مؤسسات العلم ومختبراته في العالم، وإذا كان هناك الكثير من المؤسسات التي تسهم في حل ما يجابه المجتمع من المشكلات فإن الحلول الجامعية تمتاز بخاصية فريدة، وهي أنها حلول علمية قائمة على أساس تطبيق النهج العلمي واستخدام الدراسات الحقيقية والميدانية والالتزام بالموضوعية والحياد.

وإذا كان على المجتمع خوض غمار التنمية، فإن الجامعة لا بد أن تقوم بدور فعال في هذا الاتجاه،

حيث عليها أن تتصدى لمشاكل التنمية ومعوقاتهما، وذلك عن طريق إجراء البحوث والدراسات، وعقد الندوات والمؤتمرات التي تسهم في حل مشاكل المجتمع المعاصر كمشكلة الإدمان والعنف، والتسيب واللامبالاة، وعدم تحمل المسؤولية، والعقم الإداري، والروتين، والتلوث البيئي، وما يحدثه من آثار مدمرة لصحة الفرد والمجتمع وانعكاسات ذلك على معدلات الإنتاج والكفاءة الإنتاجية، كذلك فإن الجامعة مسئولة عن نشر الوعي القومي وتنمية مشاعر الانتماء في نفوس أبنائها وإثارة روح الاهتمام والحماسة إزاء المشروعات الإنتاجية والاستثمارية. حيث أن التنمية الحقيقية لا بد وأن تركز على كل من الجهود الفردية والحكومية معا (العيسوي، 1997).

ويعتبر التعليم عملية مستمرة ووسيلة للتنمية، وذلك عن طريق تزويد الأفراد بالمعارف والاتجاهات والمهارات الفنية، حيث إن التعليم هو العملية التي يتم من خلالها إعداد كوادر متخصصة وإكساب الأفراد المعرفة والمهارات، وتنمية القدرات لديهم ، إضافة إلى تكوين الشخصية الإنسانية الأكثر فاعلية وتفاعلا وإنتاجية في المجتمع ويتم ذلك عن طريق المدارس والمعاهد والجامعات (جاب الله، 2004).

أما عن وظائف التعليم في سبيل تنمية المجتمع وتطويره، فإن التعليم يعمل على إزالة المعوقات الثقافية التي تواجه المجتمع إضافة إلى إزالة الفجوة الثقافية بين فئات المجتمع المختلفة، وهو وسيلة تحفيز الأفراد من أجل التطور والتقدم، وهو وسيلتهم من أجل كسب معركة المنافسة مع زملائهم في العمل. وهو أداة من أدوات النضال الوطني، كما له أيضا وظائف اقتصادية حيث تنتظر له البلدان النامية على أنه من أهم عناصر الإنتاج، وقد أكد العديد من المفكرين الاقتصاديين أن التعليم ما هو إلا استثمار مالي في البشر (جامعة القدس المفتوحة، 2004).

ويعتبر الإنسان المتعلم نقطة الأساس في عملية التنمية الحقة، ذلك أن الأمة التي تتيح لقواها البشرية من خلال التعليم المنظم الحديث استغلال طاقاتها وإمكاناتها تستطيع أن تطور وسائل إنتاجها، وبالتالي تتقدم في عملية التنمية، لأن ثروة العقول هي التي تتبوأ المكان الأول في ثروات الأمم الحقيقية، وأن عملية التربية هي وراء نهوض الأمم. أضف إلى ذلك أن للجامعة دوراً كبيراً في تسهيل الاندماج الاجتماعي والوطني للشباب الجامعي، وإبعاده عن دائرة التهميش واليأس والإحباط (الأسعد، 2000).

لذلك يعتبر إعداد القوى البشرية من أهم وظائف التعليم الجامعي المعاصر، إذ تطورت التخصصات الجامعية مع تطور العلوم المختلفة، حيث أضيفت تخصصات أخرى في الجامعات مثل إدارة الأعمال والصحافة والإعلام والاقتصاد والسياسة. ومع التطور العلمي الكبير ظهرت تخصصات

جديدة تفرض نفسها باستمرار، فالجامعة تقوم على التخصص، حيث إن التعليم العام يهدف إلى إكساب عموميات الثقافة بينما تهتم الجامعة بخصوصيات الثقافة، إذ إن الهدف الرئيسي للجامعة هو التخصص الذي يقوم على أساس تقديم تعليم عال متخصص ومستوى عال من المعرفة، وعلى الجامعة أن تنمي لدى طلابها المعرفة وأن تزودهم بالمهارات التي تمكنهم من تحصيل المعرفة بأنفسهم.

وينظر إلى الجامعة على أنها مؤسسة إنتاجية من حيث إنتاجها للقوى البشرية المدربة ذات الكفاءات والعقول المفكرة والقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع. كما ينظر إلى الجامعة على أنها استثمار في الموارد البشرية باعتبار أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، فبناء المصانع والمدارس والمؤسسات أمر سهل، بينما تكوين الكوادر البشرية المدربة اللازمة لهذه المؤسسات يعتبر عملية أساسية وتحتاج إلى وقت كبير. وتساهم الجامعة في تنمية اقتصاد المجتمع واستخدام موارده وثرواته بما تخرجه من كفاءات قادرة على تطوير وسائل الإنتاج، حيث ينظر إلى الجامعة على أنها أهم ركائز التقدم الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية للمجتمع التي تخدمه (موسى، 2002).

وتعد السياسات التعليمية في الجامعات حجر الأساس في التنمية البشرية، حيث تؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات، ومهارات قادرة على إشباع الاحتياجات في المؤسسات والمنظمات، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة. ومن الملاحظ ومن خلال العديد من الدراسات أن الدول المتقدمة تتبع سياسات تعليمية جيدة تعمل على إشباع حاجات السوق، وكذلك تقوم الجامعات بالتعاون مع الأجهزة المعنية في الدولة على مراجعة مستمرة للأنظمة والسياسات باستمرار، على النقيض من ذلك تقف الدول النامية أمام أنظمة تعليمية وسياسات بالية عاجزة عن تحقيق الأهداف المطلوبة وعاجزة عن تحديد هوية ونوعية مخرجاتها (اللوزي، 2000).

ويعتبر الربط بين مجالات العمل والتخصص الجامعي وكيفية إعداد الخريجين اللازمين لقطاعات العمل المختلفة من أهم المشكلات التي تتصل بدور الجامعة في إعداد القوى البشرية، حيث يجب أن تكون الخطط الجامعية على وعي باحتياجات القوى العاملة، إضافة إلى نوعية ومواصفات الخريج اللازم لمختلف التخصصات، إذ لا بد للجامعة أن تطمأن إلى أن خريجها تكتمل فيه المواصفات المطلوبة في قطاعات العمل والتخصصات المختلفة، كما أن على الجامعة أن تواجه التخصصات الجديدة التي تنشأ باستمرار نتيجة تقدم المعرفة، وعليها أيضا أن تواجه زيادة الطلب الاجتماعي

نتيجة لنمو السكان وزيادة تطلعاتهم وآمالهم (موسى، 2002).

كذلك تعد العلاقة بين التعليم والتنمية من الأمور الهامة للغاية، فالتعليم بمفهومه الواسع من شأنه تسريع خطط التنمية التي تؤدي بدورها إلى رفع التعليم، وقد بات من البديهيات أن التنمية الحقة لا يمكن أن تنطلق وتعم فوائدها من دون الاهتمام بالتعليم الذي هو من أهم أدوات التنمية البشرية، كما أن التعليم العالي هو إحدى المؤسسات المهمة التي تزود المجتمع بحاجاته من الكفاءات الفنية والإدارية، من هذا المنطلق كان لابد من فلسفة تخدم تنمية القوى العاملة والتخطيط لها، والوقوف على حاجات الأفراد ومتطلبات المجتمع (سنقر، 1990).

إن تنمية أي مجتمع مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتنمية موارد البشرية، حيث إن عنصر القوى البشرية يفوق أهمية عنصري رأس المال والمواد الطبيعية في النمو الاقتصادي للدول، ذلك أن الأفراد هم مصدر التغيير وهم الذين يقع على كاهلهم تشغيل العنصرين الآخرين واستغلالهما بأفضل الطرق وحسب قدرة هذه القوى العلمية والتكنولوجية. وإننا لنذكر حقيقة العلاقة بين التعليم والتنمية إذا ما استطعنا إدراك العلاقة بين نسبة التعليم في أي مجتمع ومستوى التحديث فيه (جامعة القدس المفتوحة، 2000-أ)، حيث تقوم الجامعات بمهمة إعداد الطلاب ليشاركوا بفاعلية في تقدم المعرفة البناءة في المجتمعات، وذلك في سياق التنمية المستدامة، وقد استجابت الجامعات لهذا التحدي وجعلت الأبعاد الأساسية للحياة الجامعية تصب في خدمة هذا الهدف. وذلك من خلال التركيز على المناهج والبحث وخدمة المجتمع ومساعدة الطلبة وتطوير العاملين والبناء المؤسسي.

وقد تزايد الاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي، وذلك لأن العولمة والانفتاح الثقافي والمواسفات العالمية للسلع والتنافس الشديد في أسواق العمل، جعلت العناية بجودة المخرجات أمر بالغ الأهمية. مما أدى إلى تعالي الأصوات لتطوير برامج التعليم العالي لضمان مخرجات ذات جودة وملائمة للحاجات السوقية العالمية.

ويتضح من خلال تتبع سياسات التعليم العالي في العديد من الدول أن مسألة النوعية وجودة المخرجات من الخريجين سوف تحظى بمزيد من الاهتمام خلال السنوات القادمة، وسوف تتناول جميع جوانب قطاع التعليم بما في ذلك هيكله الإداري، وأهدافه، وبرامجه، وآليات تحسين كفاءته (كمال، 2004)، ويرى جاب الله (2004) بأن التعليم من أهم عوامل التحديث لاسيما أن التعليم ضروري لتحقيق التنمية الاقتصادية والتكنولوجية، كما يقوم التعليم بتزويد الفرد بالمهارات الفنية التي تجعله دوراً في المجتمع أكثر تميزاً وفعالاً.

## 4.2 الإدارة وتنمية المهارات الإدارية

لقد ظهرت حاجة الأفراد إلى تنظيم حياتهم منذ عرف الإنسان حياة الجماعة والتعاون والحاجة إلى الرعاية والطمأنينة والإحساس بالأمن، وقد استخدمت الإدارة لمواجهة هذه المتطلبات بوسائل وأساليب تقليدية. ولكن مع التطور، والتقدم الحضاري الذي تطلب معه الارتقاء بالوسائل والأساليب الإدارية لمواكبة هذا التطور مسايرة تقدم العلوم الاجتماعية والطبيعية ومعايشة المجالات المجتمعية المختلفة بما يمكن هذه الوسائل والأساليب الإدارية من مقابلة الاحتياجات المتعددة، لذا فقد برزت أهمية الإدارة لمواجهة الاحتياجات والمشكلات في مختلف المجالات والتخصصات.

ويعرف ففنز وبرسيتون الإدارة بأنها عبارة عن "تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة". كما عرفها صلاح الدين جوهر بأنها "عبارة عن عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة، في إطار الظروف البيئية المحيطة" (الجميل، 1998)، وهي التي تأخذ على عاتقها تجميع واستخدام الموارد المتاحة للمشروع من بشرية ومادية في سبيل تحقيق أهداف معينة وبأحسن شكل ممكن (الشنواني، 1999).

يرى فردريك تايلور أن الإدارة هي "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة، وأن الإدارة هي المتخصصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني". ويرى جون مي أن الإدارة هي "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع". ويرى هنري فايول معنى أن تدير هو "أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" (الحسن، السيد، وسلطان، 2002).

### 1.4.2. خصائص العملية الإدارية:

إن التفكير بالعملية الإدارية على أنها التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه له فوائد كثيرة، وهذا التفكير شامل؛ لأنه يحتوي على الوظائف أو الأنشطة الرئيسية للمدير والعملية الإدارية بشكل عام، ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص خصائص العملية الإدارية بما يلي كما أشار إليها (محمد، 2004):

- إن ممارسة العملية الإدارية يشمل تحقيق المهام أو النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة، سواء أكانت تجارية أو حكومية أو صناعية، وتحلل النظرية الكلاسيكية عمل المدير بأنه هو ذلك النشاط الذي يتمحور حول مجموعة من الأعمال منها، تحديد أهداف الوحدة التنظيمية التي يديرها، توزيع عمل الوحدة التنظيمية على مجموعات العمل حتى تسهل إدارة تلك الوحدة التنظيمية، وكذلك رسم وتصميم الخطط والسياسات والإجراءات والقواعد التي تتحكم بتنفيذ العمل، وتفويض الأعمال والسلطات إلى مرؤوسيه، والإشراف والمراقبة ومتابعة الجهود المتنوعة المبذولة من المرؤوسين لتحقيق الأهداف.
- إن الإدارة ليست قاصرة على كبار المسؤولين أو الأفراد الذين يحتلون المراكز المهمة في المنظمة.
- إن الأنشطة الإدارية تقوم بتحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة والوسائل اللازمة لتنفيذها وتكوين الهيكل الرسمي للسلطة بهدف تنسيق مكونات العمل واختيار الأفراد الملائمين وتهيئة الظروف المناسبة لهم واتخاذ القرارات لمواجهة الظروف.
- إن العملية الإدارية متشابكة ومتراطة بحيث يؤثر كل منها على الآخر.

#### 2.4.2. العمليات الإدارية الأساسية:

إن المتبصر بتعريفات الإدارة يلحظ أن الإدارة عبارة عن عملية، أي أنها تتشكل من نسيج متعدد من الخطوات والمهارات المختلفة حيث إن هناك عدة عمليات أساسية للإدارة أهمها:

أولاً: التخطيط: هو عبارة عن مجموعة من النشاطات الإدارية الخاصة بتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها، والتخطيط عملية مرتبة تقوم على الاختيار المبني على الحقائق، وعلى وضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، وذلك عند القيام بوضع الأهداف والمهام اللازمة لتحقيقها (إدريس، 2005).

وللتخطيط أهمية كبرى فهو الأسلوب العلمي الذي يمكن المدير من تقليل درجة عدم اليقين أو عدم التأكد التي يتصف به المستقبل، وهو السبيل إلى تحقيق الكفاءة في التشغيل من خلال تحقيق التنسيق في الجهود المبذولة وتجنب ضياع وتبديد الموارد بسبب إتباع المحاولة والخطأ، كما أنه يساعد على تخفيض التكاليف بسبب توفير الوقت وتوحيد الجهود المبذولة في المنظمة وتركيزها نحو

أغراض محددة ومعلومة، وهو يقلل من العشوائية، والتعارض أو التضارب في الجهود المبذولة تحقيق أهداف المنظمة (إدريس، 2005).

ثانياً: التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للصلاحيات والمهام، لذلك نجد أن وظيفة التنظيم هي عملية تكوين وبناء العلاقات بين الوظائف والأفراد والعوامل المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق هدف التنظيم (حنفي، 2002).

وللتنظيم فوائد عديدة منها إنشاء قنوات للاتصال داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، وتجنب التعارض في المهام والازدواجية في العمل، وتقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الموظفين، والعمل على توضيح تدفق العمل، والمساعدة على القيام بباقي العمليات الإدارية، وتركيز جهود الأفراد بالمنظمة لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها (موسى، 2006).

ثالثاً: التوظيف: يمكن تعريف التوظيف على أنه عملية صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين ووضعهم في المناصب المناسبة، وتخطيط الموارد البشرية بهدف التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين من خلال تحليل خطط المنظمة (مدونة سمير الرحيلي، 2006)،

رابعاً: التوجيه: يعرف التوجيه على أنه النشاط الإداري الذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينهم وخلق الرغبة لتحقيق أهداف محددة لديهم. إن التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة في أي منظمة يتمثل في كيفية جعل الأفراد يستمتعون بالعمل ويسعون إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ولن يتحقق ذلك إلا إذا تم فهم هؤلاء الأفراد ودوافع العمل لديهم ومدى إلمامهم بنوعية الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، ومنحهم الثقة والتأييد، وتوفير بيئة عمل مشجعة لهم.

علاوة على ذلك معاملة الفرد كإنسان في المقام الأول، إذ إن نجاح جهود التوجيه لا تتوقف على وجود الفرد القادر على العمل والراغب فيه فحسب، بل على النموذج القيادي الذي يوجه جهود ذلك الفرد، فالمدیر يجب أن يكون قادراً على العمل وراغباً فيه (إدريس، 2005)، فهي علاقة بين المدير ومجموعة الموظفين لاكتشاف قدراتهم وإمكاناتهم وتنظيم خبراتهم واستخدامها لأقصى مدى لزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم في العمل (هلال، 2001).

خامسا: الرقابة: تعرف الرقابة الإدارية على أنها عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة (زريق، 2001)، أي أنها ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير (الحسن، السيد، وسلطان، 2002).

ولا بد الإشارة إلى أن الرقابة الإدارية تحتل مكانة متقدمة وتصبح عملية ضرورية في ضوء عدة مبررات منها، قد تؤدي الأحكام العشوائية على أداء الموظفين إلى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي إلى انخفاض الروح المعنوية، ونفقد الرقابة في تقليل فرص أخطاء الحكم على العاملين ، وبالتالي تجعل العوامل التنظيمية أكثر استقرارا مما يعزز الروح المعنوية للموظفين (زريق، 2001).

### 3.4.2. التنمية الإدارية ومفهومها:

تشكل التنمية البشرية في الأوطان العربية حجر الزاوية في حركتها نحو التطور والتقدم وتحقيق الكفاية الذاتية والرفاهية لأبنائها بحيث أصبحت المعركة من اجل التنمية البشرية معركة حتمية لا مفر منها. ويوجد أهمية بالغة لتنمية القوى البشرية لانه لا تنمية بدونها ولا يمكن أن يكتب لها النجاح إلا من خلال تنمية القوى البشرية، ومن هنا لا بد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بجميع أفراد المجتمع، فكان لابد من ارتباط السياسة التعليمية باحتياجات خطط التنمية من القوى البشرية، وذلك حتى لا يصبح التعليم أداة للبطالة، بدلا من أن يكون أداة للإنتاج. وتنمية المجتمع وتحديث الحياة تتطلبان وضع نظام تعليمي كفاء يسد احتياجات خطط التنمية (العيسوي، 1997).

من هنا جاء الاهتمام بالتنمية الإدارية التي يمكن تعريفها بأنها ذلك الجانب الذي يتضمن الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، إضافة إلى تركيزها على تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية بهدف جعل التنظيمات الإدارية قادرة على القيام بواجباتها ومهامها الإدارية على أكمل وجه. فالتنمية الإدارية مطلب يسعى الإنسان إلى تحقيقه بهدف تنمية العملية الإدارية وتقديمها، والعمل على تحقيق الإصلاحات في الهيكل والأبنية التنظيمية وذلك لجعل تلك الأجهزة قادرة على أداء وظائفها وفقا للخطط المرسومة والقيام بعمليات الإصلاح الإداري الشامل والذي يتضمن إصلاح التنظيم والأساليب وطرق العمل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية. ويرى عبد النعم محمد بدر أن مفهوم التنمية الإدارية هي "تلك التغيرات الموجبة التي تدخل على البناء الإداري

في مؤسسة ما بهدف تطوير وتحسين أحوال الناس وتوفير المناخ الإداري المناسب لهم". ويرى أكرام يوسف محمد أن التنمية الإدارية "هو نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي أو المستقبلي، بإضافة معلومات أو تغيير اتجاهات، أو زيادة مهارات" (الجميل، 1998).

ويمكن النظر للتنمية الإدارية على أنها العمل على تطوير المهارات الإنسانية والسلوكية بشكل خاص، وقد عرفها عبد الباري درة بأنها "الجهود المخططة المنظمة والتي تبذل لرفع قدرة الأجهزة الإدارية في دول العالم الثالث تحقيقاً لأهداف التنمية الشاملة" (اللوذي، 2000). وتم تعريف التنمية الإدارية حسب (المؤمن، حريم، جودة، وكريشان، 1997) بأنها "التغيرات الجذرية في هيكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري، وأنماط السلوك البشري فيه، من أجل زيادة فاعلية هذا الجهاز في تحقيق أهداف التنمية، والتكيف المقصود للنظام الإداري مع النظم البيئية الأخرى في المجتمع، فالتنمية الإدارية إذن هي جميع الجهود والأنشطة التي توجه وتبذل باستمرار لترشيد وتطوير العملية الإدارية والجهاز الإداري بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية وخفض تكلفة الإنتاج سلعة كانت أم خدمة ورفع مستواه".

كذلك يمكن النظر للتنمية الإدارية على أنها نشاط مخطط يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات الموظفين في المنظمات من خلال إكسابهم المعارف والمهارات في جميع المستويات الإدارية (عبد الباقي، 2005). فالتنمية الإدارية مفهوم نظامي يتكون من عدد من الجوانب الهيكلية والإنسانية والإجرائية والتشريعية والوظيفية، وبالتالي فهي عملية تغيير إيجابي أو إحداث نقلة نوعية وكمية في مختلف الجوانب الإدارية الفكرية والعملية (العوامل، 1997).

والغرض من التنمية الإدارية تحسين قدرة الموظفين الإداريين والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من العاملين الأكفاء لسد احتياجات المستقبل، فالتنمية إذن تعني تحسين القدرة الإدارية، ونعني بالقدرة الإدارية، هي القدرة على اتخاذ القرارات، والاتصال، والقيادة، والتشخيص، واكتشاف البدائل، والتحليل، وتحديد وتوضيح المشكلة، واتخاذ قرارٍ فيها، والقدرة على مقارنة البدائل لاختيار أفضلها وبالتالي القدرة على القيادة والتأثير على الآخرين (الشنواني، 1999).

وتتضح أهمية التنمية الإدارية من ضرورة الدور الذي يقوم به الجهاز الإداري في تخطيط وتنفيذ عمليات التنمية، ذلك لأن عملية التنمية الشاملة تعتمد على كفاءة الجهاز الإداري في التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتوفير الأسس والقواعد والمستلزمات المطلوبة للتنمية (المؤمن، حريم، جودة، وكريشان، 2000).

#### 4.4.2. أهداف التنمية الإدارية وعناصرها:

في ضوء متغيرات العصر وسعي المجتمعات النامية لتحقيق معدلات من التطور والتحول، أصبحت الإدارة بمثابة إدارة للمجتمع، حيث أوكل إليها مسؤولية تحقيق أهداف المجتمع من خلال التنظيمات الاجتماعية المختلفة، سواء أكانت تنظيمات إنتاج أو خدمات. ومن ثم تغير دور الإدارة وتجاوز مستوى التنفيذ إلى مستويات رسم الخطط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات، كما أن تطور وظائف التنظيمات الإدارية قد أدى بدوره إلى تطوير دور الإدارات على مستوى التنظيم.

ونظرا لان طموحات المجتمعات للتنمية متزايدة وان التنظيمات آخذة في النمو المطرد، فقد ظهرت العديد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالبناء الإداري الأمر الذي يتطلب بدوره الحاجة للتنمية الإدارية المستمرة لرفع الكفاية الإدارية وزيادة فاعليتها وإنجاز أهداف البرامج التي وضعت على مستوى الدولة.

وتشير التنمية الإدارية إلى التطبيق المتعدد والسريع للوحدات الإدارية الحديثة والتي تكون مترابطة ببعضها وبالهياكل الإدارية القائمة أيضا، وذلك لان الإدارة ذات الكفاية العالية تستطيع أن تحدث تغيرات على الوسيلة الفنية وعلى التنظيم، وبالطرق التي تمكنها من استخدام الموارد المتاحة بأقصى قدر من الفائدة وبأدنى تكلفة. ونظرا لان الدول النامية لا يتوفر لديها جميع الموارد الضرورية سواء كانت فنية أو تنظيمية أو بشرية أو مادية، ولان تنظيماتها الإدارية تحتاج لترشيد أبنيتها ووظائفها وأساليب الضبط والاتصال لديها فان رفع القدرة الإدارية عن طريق التنمية تعتبر من أهم عوامل التنمية في تلك المجتمعات وذلك لأنها تستطيع إحداث تغيرات فنية وتنظيمية معينة واستخدام الموارد بأقصى قدر من الكفاءة.

كما أن قدرة التنظيم على الإنجاز والمعرفة العلمية يعتمد في المقام الأول على ما تتمتع به الإدارة من كفاءة ومقدرة على الموازنة والتوجيه والتنبؤ. فمجرد المعرفة الفنية تكون ذات فائدة محدودة ما لم تتوفر المقدررة الإدارية التي تستطيع أن توفر أكبر قدر من المزايا التي يمكن الحصول عليها من استخدام الوسائل الفنية الحديثة هذا بالإضافة إلى ارتباط الطلب بالمعرفة الفنية العالية بوجود الإدارة الأكثر كفاءة.

وعمليا مجرد وجود التنظيم بدون إدارة على قدر كبير من الكفاية الإدارية ترشد أهدافه ووسائله

ونظمه المختلفة التي يعتمد عليها التنظيم، لا يستطيع تحقيق معدل الأداء المتوقع منه. كذلك فاعلية العاملين تعتمد على وعي الإدارة بتطلعاتهم، وذلك لا يتوفر إلا بوعي الإدارة بالاحتياجات الفعالة للعاملين وجوانب القصور الفنية التي تعيقهم في أداء الأدوار المتوقعة منهم داخل التنظيم. وتتحدد أماننا أهمية التنمية الإدارية لضمان أعلى معدلات الاستخدام للموارد والتحقيق التام للأهداف المرتبطة بالتنظيم وضمان الترشيد التنظيمي الذي يقوم على توجيه أنشطته وجعلها ملائمة بين الموارد والأهداف وتوجيه الأنشطة بالصورة التي تحقق هذه الأهداف، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم بأقصى جودة وقل تكلفة (شتا، 2003).

وتهدف التنمية الإدارية إلى توفير العدد المطلوب من الموارد البشرية، ومن جميع الاختصاصات وعلى مختلف المستويات وفقا للمؤهلات المطلوبة وفي الوقت والزمن المناسبين، وهذا يتم عن طريق عناصر التنمية الإدارية وهي، كما أشار إليها (الصرن، 2002):

- تفويض السلطات للمستويات الدنيا والابتعاد عن المركزية.
- الاهتمام بالتدريب المستمر للموارد البشرية لزيادة معلوماتها وقدرتها وكفاءتها أيضا.
- إجراء تخطيط علمي سليم للحاجة الفعلية للقوى البشرية.
- التحديد الواضح لأهداف الأجهزة الإدارية.
- خلق أدلة تنظيمية تحدد الهيكل التنظيمي للجهاز وخطوط السلطة، واختصاصات كل إدارة فيه.

وأضاف (الجميل، 1998):

- الحاجة إلى قيادات إدارية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- الاعتماد على التنمية الإدارية الداخلية بما تحققه من إمكانية توفير وسائل التقييم الذاتي لمدى فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة بصورة أسرع.
- التخطيط الشامل لمختلف برامج التنمية الإدارية وربطها بالأهداف والبرامج التنموية الأخرى تحقيقا للتنمية الشاملة والتي تفي بالاحتياجات الفعلية للمجتمع.

وكذلك أضاف (اللوزي، 2000):

- تنمية وتحديث وتطوير طرق العمل وإجراءاته.

• توفير المناخ التنظيمي المناسب.

#### 5.4.2. أساليب التنمية الإدارية:

أولاً: التدريب: لا يمكن اكتساب المهارات والقدرات الإدارية عن طريق الاستماع والمشاهدة أو عن طريق القراءة بالكامل، وإنما تكتسب من خلال المزاولة العملية والخبرة، حيث يضطر الفرد إلى أن يعمل، وربما قد يخطيء وتصحح له أخطاؤه ولهذا كان التدريب على الأعمال من أكثر طرق التنمية الإدارية استخداماً (الشنواني، 1997).

ثانياً: القيادة: تمثل القيادة عملية تربوية اجتماعية تستهدف تنسيق وتوجيه العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين وهو عادة ما تعتمد على تنمية دور الجماعة والمشاركة والتعاون، لذلك على المدير أن يؤدي وظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق بكفاءة وهو يقوم بهذه الوظائف أثناء تعامله مع الناس وعن طريقهم (الجميلي، 1998).

ثالثاً: الترقيات: فالترقيات من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداداً لتحمل عبء ومسؤولية العمل الملقى على عاتقه، فهي تسهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف العليا. ومن وجهة نظر العاملين وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي وحافزاً في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف لأنها تمثل من وجهة نظرهم تقدير من جانب المنظمة لخدماتهم وجهودهم (الجميلي، 1998).

رابعاً: الحوافز والمكافآت: تمثل الحوافز مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بأفضل صورة، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، فرغم وجود التخطيط والتنظيم الجيدين للأعمال في المنظمات فليس معنى ذلك أنها الأساس في الزيادة الإنتاجية ولكن وجود حافز يحرك قدرات وإمكانيات العاملين، ويمثل هذا الأسلوب أهمية في رفع كفاءة العاملين وزيادة الإنتاج، وتحقيق أهداف المنظمة (جاد الله، 1981).

خامساً: كفاءة النظم الإدارية ذاتها: فهذه النظم التي يعمل من خلالها الموظفون هي خير معلم ومدرّب للموظفين وتشمل الهياكل التنظيمية والتي تحدد وفقاً لها الاختصاصات والسلطات التي يتعلم منها الموظف أن هناك تخصص وظيفي ويصبح ذاته بمرور الوقت من المتخصصين، وتشمل كذلك نظم الإشراف والتوجيه، ليست القضية في الواقع قضية التنظيم الرسمي أو القانون والاختصاصات

والمسؤوليات بقدر ما هي كذلك قضية أساليب العمل الفعلية وبالذات نوعية الإشراف الذي يخضع له المرؤوسون على كافة المستويات، لذلك فإن المسؤول المباشر هو معلم مهم في حياة الموظف منه يتعلم كيف يعمل ويتصرف (رشيد، 1992).

سادسا: الجامعات: تقدم الجامعات بعض المواد والمناهج لتلبية احتياجات المنظمات من التنمية الإدارية وتتراوح هذه المواد العملية من مجرد مادة بسيطة مثل مبادئ الإشراف إلى مواد متقدمة كبرامج المديرين التنفيذيين. ومن الملاحظ في الكثير من دول العالم أن الإشراف على برامج التنمية الإدارية يتم من قبل أساتذة جامعيين متخصصين في مجالات الإدارة والمحاسبة والإحصاء والاقتصاد والمالية، وبهدف تنمية الكفاءات الفنية والإنسانية والفكرية للطلبة المشاركين القادمين من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمات (الصرن، 2002).

#### 6.4.2. التنمية الإدارية والتنمية الشاملة:

إن التنمية الاقتصادية تتطلب وجود جهاز إداري كفء يتمتع بدرجة عالية من الخبرة لتنفيذها بشكل مبني على أسس وقواعد تنظيمية متينة، ومن هذا المنطلق نجد ترابطا بين التنمية الإدارية والاقتصادية، ويعود هذا الترابط للأسباب التالية، كما أشار إليها (الصرن، 2002):

- التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يحتاج إليه تنفيذ الخطط التنموية، الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في تنظيم الموارد البشرية والأجهزة الإدارية، وذلك لتوفير مستلزمات الأداء التي يتطلبها ذلك التغيير السريع في حقول التكنولوجيا.
- زيادة حجم المشروعات الاقتصادية وتعدد الخطط التنموية التي تتطلب إعادة النظر في التنظيمات الداخلية للمشروعات القائمة.
- زيادة حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين للسلع والخدمات الجديدة، مما يتطلب إعادة النظر في مهارات الأفراد وضرورة إعداد وتدريب الموارد البشرية للوفاء بمتطلباتها.
- زيادة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وزيادة الطلب على الكوادر المتخصصة في المجالات الإدارية، والعمل على إيجاد الكفاءات الإدارية القادرة على التعايش مع مثل هذه النشاطات.

وقد تناول هذه العلاقة عدد من الباحثين وابدوا وجهات نظر معينة حولها، تفاوتت وفقا للاتجاهات وتخصصات كل منهم، حيث يرى عالم الإدارة المعروف بتر دروكر أن التنمية الإدارية شرط

أساسي لقيام التنمية الاقتصادية، وهناك وجهة نظر ثانية ترى أن كلا من التنمية الإدارية والاقتصادية عمليتان متلازمتان تؤثران في بعضهما البعض حيث من الصعب النجاح في تحقيق التنمية الاقتصادية وتنفيذها دون توافر جهاز إداري فعال وكفؤ، فالتنمية الاقتصادية الناجحة تعمل على نجاح وتطوير الأجهزة الإدارية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، أما عالم الإدارة الأمريكي فريد ريجر فيرى أن الإدارة الفاعلة هي أساس التنمية الاقتصادية (اللوزي، 2000).

وبنفس الاتجاه فإن التنمية الاجتماعية التي تسعى إلى بناء القاعدة الأدائية الأساسية في المجتمع والتي تشمل التعليم والصحة والثقافة والضمان الاجتماعي وغيرها لا يمكن أن تقوم أو تنفذ إلا بوجود تنمية اقتصادية تنمي وتطور وتحسن موارد المجتمع المادية والبشرية وتحسن استخدامها لتوفر قواعد اقتصادية مادية وبشرية كفئة لتحقيق التنمية الاجتماعية كونها تحتاج إلى إمكانيات ضخمة وكبيرة لتحقيقها وتنفيذها. ومن هذا المنطلق فإن التنمية الاجتماعية لا يمكن أن تتحقق بصورة كافية إلا إذا أقيمت بصورة كاملة على فلسفة وسياسة إنمائية للموارد المادية والبشرية والتي يستطيع المجتمع استثمارها استثماراً أمثل من أجل النهوض بمستوى المجتمع وتحقيق الرفاهية. أما عن علاقة التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالتنمية الإدارية فإن القاعدة الأساسية لبناء هذه العلاقة ناشئة عن مفهوم وتطبيقات التنمية الشاملة في المجتمع (المؤمن، حريم، جودة، وكريشان، 1997).

ويتضح دور التنمية الاجتماعية من خلال مساهماتها في تنمية الموارد البشرية والإدارية من خلال العناصر التالية، كما أشار إليها (اللوزي، 2000):

- تطوير القوى الإنتاجية : ويتضمن ذلك تطوير الجوانب التنظيمية من أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية وتنمية الموارد البشرية من حيث مهاراتهم وقدراتهم ومشاركتهم في كل العمليات الإدارية.
- الإبداع الحضاري: ويشير إلى ضرورة تشجيع حركة التفكير والتجديد وتنمية روح الابتكار والمغامرة والتحديث المستمر في النظام التربوي والعمل على زيادة الوعي الثقافي وتطوير الفكر الاجتماعي.
- ضمان حقوق الأفراد والالتزام بتحقيق الاحتياجات الأساسية، وهذا يتضمن العمل على إشباع حاجات الأفراد التعليمية والصحية والاجتماعية وتنمية روح المسؤولية، وروح الولاء والانتماء.

ويمكن أن نستخلص أن التنمية الاجتماعية من شأنها حماية العنصر البشري وتنميته صحيا وتعليميا وتوفير الحماية الاجتماعية وتحقيق الاستقرار النسبي وهذا ينعكس بدوره على تنمية الموارد البشرية وتطويرها (اللوزي، 2000)، أما التنمية الاقتصادية فتهتم باستخدام وتطوير عوامل الإنتاج من خلال العناية بالموارد المادية والبشرية، وطرائق أدائها، وتطويرها. في المقابل فإن التنمية الإدارية تعمل على تحسين وتطوير الطرائق والأساليب المستخدمة في كل من التنمية الاجتماعية والاقتصادية أي أنها تحرك وتنظم وتدير جميع الأجهزة المسؤولة عن تحقيق نشاطات وغايات التنمية الاجتماعية والاقتصادية (الصرن، 2002).

أن التنمية الشاملة تستوجب إقامة حياة حضارية مرفهة لإفراد المجتمع تعتمد على تغيرات اجتماعية واقتصادية تستخدم فيها الإدارة والتنمية الإدارية كوسائل لتعبئة الموارد المادية والبشرية المتوفرة في المجتمع واستخدامها بأفضل الطرق. فالتنمية الشاملة في المجتمع لا تتحقق ما لم تتضمن في منظورها الشمولي التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية في وقت واحد وتحقيقهما من خلال استخدام التنمية الإدارية كطريقة توازن بينهما لتحقيق الأهداف في التطوير والرفاهية. ومن هنا فالتنمية الإدارية هي الوعاء التطويري الذي يتم من خلاله تحسين أدوات ووسائل وتطبيقات ونظم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنسيقها بشكل مثالي يخدم عملية التطوير المجتمعي بكفاءة وفاعلية (المؤمن، حريم، جودة، وكريشان، 1997).

ويمكن أن تتصف العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الشاملة بأنها علاقة طردية وإيجابية، بمعنى أن أي تقدم وتحسين في أي منهما يؤثر إيجابيا في الآخر، ويرى بيتر دركر أن الإدارة الفعالة والمتطورة هي مطلب مسبق للتنمية الشاملة، أي انه من خلال تنمية الإدارة بمكوناتها وأساليبها يتم تحريك التنمية الشاملة وتحقيق أهدافها، أي أن التنمية الإدارية والتنمية الشاملة عمليتان متلازمتان ومتكاملتان في إطار نظامي موحد. وبهذا فإن تنمية الإدارة العامة كمحرك للتنمية الشاملة في الدول النامية تشكل منطلقا حيويا لإدارة التنمية وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنموية وتسيير عملية التنمية بمختلف مراحلها من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ورقابة وتقييم وغيرها. كما أن تحقيق مستويات متقدمة من التنمية الشاملة يوفر مناخا ملائما لحفز التنمية الإدارية بجوانبها المختلفة (العوامل، 1997).

كما أن هناك عدة أسس يمكن اعتمادها لتحقيق التنمية الشاملة وهي، كما أشار إليها (اللوزي، 2000):

- تدريب وتنمية مهارات القوى العاملة القائمة على رأس العمل لرفع قدرتها في تحمل المسؤولية وتزويد هذه القوى بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية.
- إعداد وتأهيل الكوادر المطلوبة من قوى العمل الفعلية لمختلف التخصصات والمهارات والكفاءات.
- القيام بإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لمعرفة المشاكل التي تواجه المنظمات والعمل على إيجاد الحلول لها.
- تقديم الاستشارات الإدارية للأجهزة العاملة لمساعدتها على تبسيط الإجراءات والتخفيف من الصعوبات التي تواجهها أثناء العمل والعمل على توفير البيئة المناسبة والمناخ المناسب.

وتحتاج عملية التنمية الإدارية إلى مجموعة مترابطة ومتكاملة من المقومات اللازمة لنجاحها وتحقيق أهدافها، وتتلخص أهم هذه المقومات، كما أشار إليها (العواملة، 1997) :

- الوعي الاجتماعي بأهمية التنمية الإدارية وتأثيرها الإيجابي على التنمية القومية الشاملة، أي قبول الانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى نمط متقدم يقوم على الجدارة والتنافس والموضوعية وغيرها من أسس الإدارة المعاصرة.
- إرادة وقناعة سياسية وإدارية في التنمية الإدارية كفلسفة وسبيل عملي للتنمية الشاملة.
- الاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث العلمية في مجال الإدارة.
- توفير كافة مستلزمات التنمية الإدارية ومتطلباتها الأساسية وأهمها:

- نظام متكامل وحديث للمعلومات الإدارية.
- وجود نظام رقابه ومتابعة وتقييم متكامل ومستمر وفعال.
- تخصيص مصادر مالية كافية وملائمة لتنفيذ خطط التنمية الإدارية.
- التركيز على تصميم خطط التنمية الإدارية بشكل عملي وواقعي يراعي الإمكانيات ويبتعد عن التنظير المجرد ويقترّب من الترجمة الإجرائية الملائمة للتنفيذ الفعال.
- اختيار العناصر البشرية المسؤولة عن الخطط التنمية الإدارية وتنفيذها ومتابعتها بناء على أسس الموضوعية والجدارة والقوة والأمانة.

- الانفتاح الإيجابي في تبادل الخبرات العلمية والتطبيقية في مجال الإدارة وعلى مختلف المستويات.

- إتباع الأسلوب العلمي والمنظم والمدرّس في التخطيط الشامل للتنمية الإدارية بمختلف أبعادها الهيكلية والإنسانية والوظيفية.
- مراعاة الظروف البيئية والخصائص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية لكل مجتمع ونظامه الإداري.

في مقابل مقومات التنمية الإدارية يوجد هناك العديد من المعوقات التي من الممكن أن تحد من فعاليتها وكفاءتها وفعاليتها، وتنشأ هذه المعوقات والمحددات من نواحي وجوانب مختلفة، من جهة ما يرتبط بالبيئة الإدارية ومن جهة أخرى ما يرتبط بكفاءة المنظمة وقدرتها على التعامل مع الأوضاع المتغيرة، والاهم من ذلك المرتبط بالسمات الشخصية للإداري (الصرن، 2002)، و يمكن إيجاز هذه المعوقات، كما أشار إليها (اللوذي، 2000) بما يلي:

- مشكلات القيادات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين العشوائي والقائم على أسس اجتماعية لا علمية، وما يصاحب ذلك من قصور في الوعي التخطيطي وانخراط القيادات الإدارية في أعمال روتينية بعيدة عن وظائف الإدارة العليا المتمثلة في رسم السياسات والتخطيط وعمليات اتخاذ القرار.
- عدم تفويض السلطات، الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال، والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.
- الترهل الإداري، وتعقيد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الإجراءات الأمر الذي يتطلب توفير أعداد كبيرة من الموظفين.
- عدم توفر الموارد المادية، وهذه مشكلة تواجه كل الأبعاد التنموية إضافة إلى النقص الواضح في الإمكانيات الفنية والتكنولوجية
- انعدام التنسيق والتوجيه بين الأجهزة الإدارية خاصة في تسيير العمليات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود ازدواجية وعدم وضوح في الأنشطة والعمليات الإدارية.
- عدم وجود الوعي والإدراك الكامل لمفهوم عملية التنمية الإدارية.

وأضاف (الجميل، 1998):

- صعوبات يجدها المخطط الإداري عند اتخاذ القرارات نتيجة قصور المعلومات وعدم توفرها بشكل متجدد عن مكونات البناء الإداري وعن العاملين وأوضاعهم وكذلك عن الأساليب والإجراءات المتبعة.

- التضخم الزائد في العمالة بين العاملين شاغلي الوظائف والذين لا يقومون بأي عمل أو يقومون بأعمال بسيطة ويكلفون الدولة نفقات مرتباتهم التي تمنح لهم.
- تعقد الإجراءات الإدارية وإغراقها في الروتين وبطء اتخاذ القرارات أو تناقضها أو عدم حسنها نتيجة للتردد، إلى جانب سيطرة العوامل الشخصية على علاقات العمل الرسمية ومحاباة الأقارب وعدم الإخلاص أو الأمانة مع ضعف الإشراف والتوجيه.

كذلك أضاف (شتا، 2003):

- معيقات متعلقة بالسمات الشخصية للإداري مثل التعصب وما له من آثار واضحة على شخصية الإداري بالنسبة لمواقفه من التجديد والتغيير، وكذلك التحيز حيث يتحيز الشخص لأقاربه ومعارفه وأصدقائه، وكذلك التسلط فهي من أكثر الأمور تعويقاً للعملية الإدارية إذ أنها تؤثر على سرعة استخدام الوسائل العلمية في الإدارة، أضف إلى ذلك التعالي والتمسك بالروتين حيث إن المتعالي يعتقد انه متميز عن الآخرين من حيث المعرفة وهو متطرف في التمسك بتلك القواعد ورفض أي تجديد وتطوير عليها.

لقد تزايد الاهتمام بالتنمية الإدارية نتيجة للتوسع السريع في الأعمال حيث أصبحت الحاجة ماسة إلى المدراء الأكفاء بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير خلفاء لهؤلاء المدراء عن طريق عمليات الإحلال الإداري، كما أن شيوع ظاهرة التخصص جعل من الصعب على المدراء معالجة كافة المشكلات التي تواجههم سواء ما تعلق منها بنواحي تخصصهم، حيث لا تتوفر لديهم وجهة النظر الشاملة بمجريات الأمور مما يعيق تقدم المشروع ونموه، ولمواجهة هذه الظاهرة توجب توفر برامج التنمية الإدارية لرجال الأعمال المتوقع أن يكونوا مديرين في المستقبل. ويمكننا حصر أسباب الاهتمام بالتنمية الإدارية بما يلي، كما أشار إليها (عبد الباقي، 2005):

- زيادة الطلب على الوظائف الإدارية، مثل المدراء الأكفاء، خاصة وان هذا النوع من المدراء يحتاج إلى وقت طويل في عملية الإعداد.
- الحاجة إلى مساندة التطورات الحديثة، وتنمية جوانب المعرفة لدى المديرين، حيث يتم استحداث العديد من النظم والأدوات في مجال العمل الإداري، ولا يمكن للمديرين مساندة هذه التطورات إلا عن طريق برامج التنمية الإدارية الذاتية أو التي تقدمها الدوائر المتخصصة.
- الحاجة إلى إعداد شاغلي الوظائف الإدارية العليا كي يقوموا بعمليات الإشراف من تخطيط

- ورقابة على الأعمال المتزايدة التي يقوم بها شاغلو الوظائف المساندة مثل شؤون العاملين، ويتم ذلك من خلال برامج التنمية الإدارية التي تساهم في خلق لغة مشتركة بين الطرفين.
- طبيعة التنمية الإدارية التي تتأثر بالعوامل البيئية والظروف العائلية للمدراء واتجاهاتهم بالتغيرات المختلفة والعلاقة بينها وبين الكفاءة في أداء الوظيفة الإدارية ، وهذا يمكن أن يتم عن طريق برامج التنمية الإدارية التي تكفل تنمية قدرات الشخص كي يتعامل مع هذه المتغيرات بشكل سليم.
  - الإعداد العلمي السابق لشغل وظائف الإدارة تتطلب الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية، حيث قد تكون الحاجة إلى شغل الوظائف الإدارية العليا من قبل خريجي كليات الهندسة أو العلوم ، وهذا يتطلب إعداد هؤلاء الأفراد وإلمامهم بأساسيات الإدارة والتنظيم والأساليب الإدارية الحديثة وهذا يمكن من خلال برامج التنمية الإدارية المخطط لها بشكل سليم.

#### 7.4.2. دور الإدارة الناجحة في التنمية الإدارية:

من الأهمية بمكان ضرورة تنمية القوى البشرية القادرة على إدارة التنمية ويقصد بهم من يقومون بدور الإشراف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع التنمية سواء في الحكومات أو القطاع الخاص أو العام، لا شك أن لرجل الإدارة التنموية سمات وصفات خاصة تختلف عن رجال الإدارة العامة أو الإدارة التقليدية، فإذا كان رجال الإدارة التقليدية يميلون إلى المحافظة على الأوضاع والاستقرار ويقاومون التغيير والتطور، وعلى ذلك فلا يشجعون التغيير والتطور.

من هنا نستطيع أن نقول أن المدير الناجح في ظل سياسة التنمية لا بد أن يتسم بصفات معينة وهي القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وتحمل المسؤولية، وفهم طبيعة التغيير وضرورة فهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع، والتأثير في الجماعة، وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المرغوبة، والبعد عن نزعات الهيمنة والتسلط والاستبداد والانفراد بالسلطة أو الديكتاتورية، وتحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه، وحسن توزيع الأعمال والمهام على الأفراد، وتنظيم المناقشات وإدارتها، وتشجيع أعضاء الجماعة على الاشتراك في المناقشات وعلى تبادل الآراء وعلى التفاعل المثمر مع الجماعة، والاستفادة من خبرات جميع العاملين معه، والإيمان بالعدالة والإنصاف والمساواة في الحقوق والواجبات، وأن يكون من أهدافه تطوير المهارات الإنسانية للعاملين معه، ومعاملة الناس معاملة حسنة، أي أن يتصف بالذكاء الاجتماعي، والالتزان الانفعالي، وضبط النفس، وأن يضع نفسه موضع الغير، وعلى أن يشعر بمشاعر الآخرين، وأن يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم، والقدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، بحيث لا

يتعجل في اتخاذ القرارات ولا يتردد كي لا يفوت الفرصة، وان يحسن التوقيت الصائب، مع عدم الإسراف في إصدار الأوامر والنواهي، والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها (العيسوي، 1997).

لذلك نجد أن المديرين في حاجة ماسة دائماً إلى مهارات خاصة للقيام بوظائف الإدارة التي توكل إليهم، وذلك من خلال فن التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو الهدف من خلال استخدام المهارات الفنية والإدارية والسلوكية في توافق تام، وهذا يحقق له القدرة على تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال عناصر التحفيز وخلق البيئة الملائمة للابتكار والتطور وتحسين الأداء المعتمد على الإبداعات والطاقات وليس على مبدأ الثواب والعقاب، فالعنصر البشري دائماً هو المفتاح الحقيقي والأكيد لإحداث التنمية الحقيقية وتحقيق الأهداف في نهاية المطاف (منصور، 2002).

#### 8.4.2. المهارات الإدارية:

لكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توافر عديد من المهارات والقدرات الأساسية في المدير الكفاء (ماهر، 2004) ، وبغض النظر عن المستوى الإداري للمدير يجب أن يتوفر فيه وان يسعى للتزود بمهارات إدارية هامة، ويمكن للمدير أن ينمي مهاراته الإدارية ويطورها بالتعلم، التعلم من تجاربه في معايشة مواقف معينة ومن تراكم الممارسة ومن الآخرين، ومن البرامج التدريبية (توفيق، 2006).

تتمثل المهارات الإدارية في قدرة الإداري على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، بالإضافة إلى معرفة علاقة التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين، إذ انه في ضوء تلك العلاقة تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية والإدارية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (الذويبي، 2005).

وقد اتفقت الدراسات والأبحاث التي كتبت في هذا المجال على أن أهم المهارات الواجب توافرها في الإداريين يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: المهارات الفنية: تعرف المهارة الفنية كما ورد في توفيق (2006) بأنها التمكن من استخدام معرفة محددة، أساليب وموارد في أداء عمل معين (توفيق، 2006) ، كذلك فقد ذكر اللوزي (2000) بأنها مقدار ما يتمتع به الموظفون في التنظيمات من إلمام وفهم لجوانب العمل الإداري

وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات واللوائح إضافة إلى ضرورة الإيمان بكل تفاصيل العمل، أما ماهر (2004) فقد وصفها بمدى إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل ومعرفة الموظفين بأساسيات هذا العمل، مما يساعدهم في مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها (ماهر، 2004).

ثانيا: المهارات الإنسانية: وتعني مقدرة الموظفين على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد (ماهر، 2004) ، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الانجاز الجيد كأفراد ومجموعات وهذا يتطلب أيضا أن يكون قادرا على إجادة الاتصال الجيد والمحافظة على مصالح الأفراد والجماعات وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والمنظمة (الصرن، 2002). وعلى الإداري أن يكون قادرا على فهم ومعرفة العلاقة بين إشباع الحاجات، حاجات العاملين وتعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم (اللوزي، 2000)، حيث ذكر توفيق (2006) بأنه كلما زادت مهارات العلاقات الإنسانية زادت فاعلية الأداء الإداري وتحقيق النتائج من خلال الآخرين إذ يستطيع المدير القائد أن يسوس مرؤوسيه بفاعلية ونجاح.

ثالثا: المهارات الإدراكية: وتشير إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل (الصرن، 2002). وهي مهارات تشكلها القدرة على رؤية عناصر الموقف والقوى المؤثرة وعلاقتها التفاعلية مع بعضها، وتشخيص الموقف في توقيت معين، حيث يتألف النظام من نظم فرعية اصغر تربطها علاقات تأثير تبادلية بين بعضها البعض وبينها وبين النظام ككل لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويحتاج مديرو الإدارة العليا لمزج المهارات التحليلية مع تلك الإدراكية في تصميم الخطط طويلة الأجل لمنظماتهم (توفيق، 2006).

رابعا: المهارات التحليلية: وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الرئيسية والأساسية في المواقف وكيفية ربطها والتعامل معها حسب الموقف والمتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر، إذ تساعد المهارات التحليلية إلى التوصل إلى البدائل المحتمل اتخاذها في موقف معين، وتحديد التصرف أو البديل الملائم للموقف (مرسى، 2006).

وتتمثل المهارات التحليلية في قدرة الإداري على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي

يقوده، بالإضافة إلى معرفة علاقة التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين، إذ انه في ضوء تلك العلاقة تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية والإدارية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. وتتفاوت الأهمية النسبية لما تم ذكره من مهارات من مستوى لآخر حيث نجد أن المهارات الإدارية تزيد أهمية وجودها لدى المستويات الإدارية العليا نظرا لدورها العام في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المنظمة ككل بينما تقل أهمية هذه المهارات لدى مستويات الإدارة الإشرافية، أما المهارات الفنية فتزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء، وكلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية هذه المهارة للمدير. بينما تتقارب المهارات الإنسانية في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية لان المدير يدير البشر ودوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيرا من مستوى إداري لآخر (الدويبي، 2005).

ويضيف (ماهر، 2004) بأن المهارة الإدارية يمكن نقلها من منظمة لأخرى وعلى هذا يمكن لعميد الكلية أن يكون مديرا عاما لبنك أو لأحد الأجهزة الحكومية، كذلك فان مدير المستشفى لا يلزم أن يكون طبيبا لكن هذا لا يمنع أن الطبيب الذي لديه مهارة إدارية مناسبة أن يكون أفضل حالا من المدير الذي ليس طبيبا، وأن المهارة الفنية يصعب نقلها من منظمة لأخرى بل وربما من إدارة لأخرى على مستوى المنظمة، فمثلا رئيس قسم في إدارة التسويق يصعب نقله ليكون رئيس لقسم في الإدارة المالية، وعلى مستوى الجامعة يصعب أن يتولى مهام رئيس قسم في كلية التجارة مهام رئيس قسم في كلية الهندسة، بل ربما من قسم لآخر في الكلية نفسها.

## 6.2 الدراسات السابقة

تم الإطلاع على عدة دراسات تناولت موضوع التعليم المفتوح والتعلم عن بعد، إلا أن عدد الدراسات التي ربطت بين دور جامعات التعليم المفتوح والتعلم عن بعد في التنمية بشكل عام كان قليلا، وقد كان من أهم ما اطلع عليه الباحث ما يلي:

### 1.6.2. الدراسات العربية:

فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية التي تناولت عناوين شبيهة بموضوع هذه لدراسة

دراسة عاشور(2005): الدراسة بعنوان "دور الجامعات في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لمواجهة

متطلبات واحتياجات سوق العمل"، وأجريت هذه الدراسة في الأردن، وتمركزت مشكلة الدراسة حول عدم الموائمة بين مخرجات التعليم العالي من جهة وحاجات سوق العمل من جهة أخرى، وظهور مشكلة البطالة بين خريجي الجامعات الأردنية، وهدفت الدراسة إلى بيان عدم الموائمة بين مخرجات الجامعات الأردنية، ومتطلبات واحتياجات سوق العمل الأردني من الكوادر البشرية المؤهلة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مخرجات التعليم الجامعي في الأردن يفوق بكثير القدرة الاستيعابية لسوق العمل الأردني، حيث كان عدد المتقدمين للعمل حتى نهاية عام (1993) (96765) طلباً، في حين تم تعيين خلال نفس الفترة (7580)، مما يدل على عدم قدرة السوق الأردني على استيعاب العدد الكبير من خريجي التعليم الجامعي، مما سبب في رفع نسبة البطالة بين الخريجين.

وقد أوصى الباحث إلى عدم السماح بتأسيس جامعات جديدة حتى يتم تحديد سياسات التعليم الجامعي المناسبة لسوق العمل الأردني، وتقوية الصلة بين الجامعات والمؤسسات الحكومية والخاصة والذي يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لدى هذه المؤسسات، وتوجيه الطلبة الملتحقين بالجامعات الأردنية إلى التخصصات التي تلبي احتياجات سوق العمل الأردني، وتوفير قاعدة بيانات عن فرص العمل المتاحة والمتوفرة في سوق العمل المحلي، كذلك أوصى الباحث بضرورة التقليل من الطلبة الملتحقين ببعض البرامج والتخصصات مثل العلوم الإنسانية والعلوم التربوية لوجود فائض من خريجي هذه التخصصات، والتركيز على التخصصات الجامعية المهنية نتيجة للطلب المتزايد على خريجي هذه التخصصات في سوق العمل الأردني.

دراسة الذويبي (2005): الدراسة بعنوان "المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور"، وقد أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى معرفة المهارات الإدارية والشخصية التي يتمتع بها ضباط شرطة منطقة القصيم، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والشخصية لضباط شرطة منطقة القصيم وبين طريقة تعاملهم مع الجمهور، ومعرفة معوقات توظيف المهارات الإدارية والشخصية لدى ضباط الشرطة، كذلك معرفة إمكانية تنمية المهارات الإدارية والشخصية لضباط الشرطة لتحسين تعاملهم مع الجمهور، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والشخصية والخصائص لدى ضباط شرطة منطقة القصيم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مرحلتين هما المسح الاجتماعي والدراسات الإرتباطية، وطبقت الدراسة المسحية على جميع ضباط الشرطة في منطقة القصيم والبالغ عددهم

160 ضابطا، من خلال إستبانة أعدها الباحث لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، أن ضباط الشرطة في منطقة القصيم يتمتعون بمهارات إدارية وشخصية بدرجة كبيرة، وأن طبيعة تعامل ضباط شرطة منطقة القصيم مع الجمهور مرتفعة بدرجة كبيرة، وهناك علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة بين طريقة التعامل مع الجمهور والمهارات الإدارية والشخصية، وكذلك تم التوصل إلى أن أكثر المعوقات التي تعيق توظيف المهارات الإدارية والشخصية لضباط الشرطة هي ضغوط العمل والاعتماد على الأقدمية فقط في الاختيار للمناصب القيادية، وتدخل العوامل الشخصية في عملية التقييم والترشيح للمناصب الإدارية، وعدم وجود دورات متخصصة، وأن من أكثر أساليب تنمية المهارات انتشاراً بين ضباط الشرطة هي الممارسة العملية والتحفيز، والتشجيع، وتحسين بيئة العمل الإنسانية، ومنح فرصة للمرؤوسين لإكمال تعليمهم العالي.

وقد أوصى الباحث إلى إعطاء مزيد من العناية لتزويد الضباط بالمعرفة النظرية بأهمية المهارات الإدارية والشخصية والنظريات الخاصة بها، مع التركيز على تنمية المهارات الإنسانية، وضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية للضباط في المهارات الإدارية والشخصية والعلاقات الإنسانية، وإنشاء شبكة علاقات متميزة مع الجمهور.

دراسة الغافري والغافري (2005): الدراسة بعنوان "الاستثمار في التعليم العالي وأهميته في إعداد القوى البشرية المدربة"، والتي أجريت في الأردن، وهدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى محاولة توضيح أهمية الاستثمار في التعليم العالي ودوره في إعداد القوى البشرية المدربة، وذلك من خلال التعرف على أهمية الاستثمار في التعليم العالي، والعلاقة بين الاستثمار في التعليم العالي وتوفير فرص العمل للطلبة الخريجين، وأهمية الجودة في التعليم العالي كأساس للاستثمار الجيد والفعال للقوى البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك علاقة طردية بين التعليم كاستثمار وبين درجة النمو الاقتصادي، إذ يسهم التعليم في تحقيقها من خلال إعداد الطاقة العاملة المؤهلة الخبيرة، وتطوير أساليب البحث العلمي، وتوظيف نتائجه، وزيادة قدرة الأفراد على التكيف مع متغيرات العمل، وكذلك تحسين نوعية التعليم العالي يسهم بشكل كبير في مواجهة تحديات المستقبل مما يستلزم توفير البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وإعداد القوى البشرية.

وقد أوصى الباحثان بضرورة ربط السياسات التعليمية باحتياجات خطط التنمية من القوى البشرية، بإتباع سياسة التخطيط للتعليم العالي، مع مراعاة إمكانيات البلد ونوعية البرامج المقدمة، كذلك الموازنة بين البرامج والتخصصات الجامعية واحتياجات سوق العمل الخاص والعام في الدولة.

دراسة العيلة (2004): الدراسة بعنوان " مساهمة التعليم العالي في تنمية القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة نموذجاً"، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على جامعة القدس المفتوحة في إعداد وتنمية القوى البشرية ومدى تلبيتها لاحتياجات المجتمع الفلسطيني وتزويده بالقوى البشرية اللازمة. وكذلك العلاقة بين التعليم العالي وبين التنمية في المجتمعات. حيث استخدم الباحث الجانب الوصفي التحليلي الذي يتمثل بالإجراء الأساسي في تحليل البيانات المتصلة بالظاهرة وذلك لتوضيح مساهمة الجامعة في التنمية، حيث تم اختيار عينة الدراسة من أعداد الخريجين من مختلف البرامج التي تقدمها الجامعة من مختلف مناطق قطاع غزة التعليمية خلال الفترة الزمنية من (1998 - 2003).

وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعة ساهمت في إعادة تأهيل الكادر الفني والإداري من شاغلي الوظائف الرسمية ووظائف القطاع الخاص، وتخفيف عبء الاستيعاب والتنافس، وساهمت الجامعة في تعزيز مسيرة التنمية للمجتمع الفلسطيني وساعدت بتباين البرامج التي تقدمها في تأهيل الأيدي العاملة بالقطاعات المختلفة، كما ساهمت الجامعة بتزويد القطاعات المختلفة بالطاقات البشرية المؤهلة للعمل بمختلف التخصصات التي تسهم في مسيرة التنمية، كذلك ساهمت الجامعة في تحقيق التحول الثقافي والاجتماعي للمجتمع الفلسطيني وذلك من خلال برامج الجامعة باعتبارها محور التجدد الاجتماعي التكافلي الحضاري الهادفة إلى تنمية البشر وصياغة الشخصية القادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع.

دراسة جعفري ولافي (2004): الدراسة بعنوان "مدى التلاؤم بين خريجي التعليم العالي الفلسطيني ومتطلبات سوق العمل الفلسطينية"، حيث هدفت الدراسة إلى تشخيص ورصد واقع علاقة خريجي مؤسسات التعليم العالي بسوق العمل الفلسطينية. وقد تم استخدام إستبانات موجهة لعينات إحصائية مختارة تمثل مجموعات مبحوثة مختلفة، الأولى خريجي مؤسسات التعليم العالي، والثانية المشغلين في القطاع العام، والثالثة: الهيئات التدريبية في الجامعات والكليات المتوسطة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن اختيار الخريج لتخصصه لا يعتمد على أي تخطيط مسبق، أو أي ارتباط بسوق العمل

المحلية ، وإنما يأتي لطموح أو رغبة شخصية.

- يعير الخريجون اهتماما اكبر عند اختيار التخصص لإمكانية متابعة الدراسات العليا.
- عدم توفر المعلومات الكافية والكاملة عن الوظائف الشاغرة والقطاعات التي تعاني من نقص في الكوادر البشرية المدربة.
- تبين أن للدخل الشهري المتوقع الحصول عليه عند الالتحاق بسوق العمل والمهارات اللغوية ومهارات الحاسوب والانترنت تأثيرا كبيرا في تقليص فترة الانتظار للخريج من لحظة تخرجه حتى الحصول على الوظيفة.
- تبين أن الخريجين العاملين يفتقرون إلى العديد من المهارات اللازمة لاندماجهم في سوق العمل المحلية، وان قرار التوظيف لا يعتمد في كثير من الأحيان على المهارات التي يمتلكها الخريج بل على المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة.
- إن جسر الهوة بين خريجي التعليم العالي الفلسطيني واحتياجات السوق كما ونوعا يتطلب من مؤسسات القطاع العام والخاص من جهة، ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى اتخاذ العديد من الإجراءات والترتيبات من كلا الطرفين.

وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها:

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التخصص وفقا للعوامل الاقتصادية مثل كلفة الدراسة الجامعية، والدخل المتوقع الحصول عليه بعد التخرج.
- البدء بتعديل وتطوير المناهج الخاصة للتخصصات الفائضة لجعلها أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات سوق العمل.
- جعل المناهج والبرامج والمساقات الجامعية مسايرة للتطورات وأكثر ارتباطا بسوق العمل.
- يتطلب من إدارة الجامعات والمعاهد الإحاطة الكاملة بواقع وحقائق سوق العمل وتقديم المشورة والتوجيه حول مختلف الأمور المتعلقة بطبيعة العمل والمهام الوظيفية التي سيمارسها الخريجون بعد التخرج.
- تقديم الدعم لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من قبل القطاع الخاص من خلال عدة خطوات منها المشاركة في وضع المناهج الدراسية المرتبطة بسوق العمل، وتقديم الدعم الفني لمؤسسات التعليم العالي، وتدريب الطلبة قبل التخرج.

دراسة شاهين (2001): الدراسة بعنوان " تقويم برنامج التربية في جامعة القدس المفتوحة على ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة للتعليم عن بعد واقتراح برنامج لتطويره"، هدفت الدراسة لتطوير

برنامج التربية في جامعة القدس المفتوحة من خلال إجراء تقويم لعناصر البرنامج واقتراح برنامج لتطوير هذه العناصر على ضوء المعايير العالمية الحديثة للتعلم عن بعد وحاجات الفرد والمجتمع الفلسطيني، وبعد الوقوف على واقع البرنامج ومستوى المخرجات التي تحققت لدى الدارسين بالاستناد إلى الكفايات التعليمية التي حققوها من خلال دراستهم في البرامج، وذلك أثناء ممارستهم لمهنة التدريس، وكانت مشكلة الدراسة الرئيسية، ما مدى مراعاة عناصر برنامج التربية في جامعة القدس المفتوحة للمعايير العالمية الحديثة للتعليم عن بعد والتعلم المفتوح من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين والدارسين ومدراء المدارس والموجهين التربويين؟ ومن الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة، ما مدى فعالية برنامج التربية في جامعة القدس المفتوحة في إعداد معلم المرحلة الأساسية من حيث امتلاكه للكفايات الأساسية اللازمة لإنجاح عملية التدريس؟ وكذلك هل يختلف مستوى خريجي برنامج التربية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المديرين والموجهين التربويين طبقاً لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخبرة؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في بحثه وكانت الإستبانة هي الأداة الرئيسية من أجل جمع البيانات المتعلقة بالبحث.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة نتائج، من أهمها:

- وجد أن نظام التعليم المفتوح في جامعة القدس المفتوحة قادر على تزويد الطلبة بالمهارات اللازمة من أجل القيام بمهام وظيفة المعلم وهذا يعود إلى مستوى التخطيط والإدارة وفاعلية عملية التعليم والتعلم في البرامج المختلفة حسب فلسفتها وأهدافها.
- تقديرات مدراء المدارس على كفايات المعلمين خريجي برنامج التربية تقع ضمن التقدير العالي لمستوى الأداء.
- تقديرات الموجهين التربويين على كفايات المعلمين خريجي برنامج التربية تقع ضمن التقدير المتوسط والعالي لمستوى الأداء.
- وجد ما نسبته (74.4%) من كفايات التدريس مرتفعة مقابل (32.6%) من هذه الكفايات جاءت متوسطة وذلك من وجهة نظر مدراء المدارس في كل من مهارات الإدارة الصفية والتخطيط والتقييم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مدراء المدارس من جهة والموجهين التربويين من جهة أخرى حسب مجالات الكفايات ومتغير سنوات الخبرة لصالح مدراء المدارس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات كل من مدراء المدارس والموجهين حسب مجالات الكفايات ومتغيرات الجنس

## والتخصص.

دراسة تركستاني (1999): الدراسة بعنوان " دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي" حيث هدفت الدراسة إلى اختبار بعض العوامل التي أدت إلى عدم قبول سوق العمل السعودي لمخرجات التعليم العالي، والمسؤوليات التي تقع على الجامعات لمواءمة تلك المخرجات مع سوق العمل ميدانيا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق استخدام إستبانة، وتمثل مجتمع الدراسة من رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس، وكانت أهم نتائج الدراسة، هناك أربعة عوامل رئيسية تشكل عائقاً دون قبول سوق العمل لمخرجات التعليم، تمثلت في الجانب السلوكي للخريج، والجانب الأكاديمي للطلاب والقدرات الفردية للمتقدم للتوظيفية بالإضافة إلى مستوى الأجور، أما بالنسبة للمسؤوليات التي تقع على الجامعات لمواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل السعودي فقد كان هناك تباين بين موقف رجال الأعمال ورجال التعليم نحو هذه المسؤولية. وكان من أهم أسباب عدم قبول القطاع الخاص لمخرجات التعليم العالي هو عدم توفر الخبرات لدى الخريجين، والضعف في اللغة الانجليزية، مع ضعف القدرة التحليلية لدى الطالب الخريج.

وقد أوصى الباحث بضرورة تطوير مفهوم التعليم الجامعي بإعادة النظر في وحدات مخرجات التعليم وتحويلها إلى طرق عملية أكثر تطوراً. وتوجيه التخصصات نحو سوق العمل والتوسع في التدريب على المهارات العملية الفردية عن طريق برامج خدمة المجتمع بالإضافة إلى توجيه الطلاب في المراحل النهائية من الدراسة للتدريب في القطاع الخاص لاكتساب الخبرات العملية.

دراسة رشاد (1997): الدراسة بعنوان "التعليم والتنمية الشاملة: دراسة في النموذج الكوري"، أجريت الدراسة في مصر، وهدفت الدراسة إلى محاولة رصد بعض مظاهر العلاقة بين الطابع القومي لمجتمع كوريا الجنوبية ونظامه التعليمي ومدى مساهمة التعليم في إحداث التنمية. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة تبادلية بين التعليم والتنمية الاقتصادية، وان التنمية الاقتصادية تتطلب توفير العمالة الماهرة والكوادر الفنية والإدارية. وفي المقابل فان التنمية الاقتصادية توفر مزيداً من الإنفاق على التعليم وبذلك يكون النمو الاقتصادي سبباً في زيادة فرص التعليم، وان التعليم يسهم بشكل مباشر في زيادة الدخل القومي، وذلك عن طريق رفع الكفاءة وإنتاجية اليد العاملة.

ويرى الباحث أن نجاح التجربة الكورية يعود إلى قدرتها على الربط بين التنمية الاقتصادية

والتعليمية وكذلك فإن هذه التجربة استطاعت أن تزيد من المردود الاقتصادي من خلال استثمارها في مواردها البشرية، وبهذا المعنى قد حققت كوريا الجنوبية تتميتها بكفاءة، ويرى الباحث أن أية تنمية شاملة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال ربط وثيق بينها وبين التعليم.

ويطالب الباحث الدول النامية بمزيد من الاهتمام بالتوسع في التعليم وخاصة فيما يتعلق بتعميم التعليم بوصفها الركيزة الأساسية للمجتمع لتحقيق التنمية الشاملة، وقد خلص الباحث في دراسته إلى أن التعليم أحد أهم آليات النجاح التنموي الكوري، إذ ارتبط -وما يزال- بمسيرة التنمية الشاملة لهذا المجتمع، الأمر الذي يؤكد أن التعليم يمثل اللبنة الأساسية الحقيقية لإحداث التنمية المجتمعية الشاملة.

### 3.6.2. الدراسات الأجنبية:

فيما يلي مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تناولت عناوين شبيهة بموضوع هذه لدراسة

دراسة (Mayer, 2006): الدراسة بعنوان "دور الجامعات في التنمية الاقتصادية" هدفت الدراسة إلى معرفة الدور غير التقليدي للجامعات في التنمية والاقتصاد. طبقت الدراسة على اثنتين من الجامعات هي جامعة بورتلاند وجامعة واشنطن من أجل تسليط الضوء على الدور الهام الذي تضطلع به مؤسسات التعليم العالي لإنشاء وصيانة تكنولوجيا عالية متخصصة في سوق العمل وخلق المعارف ونقل التكنولوجيا وروح المبادرة وذلك بهدف صنع السياسات لهذه المناطق.

وقد أوضحت النتائج أن الجامعات ضرورية للتوسع في الصناعة في المستقبل وأن الجامعات تلعب دوراً مهماً في دعم المؤسسات الإقليمية بنظم الابتكار، وأنه خلافاً للدور التقليدي للجامعات فقد أصبحت الجامعة اليوم تضطلع بأدوار جديدة تتناسب مع العصر وتتسم بالتسابق والمنافسة وتدعم التقدم الاقتصادي والقدرة التنافسية الإقليمية كما تدعم الأهداف الأوسع نطاقاً للتنمية المجتمعية، وإن معظم الأنشطة الجديدة التي تعمل الجامعات على تقديمها تهدف إلى زيادة التنمية الاقتصادية في المنطقة وزيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي التي تعتبر محركاً للنمو.

كما أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة خطية بين الجامعة والاقتصاد الإقليمي وأن هناك أيضاً علاقة بين الجامعة وبين تأثير الصناعة على مؤسسات التعليم العالي، حيث أن مؤسسات التعليم العالي تستجيب لحاجات الصناعة بجهودها من أجل التكامل والربط مع الصناعة، في حين أن

الدولة والحكومة المحلية توفر الدعم المهم لتلك الروابط وتواصل لعب دورها الضروري في المنافسة مع المناطق الأخرى، وقد ظهر من نتائج الدراسة أن الصناعة باتت تعتمد أكثر على إقامة شراكات مع مؤسسات التعليم العالي ، كما أن الدولة والحكومات المحلية أصبحت تعتمد أكثر على هذه العلاقات لضمان المنافسة الاقتصادية بين الشركات الإقليمية وجدواها الاقتصادية المستقبلية، النظرية تصف عمليات التحول والتفاعل بين الصناعة والجهات الفاعلة، والوكالات الحكومية، والجامعات من أجل تحليل دور الجامعة التقنية المتطورة في التنمية الإقليمية، وتوفير إطار مفيد لتحليل تأثير الصناعة على الجامعات.

دراسة (Pridgen, 2005): الدراسة بعنوان "العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس في الأرياف وأهداف ومخرجات التعليم" والتي أجريت في جامعة مورجان في ولاية نيوجيرسي الأمريكية، وهدفت إلى تبيان العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس ومخرجات التعليم، وبلغت عينة الدراسة (4273) مديرا ومديرة.

وخلصت الدراسة إلى توصيات منها :

- أن المديرين مطالبون في اخذ دور فعال في إدارة التعليم والمناهج وتقييم مدارسهم.
- التأكيد على أن المعلمين يبدون مسؤولية من اجل تغيير فعاليات أنشطة التعليم ورفع مستوى التحصيل.
- هناك حاجة لمديري المدارس للتركيز على عملية تغيير النظام مع التركيز على زيادة التعاون مع أولياء الأمور لرفع مستوى تحصيل الطلبة.
- وعلى المدراء تحديد الأعمال منهم لتيسير تحول مدارسهم إلى مجتمع تعليمي محترف.
- كما اقترح الباحث إعطاء العلاقة بين كفاءة المديرين ومخرجات التعليم اهتماما كبيرا في ظل نظام مساءلة صارم.

دراسة (Cavanaugh, Gillan, Kromrey, Hess, Blomeyer, 2004): الدراسة بعنوان "أثر التعليم عن بعد على نتائج تحصيل الصف الثاني عشر"، دراسة إجرائية تحليلية، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية التعلم عن بعد على طلاب الصف الثاني عشر من خلال إجراء تحليل كمي لنتائج فرضيات الأبحاث والدراسات السابقة التي أجريت منذ عام (1999) إلى (2004م) والبالغ عددها (14) دراسة سابقة، وكانت أسئلة الدراسة كالتالي:

- هل التعليم المفتوح له تأثير في المخرجات التعليمية بنفس حجم تأثير التعليم التقليدي؟
- إلى أي مدى ترتبط هذه النواتج في سمات وخصائص التعلم عن بعد من حيث التطبيقات التالية ( مدة الاستخدام أو الدراسة، وتكرار الاستخدام، ودور المتعلم، وتوقيت التفاعل، وسير عملية التعلم).
- وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:
- إن تأثير التعليم عن بعد له نفس تأثير التعليم التقليدي على نواتج التعليم وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ).
- إن بعض تطبيقات التعليم عن بعد أظهرت بأنها أفضل من التعليم الصفي، في حين إن البعض الآخر كان سلبيا على التعليم الصفي وذلك فيما يتعلق بمدى الاستخدام أو الدراسة، وتكرار الاستخدام، ودور المعلم، وتوقيت التفاعل، وسير عملية التعلم.

دراسة (Krouk & Zhuravleva, 2004): الدراسة بعنوان "تطور مهارات المدراء في مؤسسات الاتصالات الروسية بواسطة التعليم عن بعد"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور التعليم عن بعد في تطوير مهارات وقدرات المدراء ليكونوا أكثر قدرة على قيادة وإدارة المؤسسات في ظل منافسة السوق مستنديين إلى قوانين سوق العمل، حيث يجب أن يكون المدير هذه الأيام فاعلا في استخدام الأساليب الحديثة في تسويق خدمات الاتصالات وان يكونوا قادرين على تقييم القدرة التنافسية للمؤسسة، وخصوصا إن غالبية هؤلاء المدراء لا يمكنهم التكيف في إدارة هذه الصناعة، وعليه فإنهم يحتاجون إلى معرفة قوانين اقتصاد السوق الجديدة والتخلي عن الإدارة القديمة.

تم طرح واعتماد برنامج يقوم على التعليم المفتوح بعنوان الاستراتيجيات الحديثة في إدارة مؤسسات الاتصال من خلال التعليم المفتوح في جامعة سيبيريا الحكومية المتخصصة في الاتصال وأنظمة المعلومات حيث يهدف هذا البرنامج إلى إعطاء فكرة عن الاستراتيجيات الحديثة في إدارة مؤسسات الاتصال وإظهار العناصر التي تتشكل منها هذه الإستراتيجية.

وتم تزويد المدراء باستبانة لتقييم نوعية التدريب الذي تلقوه، وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- إن معظم أفراد العينة عبروا عن ايجابية بخصوص نوعية التدريب الذي تلقوه.
- أشاروا إلى أن التدريب عصري ويعبر عن اهتماماتهم واحتياجاتهم.
- إن هذه الدورة كانت مفيدة لموظفي المؤسسات في الجوانب العملية.

دراسة (Duvall, 2002): الدراسة بعنوان "دور الجامعات وكليات المجتمع في تنمية المهارات القيادية لقادة الجامعات والكليات"، هدفت الدراسة إلى التعرف على البرامج القيادية للجامعة وكليات المجتمع في أمريكا ، والتي تهدف إلى إعداد وتنمية مهارات قادة الجامعات والكليات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الدكتوراه مصممة في الجامعات لتشجيع الدارسين على استكشاف المعارف والأفكار الجديدة ، حيث أن دراسة هذا المستوى يقود إلى التفكير بطريقة مختلفة، بحيث يصبح دور الجامعة من خلال برامجها هو خلق القدرة على التساؤل والبحث والقدرة على رؤية الأشياء من زاوية جديدة والقدرة على تفهم وتقبل ما هو غامض وبالتالي إعداد قادة قادرين على التطور والاستمرار، كذلك بينت النتائج أن برامج القيادة التي تقدمها الجامعة هي مصدر من المصادر الميدانية من خلال البحث ، حيث أن التساؤل الذي تخلقه هذه البرامج يمكن له أن يثري الممارسة العملية لعملية القيادة، ويمكن لهذا المصدر أن يكون حيويًا بالنسبة للجامعة أو الكلية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود برامج ناجحة في بعض الجامعات الأمريكية تتم من خلالها تنمية المهارات القيادية لقادة الجامعات والكليات، وهذه البرامج يمكن أن تستمر في التطور والاستمرار، ولكن العدد المحدود من البرامج المقدمة في كليات المجتمع غير كافية لتلبية الحاجات الميدانية.

دراسة ( Bourn, 2000 ): أجريت هذه الدراسة في جامعة غرب أنتاريو-كندا، وهدفت إلى التعرف على الدور الاجتماعي الاقتصادي الذي تؤديه جامعات رابطة الكومنولث وأكدت الدراسة انه من الضروري للوكالات المانحة والحكومات التركيز على النهوض بالتعليم الأساسي والثانوي، وقد سعت الدراسة إلى إعادة تركيز الاهتمام على المساهمة المحتملة للجامعات في إجراء تحسينات اجتماعية واقتصادية، كما سعت إلى تغيير التصور نحو التعليم الجامعي ضمن سياق مجتمع المعلومات، حيث ناقشت الدراسة دور الجامعات في التنمية الاجتماعية الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين ، وبمراجعة للوضع الحالي لجامعات دول الكومنولث، وبينت الدراسة بأن التعليم الجامعي هو المتغير الأكثر أهمية في إحداث التنمية الاجتماعية الاقتصادية، وأن أحد عوامل الازدهار في المستقبل سوف يكون من خلال زيادة فرص المشاركة في مستوى التعليم الجامعي، كما نوقشت عملية توسيع التعليم الجامعي ومسألة تكلفة التعليم، وكيفية التمويل ومن الذي سيقوم بهذه المهام.

دراسة (Oliver & Herrington, 1999): الدراسة بعنوان "التعرف على تطوير المهارات العامة لدى الطلاب في التعليم العالي من خلال استخدام بيئة الانترنت بالتعليم"، جرت هذه الدراسة في غرب استراليا، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة المهارات العامة ومدى تطور هذه المهارات من خلال التعليم عبر الانترنت، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال توزيع

إستبانة على المبحوثين وهي عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (210) طالبا بمستوى سنة أولى، بعد إنتهائهم لدورة تم تدريبهم من خلالها على طريقة حل المشكلات إمتدت لمدة عشرة أسابيع حيث وزعت الإستبانة في الأسبوع الثامن حيث زود الطلاب بلائحة من المهارات العامة، وقد طلب من المبحوثين الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى ممارسة حل المشكلات الذي يتم تشجيعه من خلال البيئة الدراسية (الانترنت)؟
- ما المدى الذي ساهم به التدريب على حل المشكلات في تطوير مهارات محددة (أخرى)؟

وإستخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة درجة استجابة المبحوثين، وقد كانت النتائج التالية:

- على مستوى المهارات العامة وفي الإجابة على السؤال حول مدى تكرار استخدام المهارات التالية في حل المشكلات ( الإدارة الذاتية، وإدارة الآخر، وإدارة المهمة، وإدارة المعلومات) حيث أظهرت النتائج بشكل واضح أن المبحوثين ينظرون لأنفسهم بان التعليم عبر الانترنت شجعهم لاستخدام تلك المهارات العامة بشكل كبير.
- أما على مستوى تطور المهارات وكان السؤال " إلى أي مدى كانت مهمة التدريب على حل المشكلات بواسطة الانترنت تساعد في تطوير المهارات العامة؟"، حيث أظهرت النتائج أن أدنى (أقل) مدى من تطوير هذه المهارات كان في مجال إدارة الآخر في حين أن أعلى مدى في تطوير المهارات كان في مجال تطوير المعلومات.

دراسة (Sahoo & Khan, 1998): أجريت الدراسة للتعرف إلى اتجاهات معلمي المرحلة الأساسية نحو برنامج التدريب أثناء الخدمة باستخدام التعليم عن بعد، وتمت هذه الدراسة على عينة مكونة من (102) متدرباً وقد تم استخدام المقابلة والإستبانة كأداتين للدراسة، وبعد تحليل هذه البيانات خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها توفر فرصة للعمل والتدريب في وقت واحد، وان الغالبية العظمى من المتدربين عبروا ايجابيا عن مستوى تأثير البرنامج عليهم في مجالات تحضير الوسائط، واستخدام تقنيات التعليم وإدراك سلوك التلاميذ وتنظيم التعليم الصفي وإجراء تقويم مناسب ودقيق لتحصيل التلاميذ.

دراسة (Keller, 1991): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية التعليم كما يراه كل من الطالب الجامعي في نظام التعليم المفتوح مقابل النظام التقليدي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي،

حيث تكونت عينتها من (594) طالبا وطالبة منهم (316) طالبا وطالبة تراوحت أعمارهم ما بين (17-19) سنة كمجموعة تمثل الطلبة في التعليم التقليدي، و (278) طالبا وطالبة تتراوح أعمارهم ما بين (27-65) سنة كمجموعة تمثل نمط التعليم المفتوح تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين الطلبة الجامعيين في جامعة (ساوث إيسترن الأمريكية)، كما تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية والتي اشتملت على (15) فقرة عكست سلوكيات التعليم الفعال.

وقد توصلت الدراسة إلى أن طلبة التعليم التقليدي قد قيموا فقرات الإستبانة بشكل يختلف عن تقييم طلبة التعليم المفتوح، فطلبة التعليم التقليدي أكدوا على ضرورة أن يراجع المعلم المادة الدراسية معهم قبل الامتحان، وضرورة أن يتجول بين الطلبة في غرفة الصف، وان يكون موجودا في مكتبه كلما احتاجوا إليه، في حين أكد طلبة التعليم المفتوح على أن يجد المعلم مواقف تطبيقية للمشاكل الحقيقية وأهمية أن يظهر حماسه للتعليم، كما تبين أن طلبة التعليم المفتوح كانوا حريصين على نقل خبراتهم العملية الحياتية إلى الموقف التعليمي من أجل الاستفادة منها، كما كانوا أكثر دافعية للتعلم، وأكثر تحديدا لأهدافهم من الطلبة صغار السن في التعليم التقليدي.

### 3.6.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة اهتمامها بعدة جوانب منها ما يتعلق بتقويم دور الجامعات في رفع مستوى العاملين بشكل عام، ومنها ما يتعلق بدور الجامعات التي تتبنى نظام التعليم المفتوح والتعلم عن بعد في تنمية قدرات العاملين وهم على رأس عملهم، وفيما يلي أهم المحاور التي دارت حولها هذه الدراسات.

- الجامعات التي تتبنى النظام المفتوح والتعلم عن بعد ودورها في تنمية العاملين وهم على رأس عملهم، ونذكر منها دراسة كل من العيلة (2004)، ودراسة شاهين (2001)، ودراسة (Sahoo & Khan, 1998)، ودراسة (Keller, 1991)، ودراسة (Cavanaugh, Krouk & Zhuravleva, 2004)، ودراسة (Gillan, Kromrey, Hess, Blomeyer, 2004)، ودراسة (Oliver & Herrington, 1999).
- الجامعات التقليدية ودورها في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة وتلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل ونذكر منها دراسة كل من عاشور (2005)، ودراسة الذويبي (2005)، ودراسة الغافري والغافري (2005)، ودراسة رشاد (1997)، ودراسة تركستاني (1999)، ودراسة جعفري ولافي (2004)، ودراسة (Pridgen, 2005)، ودراسة (Mayer, 2006)،

ودراسة (Duvall , 2002) ، ودراسة (Bourn, 2000).

وفيما يلي أهم المحاور التي دارت حولها هذه الدراسات:

يتضح أن بعض هذه الدراسات تناولت المواضيع السابقة بالدراسة من عدة جهات نظر منها وجهة نظر المدراء والموجهين والطلاب أنفسهم، وتلتقي الدراسة الحالية معها في هذا الجانب، ويلاحظ أن بعض هذه الدراسات قد تناولت تقويم الجامعات التقليدية وجامعات نظام التعليم المفتوح والتعلم عن بعد من جانب مساهمتها في إعداد الموظفين القادرين على القيام بمتطلبات وظائفهم على اختلاف أنواعها الإدارية والتدريسية، ومدى مساهمتها في إعداد القوى البشرية وملائمة وسد متطلبات واحتياجات سوق العمل وإجراء مقارنات بين النظامين.

ومن الملاحظ أيضا أن بعض الدراسات السابقة تناولت هذه الجوانب بشكل عام، حيث لم تقم بدراسة دور جامعات النظام المفتوح والتعلم عن بعد في تنمية مهارات بعينها كالتالي تناولتها الدراسة الحالية وهي تنمية المهارات الإدارية للخريجين وهم على رأس عملهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة هذا النظام في العالم العربي. ولكن الدراسة الحالية بحثت في دور هذا النظام المتمثل في جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية على وجه الخصوص للخريجين العاملين، الذين التحقوا وتخرجوا في الجامعة وهم على رأس عملهم.

وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تعزيزها لما ورد في الإطار النظري لهذه الدراسة، كذلك سيتم ربط نتائجها بنتائج هذه الدراسة ومعرفة أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينهما، حيث سيتم تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، وستستفيد من الدراسات السابقة سألغة الذكر في تحديد منهجها وبناء أدواتها وطريقة اختيار العينة. وأخيرا فان نتائج هذه الدراسات والتوصيات التي قدمتها ستساعد الباحث في تفسير نتائج دراسته وفي تقديم عدد من التوصيات التي ستعمل على مساعدة إدارة جامعة القدس المفتوحة على وضع خطط وبرامج أكاديمية متطورة في ضوء النتائج،

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة

يضم هذا الفصل عرضاً للمنهجية التي اتبعت في هذه الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك الأداة التي استخدمت فيها ودرجة صدقها وثباتها، وأخيراً طريقة تحليل البيانات وصولاً إلى النتائج.

#### 2.3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لملائمة هذا المنهج لأغراض هذه الدراسة، خاصة وأنه يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها ومحاولة تفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى المشابهة.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ممن يرأسون موظفين التحقوا بجامعة القدس المفتوحة وتخرجوا فيها وهم على رأس عملهم في مؤسسات محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1050) مديراً ورئيس قسم، وذلك بحسب البيانات المتوفرة في المؤسسات والدوائر المعنية.

### 4.3 عينة الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باختيار عينة من أفراد المجتمع الأصلي بطريقة العينة المتيسرة (المتوفرة) تكونت من (210) مديرا ورئيس قسم، أي ما نسبته (20%) من حجم المجتمع الكلي، موزعين على عدة مؤسسات في محافظات شمال فلسطين حيث اجتهد الباحث في السعي بحثا عنهم عن طريق زيارة المؤسسات العاملة في محافظات شمال فلسطين التي من أهمها مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية ومكاتب التربية والتعليم والبلديات والمستشفيات ودوائر الصלב الأحمر والهلال الأحمر ودور المسنين وجمعيات أصدقاء المريض والبنوك والجامعات ومكاتب الوزارات ونادي الأسير وشركة الاتصالات الفلسطينية وشركة جوال ومقرات الأجهزة الأمنية وشركات التأمين.

وبلغ عدد الإستبانات التي تم توزيعها (210) إستبانه، حيث تم استرجاع (185) إستبانه من مجموع ما تم توزيعه، وبعد تدقيق الإستبانات وفحص مدى صلاحيتها للتليل تم استثناء (13) إستبانه لعدم صلاحيتها للتليل الإحصائي، وبذلك تم اعتماد الإستبانات المتبقية والبالغ عددها (172) إستبانه عينه للدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية الذين التحقوا بجامعة القدس المفتوحة وتخرجوا فيها وهم على رأس عملهم، وفيما يلي عدة جداول توضح خصائص أفراد العينه بحسب متغيراتها المستقلة.

جدول 1.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير نوع المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	نوع المؤسسة
55.2	95	حكومي
44.8	77	غير حكومي
100	172	المجموع

يتضح من الجدول (1.3) أن المدراء ورؤساء الأقسام ممن يعملون في مؤسسات حكومية شكلوا ما نسبته (55.2%) من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المؤسسات الفلسطينية الذين شملتهم عينة الدراسة، بينما شكل المدراء ورؤساء الأقسام ممن يعملون في مؤسسات غير حكومية ما نسبته (44.8%)، وتأتي هذه النسبة لصالح من يعملون في مؤسسات حكومية متماشية مع الواقع إذ أن

عدد المؤسسات الحكومية في فلسطين يفوق بكثير المؤسسات غير الحكومية.

جدول 2.3 : توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
35.5	61	علوم إدارية
64.5	111	غير ذلك
100	172	المجموع

يتضح من الجدول (2.3) أن المدراء ورؤساء الأقسام من المتخصصين في العلوم الإدارية شكلوا ما نسبته (35.5%) من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المؤسسات الفلسطينية الذين شملتهم عينة الدراسة، بينما شكل المدراء ورؤساء الأقسام المتخصصين في العلوم الأخرى ما نسبته (64.5%) وتأتي هذه النسبة لصالح المدراء غير المتخصصين في العلوم الإدارية متماشية مع الواقع إذ أن تخصص العلوم الإدارية لا يشكل نسبة كبيرة بين التخصصات الأخرى خاصة وأن الكثير من المناصب الإدارية لا تحتاج إلى متخصص في العلوم الإدارية مثل المدارس.

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
12.2	21	دبلوم فأقل
72.7	125	بكالوريوس
15.1	26	ماجستير فأعلى
100	172	المجموع

يتضح من الجدول (3.3) أن المدراء ورؤساء الأقسام من حملة المؤهل العلمي دبلوم فأقل شكلت ما نسبته (12.2%)، من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المؤسسات الفلسطينية الذين شملتهم عينة الدراسة، بينما شكل المدراء ورؤساء الأقسام من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس ما نسبته (72.7%)، وشكل المدراء ورؤساء الأقسام من حملة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى ما نسبة (15.1%)، وتأتي هذه النسبة لصالح المدراء ورؤساء الأقسام من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس في المرتبة الأولى والمدراء ورؤساء الأقسام من حملة المؤهل العلمي ماجستير في

المرتبة الثانية و المدراء ورؤساء الأقسام من حملة المؤهل العلمي دبلوم فأقل في المرتبة الأخيرة، وهذا هو واقع الإدارات في المؤسسات الفلسطينية إذ أن خريجي البكالوريوس هم الأكثر من بين المؤهلات العلمية الأخرى ومن الطبيعي نظرا لكثرتهم أن يشغلوا معظم مدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الفلسطينية ويليه حملة الماجستير ومن ثم حملة المؤهل العلمي دبلوم فأقل.

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
22.1	38	أقل من 5 سنوات
30.8	53	من 5-10 سنوات
47.1	81	أكثر من 10 سنوات
100	172	المجموع

يتضح من الجدول (4.3) أن المدراء ورؤساء الأقسام من الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات شكلوا ما نسبته (22.1%) من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المؤسسات الفلسطينية الذين شملتهم عينة الدراسة، بينما شكل المدراء ورؤساء الأقسام ممن لديهم خبرة من (5-10) سنوات ما نسبته (30.8%)، وشكل المدراء ورؤساء الأقسام ممن لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات ما نسبته (47.1%)، وتأتي هذه النسبة لصالح المدراء ورؤساء الأقسام من ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات في المرتبة الأولى، والمدراء ورؤساء الأقسام من ذوي الخبرة من (5-10) سنوات في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة المدراء ورؤساء الأقسام من ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات متماشية مع الواقع إذ أن عدد سنوات الخبرة من أهم نقاط التدرج في المستوى الوظيفي حتى الوصول إلى مرتبة متقدمة في الوظيفة مثل مدير أو رئيس قسم.

### 5.3 أداة الدراسة

تم إعداد إستبانة تضمنت مجالات للتنمية الإدارية، حيث مرت عملية إعداد وتطوير الإستبانة بعدة مراحل حتى صيغت بشكلها النهائي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى الاطلاع على بعض الأدوات السابقة ذات العلاقة بموضوعها مثل صحف التقييم السنوية في بعض المؤسسات بالإضافة إلى الاستعانة بخبرة الزملاء في جامعة القدس المفتوحة ذوي الاختصاص، كذلك خبرة الباحث الشخصية، حيث تم بناء إستبانة بصورة أولية

إشتملت على (65) فقرة تم توزيعها على خمس مجالات، بعد ذلك تم فحص صدق الأداة وثباتها.

### 6.3 صدق الأداة

بهدف التحقق من مدى صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ممن يعملون في عدد من الجامعات الفلسطينية "ملحق 1.3" حيث تم استشارتهم بمدى اتساق الفقرات مع المجالات التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وبالتالي وضع الملاحظات التي يرونها تخدم أداة البحث وتزيد من مصداقيتها، ونتيجة لذلك تم حذف بعض الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين، وإضافة بعض الفقرات التي اقترحها بعض المحكمين، وتحديد المجالات التي تنتمي إليها الفقرات بدقة، وتعديل الصياغة لتعطي المدلول بوضوح، واختصار مجالات الدراسة من خمسة إلى أربعة مجالات بناءً على اقتراح بعض المحكمين، حيث استقرت الأداة بعد كل ذلك على (44) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: المهارات الفنية، والمهارات التفاعلية، والمهارات التحليلية، ومهارات العمليات الإدارية.

### 7.3 ثبات الأداة

بهدف التحقق من درجة ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات (كرونباخ - ألفا) من خلال عينة ثبات قوامها (30) مديراً ورئيس قسم من خارج عينة الدراسة، حيث تم حذف فقرتين لم يصل معامل ارتباط كل منها مع الدرجة الكلية للإستبانة (0.2)، وعليه حصلت الأداة على معامل ثبات بلغ قدره (0.96) واستقرت في صورتها النهائية على (42) فقرة وزعت على أربعة مجالات هي "ملحق 2.3":

المجال الأول: المهارات الفنية، الفقرات (1-14).

المجال الثاني: المهارات التفاعلية، الفقرات (15-21).

المجال الثالث: المهارات التحليلية، الفقرات (22-32).

المجال الرابع: مهارات العمليات الإدارية، الفقرات (33-42).

### 8.3 طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهي المصادر الأولية من كتب وأبحاث ودراسات سابقة وذلك من أجل جمع المادة الخاصة بالإطار النظري لتوضيح المفاهيم الأساسية للدراسة وبناء أداة الدراسة المناسبة.

أما المصادر الثانوية فتمثلت في جمع البيانات من خلال الإستبانة التي تم إعدادها واعتمادها وتوزيعها لتغطية الجانب الميداني للدراسة، ومن خلال الإستبانة تم تحليل البيانات واختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج والمقترحات والتوصيات.

بعد ذلك قام الباحث بتوجيه كتاب تسهيل مهمة "ملحق 3.3" إلى مدراء المؤسسات الذين يرئسون عاملين التحقوا وتخرجوا في جامعة القدس المفتوحة وهم على رأس عملهم، حيث قام بزيارة العديد من هذه المؤسسات بشكل شخصي، كما استعان ببعض الأصدقاء، وبعض مدراء هذه المؤسسات، إلا أن عملية توزيع الإستبانات وجمعها قد استمرت لمدة شهرين امتدت من (آب - تشرين أول/2007م) وذلك بسبب تشتت مجتمع الدراسة، وبعد ذلك قام الباحث بتحليل الإستبانات المستوفية لشروط التحليل، وخلال عملية جمع البيانات كان هناك بعض المعوقات التي واجهت الباحث منها عدم تعاون بعض مسؤولي المؤسسات التي شملتها عينة الدراسة، وكذلك صعوبة التنقل بين محافظات الشمال لوجود الحواجز العسكرية الإسرائيلية.

### 9.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة وهي:

- نوع المؤسسة التي يعمل بها المدير أو رئيس القسم وله مستويان هما: (حكومي، غير حكومي).
- التخصص للمدير أو رئيس القسم وله مستويان هما: (علوم إدارية، غير ذلك).
- المؤهل العلمي للمدير أو رئيس القسم وله ثلاثة مستويات هي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة للمدير أو رئيس القسم وله ثلاثة مستويات هي: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

وهو متغير تابع وحيد يتمثل في دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديرهم. ويشمل أربع مجالات وهي: (المهارات الفنية، والمهارات التفاعلية، والمهارات التحليلية، ومهارات العمليات الإدارية) مكونة من (42) فقرة.

### 10.3 المعالجة الإحصائية

قام الباحث بتفريغ الإستبانات المستوفية للشروط، وإدخال البيانات التي تم جمعها إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (SPSS) حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، كما أجري اختبار "ت" للعينات المستقلة لفحص الفرضية الأولى والثانية من فرضيات الدراسة بينما أجري اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة، وأجري اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن مواطن الفروق ووجهتها في الفرضية الثالثة، وتم فحص ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل الثبات (كرنباخ - ألفا).

### 11.3 مفتاح تصحيح أداة الدراسة

لقد تم إدخال البيانات بحسب المفتاح الآتي:

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5	4	3	2	1

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم.

#### 2.4 عرض النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على "ما دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم؟"

للإجابة على هذا السؤال من فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة على حدة، ولكل مجال من مجالاتها، وعلى الأداة الكلية (الإستبانة) "ملحق 1.4"، وبهدف تسهيل عرض النتائج تم تحويل تدرج الإجابات من خماسي إلى ثلاثي، كما يلي:

- دور ضعيف ويقابل المتوسط الحسابي (1-2.3)
- دور متوسط ويقابل المتوسط الحسابي (أكبر من 2.3 - 3.7)
- دور كبير ويقابل المتوسط الحسابي (أكبر من 3.7 - 5)

#### 1.2.4. على مستوى الفقرات:

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة كل على حده، بغض النظر عن المجال الذي وقعت ضمنه، وفيما يلي جدول يوضح أعلى عشرة فقرات (مهارات) كان للجامعة دورٌ كبيرٌ في تنميتها لدى العاملين من وجهة نظر مديريهم وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدور الذي لعبته الجامعة لأكثر عشرة فقرات (مهارات) مرتبة ترتيباً تنازلياً بغض النظر عن المجال الذي وقعت ضمنه الفقرة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور
16	التعامل مع الزملاء بروح الجماعة	4.08	0.82	كبير
1	المعرفة بمهام العمل	4.02	0.72	كبير
21	تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الرؤساء	3.97	0.79	كبير
8	كفاءة الأداء في مجال التخصص	3.87	0.76	كبير
15	تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح	3.84	0.81	كبير
4	السرعة في إنجاز العمل	3.84	0.81	كبير
22	الفهم الشامل لأمر العمل	3.80	0.84	كبير
19	تكوين شبكة اتصال مع الجمهور	3.80	0.87	كبير
17	بناء جماعات العمل	3.80	0.81	كبير
5	القدرة على تنظيم العمل	3.77	0.80	كبير

يتضح من خلال الجدول (1.4) أن الفقرة التي تنص على (التعامل مع الزملاء بروح الجماعة) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (4.08)، أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة العاملين الذين التحقوا بها في التعامل مع الزملاء بروح الجماعة وبصورة أكبر من غيرها من المهارات، وقد يعود سبب ذلك إلى طبيعة البيئة التي درس بها هؤلاء العاملين من حيث العديد من النشاطات الجماعية التي تتطلب إشراك مجموعة من الدارسين من خلال مشاريع التخرج

والمنتديات وورش العمل والتدريب الميداني، مما انعكس على تطبيق مهارة التعامل مع الزملاء بروح الجماعة بصورة إيجابية على بيئة المؤسسة التي يعملون فيها، وقد يكون سبب ذلك أيضاً تركيز بعض المقررات التي تطرحها الجامعة على هذه المهارات مثل مقرر الاتصال والعلاقات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه دليل الجامعة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ) إلى أن من بين الخدمات التي تقدمها الجامعة هي تغذية ودعم العلاقات بين الدارسين من خلال مجموعات العمل وتفاعلهم معها، وان من بين مهام المشرفين الأكاديميين والمرشدين في المراكز الدراسية هو تشجيع الدارسين على الحوار بينهم والإسهام في بناء مجموعات العمل بين الدارسين في التخصص الواحد والعمل على ضمان التواصل والتفاعل المستمرين بين الجامعة والدارسين.

كما ويتضح أن الفقرة التي تنص على (المعرفة بمهام العمل) قد حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.02) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة الموظفين الذين التحقوا بها فيما يتعلق المعرفة بمهام العمل، وقد يعود سبب ذلك إلى حرص الجامعة من خلال أهداف المقررات وأهداف البرامج والأهداف العامة للجامعة إلى التركيز على أن يكون خريجي الجامعة على قدر كبير من المهنية الوظيفية، وتعزيز ذلك في الجانب العملي في المقررات، والتدريب الميداني، ومشاريع التخرج.

وتتفق هذه النتيجة مع الهدف الرابع من أهداف جامعة القدس المفتوحة والذي تم الإشارة إليه سابقاً ألا وهو إعداد الدارس ليكون خريجا يمتلك المعارف والمهارات ويتسم بالفاعلية والقدرة على التنظيم والتفاعل واستيعاب الظروف المحيطة، كما وتتفق كذلك مع أهداف برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية والذي يهدف إلى تنمية قدرات الدارسين في أساليب ووظائف الإدارة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ)، كذلك تتفق مع بعض نتائج دراسة (العيلة، 2004) حيث وجد أن جامعة القدس المفتوحة ساعدت في تأهيل الأيدي العاملة بالقطاعات المختلفة بشكل جيد.

كذلك تبين من خلال الجدول (1.4) أن الفقرة التي تنص على (تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الرؤساء) قد حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة الموظفين الذين التحقوا بها على تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الرؤساء، وقد يعود سبب ذلك إلى التفاعل والانخراط في ورش العمل التي تقيمها الجامعة والتطبيقات العملية للمقررات والأنشطة خارج المقررات مثل نوادي التخصصات وغيرها مما انعكس ايجابيا في تنمية مهارة تكوين العلاقات الاجتماعية مع الرؤساء، أو قد تفسر هذه النتيجة في ضوء ما يوفره الجو الجامعي

لدارسين من مواقف تفاعلية، فعلى كل دارس أن يدير أموره الدراسية من خلال مراجعته للمشرفين والإداريين وزملائه الطلبة، الأمر الذي انعكس على تحسين مستوى تعامله مع رؤسائه في العمل.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع احد أهداف برنامج الخدمة الاجتماعية والذي ينص على إكساب الدارسين مهارات التعامل مع الأفراد والجماعات بما يخدم تحقيق مصلحة المؤسسة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ). وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (Sahoo & Khan, 1998) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة من المتدربين أفادوا بأن التعليم أثناء الخدمة مكنهم من رفع مستواهم في تحضير الوسائد واستخدام تقنيات التعليم وإدراك سلوك التلاميذ والتقويم المناسب للتلاميذ.

وتبين كذلك أن الفقرة التي تنص على (كفاءة الأداء في مجال التخصص) قد حصلت على متوسط حسابي قدره (3.87) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة الموظفين الذين التحقوا بها فيما يتعلق بكفاءة الأداء في مجال التخصص، وقد يعود سبب ذلك إلى تركيز الجامعة على ما هو حديث من حيث محتوى المقررات وأساليب تدريسها، والدورات المتخصصة الداعمة في مجال تخصص الطلاب للتركيز أكثر على بعض المستلزمات الضرورية في الوظائف الحديثة، وكمثال على ذلك دورات الحاسوب بجميع مستوياتها، وقد يكون سبب ذلك أيضاً التركيز الشديد على تطبيق أهداف الجامعة لتخريج دارسين قادرين ويمتلكون الكفاءة العالية في مجال تخصصاتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (التوتنجي، 2006) حيث أشار إلى أن جامعة القدس المفتوحة حرصت على إعداد الدارس لكي يتخرج إنساناً قادراً على مواجهة التحديات يمتلك المعارف والمهارات اللازمة للاستمرار في التعلم معتمداً على نفسه، متمتعاً بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (نصر الله، 2000) تحت عنوان أهداف جامعة القدس المفتوحة والتي من أهمها إعداد الدارس لأن يصبح مستقلاً يمتلك المعارف والمهارات والأدوات الكافية التي تمكنه من الاعتماد على النفس، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (العيلة، 2004) حيث توصل إلى أن جامعة القدس المفتوحة قد ساهمت في تزويد القطاعات المختلفة بالطاقات البشرية المؤهلة للعمل بمختلف التخصصات.

ويتضح أيضاً أن الفقرة التي تنص على (تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح) قد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.84) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة الموظفين الذين التحقوا بها على تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح، وقد يعود سبب ذلك إلى اللقاءات مع المشرفين وحلقات النقاش التي تدور بين المشرفين والدارسين وبين الدارسين أنفسهم سواء كان هذا من خلال

اللقاءات الصفية أو من خلال بوابة الجامعة الالكترونية مما عمل على تنمية قدرة الخريجين على تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح.

وتتفق هذه النتيجة مع الأهداف العامة للكثير من المقررات مثل مقرر إدارة المشاريع، وخدمة الجماعة، وتقييم المشاريع، والسلوك التنظيمي، والاتصالات والعلاقات العامة، والتي بالمجمل تركز على التفاعل بين الأفراد وكيفية التعامل مع الجماعات وتبادل الاتصال والطرق الإدارية السليمة في طرح المواضيع.

كذلك تبين أن الفقرة التي تنص على (السرعة في إنجاز العمل) قد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.84) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة الموظفين الذين التحقوا بها على السرعة في إنجاز العمل، وقد يعود سبب ذلك إلى تركيز الجامعة على مهارات التخطيط واستراتيجيات حل المشاكل بمنهجية علمية مما انعكس على سرعة أداء الموظفين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وتتفق هذه النتيجة ما جاءت به فلسفة الجامعة من خلال سعيها إلى المساهمة في بناء الإنسان العربي وتنمية المجتمع وتزويد المؤسسات الفلسطينية بخريجين من ذوي الكفاءات والقدرات العالية (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ).

وكذلك تتفق مع إلى ما أشار إليه (نشوان، 2004) في إسهام الجامعة في تلبية احتياجات المؤسسات من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات ومسايرة التطورات المعرفية والتكنولوجية المستمرة. وتتفق كذلك مع ما أشار إليه (اللوزي، 2000) من أساليب التنمية الشاملة هو تقديم الاستشارات الإدارية للأجهزة العاملة لمساعدتها على تبسيط الإجراءات والتخفيف من الصعوبات التي تواجهها أثناء العمل والعمل على توفير البيئة المناسبة والمناخ المناسب والذي يتحقق من خلال التعليم، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (شاهين، 2001) بان برنامج التربية في جامعة القدس المفتوحة ساهم في تزويد الخريجين بمهارات الإدارة الصفية والتخطيط والتقييم السليم مما انعكس على سرعة إنجاز العمل.

وتبين أن الفقرة التي تنص على (الفهم الشامل لأموال العمل) قد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.8) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة الموظفين الذين التحقوا بها على الفهم الشامل لأموال العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Keller, 1991) والتي تبين أن طلبة التعليم المفتوح كانوا حريصين على نقل خبراتهم العملية إلى الموقف التعليمي من أجل الاستفادة منها، كما كانوا أكثر دافعية للتعلم، وأكثر تحديداً لأهدافهم، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (Sahoo

(Khan, 1998) التي أشارت إلى أن التعليم عن بعد إنشاء الخدمة زود المدرسين بمهارة إدراك سلوك التلاميذ.

كما إتضح أن الفقرة التي تنص على (تكوين شبكة اتصال مع الجمهور) قد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.8) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة الموظفين الذين التحقوا بها على تكوين شبكة اتصال مع الجمهور، وقد يعود سبب ذلك إلى تركيز الجامعة على أن يكون خريجي الجامعة على قدر كبير من المهنية في الاتصالات وكيفية إدارتها والمحافظة على التواصل مع الجمهور الخارجي والذي هو مصدر من مصادر استدامة المؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع أهداف العديد من البرامج والمقررات والتي تؤكد على عدة أمور، منها الإسهام في غرس روح التعاون على مستوى الأفراد والجماعات (جامعة القدس المفتوحة، 2007-ج)، وتحقيق التفاعل الناجح مع الجمهور وإدراك أهمية المهارات الاتصالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة (جامعة القدس المفتوحة، 2003)، وتحليل الجماعة وتأثيرها على السلوك الإنساني (جامعة القدس المفتوحة، 2000-أ)، والتركيز على مهارات المشاركة والاتصال والعمل الجماعي (جامعة القدس المفتوحة، 2005-أ).

كذلك تبين أن الفقرة التي تنص على (بناء جماعات العمل) قد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.8) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة الموظفين الذين التحقوا بها على بناء جماعات العمل، وقد يعود سبب ذلك إلى طبيعة الدراسة التي توجب إلى حد كبير التفاعل مع المجموعة المحيطة به من مشرفين ودارسين وخصوصاً في التخصص الواحد والتي هي إحدى المهام الرئيسية الموكلة على عاتق المشرف الأكاديمي كما أشار (أبو عطية، 2000) وكذلك الورش ومجموعات العمل التي تعقد للطلبة خلال دراستهم ومنها ما يكون مخصص لهذه المهارات وما يرافقها من تفاعل ونشاطات موجهة جماعية تؤدي إلى تنمية هذه المهارة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض أهداف الجامعة وبعض أهداف البرامج الدراسية في الجامعة وبعض أهداف المقررات والتي نذكر منها العمل على تغذية العلاقات بين الدارسين وبناء مجموعات عمل وتفاعلهم مع بعض ومع الجامعة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-ج)، وتزويد الدارسين بمهارات الاتصال مع الجماعة والأفراد (جامعة القدس المفتوحة، 2005-أ)، وتزويد الدارسين بتطبيقات ميدانية لخدمة الجماعة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-ج)، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (قمحاوي، 1986) والتي أكدت على دور الجامعة في إعداد الكوادر الفنية الفلسطينية.

كذلك اتضح بأن الفقرة التي تنص على (القدرة على تنظيم العمل) قد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.77) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية مهارة الموظفين الذين التحقوا بها على القدرة على تنظيم العمل، وقد يعود سبب ذلك إلى تركيز الجامعة في الكثير من المقررات على أهمية الوقت وتنظيمه واستغلاله، مما انعكس على تطوير هذه المهارة المهمة للعاملين في المؤسسات الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (الصرن، 2002) في مجمل حديثه عن أساليب التنمية الإدارية والتي تهدف إلى تنمية الكفاءات الفنية، والإنسانية، والفكرية للطلبة المشاركين القادمين من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمات.

كذلك تتفق مع ما أشار إليه (اللوذي، 2000) في حديثه عن أساليب التنمية الشاملة وهي تدريب وتنمية مهارات القوى العاملة القائمة على رأس عملهم لرفع قدرتهم على تحمل المسؤولية وتزويد هذه القوى بالمعارف، والمهارات، والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية، وإعداد وتأهيل الكوادر المطلوبة من قوى العمل الفعلية لمختلف التخصصات، وتقديم الاستشارات الإدارية للأجهزة العاملة لمساعدتها على تبسيط الإجراءات والتخفيف من الصعوبات التي تواجهها أثناء العمل، والعمل على توفير البيئة المناسبة والمناخ المناسب، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (Sahoo & Khan, 1998) التي أشارت إلى أن التعليم عن بعد أثناء الخدمة زود المدرسين بمهارات تنظيم التعليم الصفي وإجراء تقويم مناسب ودقيق لتحصيل التلاميذ، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (شاهين، 2001) التي أشارت إلى أن برنامج التربية بجامعة القدس المفتوحة زود الخريجين بمهارات الإدارة الصفية بدرجة كبيرة.

#### 2.2.4. على مستوى المجالات والدرجة الكلية:

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الدراسة وفيما يلي جدول يوضح ترتيب المجالات بحسب المتوسط الحسابي.

جدول 2.4-أ: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والدور لكل مجال من مجالات الدراسة على حده.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور
-------	--------	-----------------	-------------------	-------

جدول 2.4-ب: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والدور لكل مجال من مجالات الدراسة على حده.

2	المهارات التفاعلية	3.83	0.64	كبير
1	المهارات الفنية	3.65	0.62	متوسط
3	المهارات التحليلية	3.57	0.68	متوسط
4	مهارات العمليات الإدارية	3.41	0.77	متوسط
5	الدرجة الكلية	3.62	0.57	متوسط

يتضح من الجدول (2.4) بأن مجال (المهارات التفاعلية) قد حصل على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدرة (3.83) أي أن الجامعة كان لها دورٌ كبيرٌ في تنمية المهارات التفاعلية لدى الخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية وبصورة أكبر من غيرها من المهارات، وذلك من خلال مساهمتها في تنمية مهارة التعامل مع الزملاء بروح الجماعة، وتكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الرؤساء، وتبادل الأفكار والمعلومات بوضوح، وقد يعود سبب ذلك إلى طبيعة الدراسة التي تفرض على الدارس التفاعل مع المجموعة المحيطة به من مشرفين ودارسين وخصوصاً في التخصص الواحد، ويعزز ذلك من خلال النوادي ومجموعات العمل التي هي إحدى المهام الرئيسية الموكلة إلى المشرف الأكاديمي كما نص عليه دليل الجامعة، وكذلك الورش ومجموعات العمل التي تعقد للطلبة خلال دراستهم ومنها ما يكون مخصص لهذه المهارات وما يرافقها من تفاعل ونشاطات موجهة جماعية تؤدي إلى تنمية هذه المهارة لدى العاملين في المؤسسات.

وقد يكون سبب ذلك أيضاً هو تطبيقاً للنظريات التي احتوت عليها بعض المقررات على بيئة العمل مباشرة كون الدارسين من العاملين في المؤسسات الأمر الذي يعود بالنتائج الايجابية على درجة تطور هذه المهارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قمحاوي، 1986) بعنوان "جامعة القدس المفتوحة ضرورة وطنية" والتي أكدت على دور الجامعة في إعداد الكوادر الفنية الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع الهدف الرابع من أهداف جامعة القدس المفتوحة وهو إعداد الدارس ليكون خريجاً يمتلك المعارف والمهارات ويتسم بالفاعلية والقدرة على التنظيم والتفاعل واستيعاب الظروف المحيطة.

وتتفق كذلك مع أهداف برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية والمتمثل بتنمية قدرات الدارسين على

أساليب ووظائف الإدارة وتحليل وتفسير الظواهر في بيئة الأعمال والإسهام في غرس روح التعاون على مستوى الأفراد والجماعات، وكذلك مع احد أهداف برنامج الخدمة الاجتماعية والذي ينص على إكساب الدارسين مهارات التعامل مع الأفراد والجماعات بما يخدم تحقيق مصلحة المؤسسة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-ج)، وتتفق ذلك مع أهداف بعض المقررات الدراسية التي تركز على إكساب الدارسين التخطيط والتقييم وتحفيز الأداء (جامعة القدس المفتوحة، 2000-أ)، وتحقيق التفاعل الناجح مع الجمهور، وإدراك أهمية المهارات الاتصالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة (جامعة القدس المفتوحة، 2003)، وتحليل الجماعة وتأثيرها على السلوك الإنساني (جامعة القدس المفتوحة، 2000-ب)، والتركيز على مهارات المشاركة، والاتصال مع الجماعة والأفراد، وتزويد الدارسين بتطبيقات ميدانية لخدمة الجماعة (جامعة القدس المفتوحة، 2005-د).

بينما حصل مجال (المهارات الفنية) على المرتبة الثانية وبدور متوسط وبمتوسط حسابي قدرة (3.65)، أي أن الجامعة كان لها دورٌ متوسطٌ في تنمية المهارات الفنية لدى الخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية والتي كان من أهمها المعرفة بمهام العمل، وكفاءة الأداء في مجال التخصص، والسرعة في إنجاز العمل، وقد يعود سبب ذلك إلى توظيف هذا المهارات من قبل الدارسين مباشرة من خلال العمل كونهم تعلموا هذه المهارات وهم على رأس عملهم في المؤسسات، كذلك توفر فرص التعليم والتدريب المستمرين أثناء الخدمة لمواكبة التطورات المتلاحقة في مجال المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، ولتطوير الكفايات، ورفع مستوى الأداء والإنتاج بين العاملين، وهو الهدف الثاني من أهداف جامعة القدس المفتوحة، كذلك تنمية هذه المهارات من خلال طرح عدة مقررات تخدم هذه المهارات منها مبادئ الإدارة والحاسوب وإدارة القوى البشرية وغيرها، وهدفت جامعة القدس المفتوحة من خلال خططها وبرامجها وتخصصاتها إلى تزويد الطالب بالمهارات والمعلومات اللازمة للعمل بكفاءة في مجالات الاتصالات والانترنت (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (التوتنجي، 2006) إلى أن جامعة القدس المفتوحة حرصت على إعداد الدارس لكي يتخرج إنسانا قادرا على مواجهة التحديات ويمتلك المعارف والمهارات اللازمة للاستمرار في التعلم معتمدا على نفسه، ويتمتع بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (نصر الله، 2000) تحت عنوان أهداف جامعة القدس المفتوحة والتي من أهمها إعداد الدارس لكي يصبح مستقلا يمتلك المعارف، والمهارات، والأدوات الكافية التي تمكنه من الاعتماد على النفس وتقديم برامج دراسية مصممة لتلبية الاحتياجات من القوى العاملة، وكذلك تتفق مع إلى ما أشار إليه (نشوان، 2004) من إسهام الجامعة في تلبية احتياجات

المؤسسات من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات ومسايرة التطورات المعرفية والتكنولوجية المستمرة.

وتتفق كذلك مع ما أشار إليه (اللوزي، 2000) إن من بين أساليب التنمية الشاملة هو تقديم الاستشارات الإدارية للأجهزة العاملة لمساعدتها على تبسيط الإجراءات، والتخفيف من الصعوبات التي تواجهها أثناء العمل والعمل على توفير البيئة المناسبة والمناخ المناسب، والذي يتحقق من خلال التعليم والتدريب وتنمية مهارات القوى العاملة القائمة على رأس العمل لرفع قدرتها في تحمل المسؤولية، وتزويد هذه القوى بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية، وإعداد وتأهيل الكوادر المطلوبة من قوى العمل الفعلية لمختلف التخصصات، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (الصرن، 2002) في مجمل حديثه عن أساليب التنمية الإدارية، والتي تهدف إلى تنمية الكفايات الفنية، والإنسانية، والفكرية للطلبة المشاركين القادمين من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمات.

بينما حصل مجال (المهارات التحليلية) على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدرة (3.57)، أي أن الجامعة كان لها دورٌ متوسطٌ في تنمية المهارات التحليلية لدى الخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية والتي كان من أهمها حسن التصرف في المواقف الحرجة، وترتيب الأولويات من المهم إلى الأقل أهمية، والفهم الشامل لأمر العمل، وقد يعود سبب ذلك إلى أن الدراسة في جامعة القدس المفتوحة تتطلب اعتماداً أكثر على الطالب في الدراسة واستيعاب محتوى المقررات التي صممت على أساس فلسفة التعليم الذاتي، والتعيينات الدراسية التي تعزز فهم المقرر وتعد التغذية الراجعة للدارسين، مما يعزز عدة مهارات لدى الدارسين منها مهارة التحليل بجميع أشكاله، ومنها ما يمكن توظيفه في عمليات التحليل في بيئة العمل في المؤسسات.

وعملت الجامعة من خلال البرامج والتخصصات المختلفة على تحقيق الهدف الرابع من أهداف الجامعة، وهو إعداد الدارسين الذين يمتلكون المعارف والمهارات، والقدرة على استيعاب الظروف المحيطة بهم والتفاعل معها، واستنباط المعلومات من خلال البيانات المتوفرة في البيئة المحيطة بهم، الأمر الذي انعكس إيجابياً على العاملين في المؤسسات كونهم على رأس عملهم ويطبّقون ما يتعلمون في الجامعة على بيئة المؤسسة التي يعملون بها. إضافة إلى أن البرامج تهدف إلى إكساب الدارسين مهارات تقنية تجعلهم قادرين على التفكير السليم، وتطوير الظروف المحيطة بهم بما يخدم مصالح المؤسسة التي يعملون فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع جاءت به رسالة جامعة القدس المفتوحة من تشجيع للعاملين على تأدية واجباتهم بمستوى عالٍ من الدقة والجودة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ)، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Keller, 1991) والتي بينت أن طلبة التعليم المفتوح كانوا حريصين على نقل خبراتهم العملية إلى الموقف التعليمي من أجل الاستفادة منها، كما كانوا أكثر دافعية للتعلم، وأكثر تحديدا لأهدافهم من طلبة التعليم التقليدي.

وأخير حصل مجال (مهارات العمليات الإدارية) على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (3.41)، أي أن الجامعة كان لها دورٌ متوسطٌ في تنمية مهارات العمليات الإدارية لدى الخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية والتي من أهمها تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف، وتوضيح التعليمات والأوامر للمستويات الدنيا، والقدرة على متابعة الأداء، وقد يعود سبب ذلك إلى أن أهداف الجامعة العامة وأهداف بعض البرامج خاص تنص على تنمية مهارات الدارسين في فهم نظريات وأساليب الإدارة الحديثة كتحليل العمل، وتخطيطه، وتنظيمه، وتقييمه، وتحفيز العاملين في المؤسسة للقيام بالأداء على نحو أفضل، ومن خلال التدريب الميداني ومشاريع التخرج الذي هو متطلب إجباري لجميع الدارسين في الجامعة قبل التخرج مما يكسبهم التغذية الراجعة لما تعلموه في الجامعة.

وقد يعود السبب أيضا إلى توظيف التكنولوجيا في الإدارة كأحد توجهات الجامعة في التدريس، وتتفق هذه النتيجة مع الهدف الرابع من أهداف جامعة القدس المفتوحة والمتمثل في إعداد الدارس ليكون خريجا يمتلك المعارف والمهارات ويتسم بالفاعلية والقدرة على التنظيم والتفاعل واستيعاب الظروف المحيطة.

وتتفق كذلك مع أهداف برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية بشكل خاص والذي يهدف إلى تنمية قدرات الدارسين في أساليب ووظائف الإدارة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-أ)، ويتفق كذلك مع أهداف بعض المقررات الدراسية كإكساب الدارسين التخطيط والتقييم وتحفيز الأداء (جامعة القدس المفتوحة، 2000-ب). وتتفق هذه النتيجة أيضا مع فلسفة جامعة القدس المفتوحة من خلال سعيها إلى المساهمة في بناء الإنسان العربي وتنمية المجتمع ولتزويد المؤسسات الفلسطينية بخريجين من ذوي الكفاءات والقدرات العالية (جامعة القدس المفتوحة، 2001-أ).

وجاءت المهارات التفاعلية والمهارات الفنية في المرتبة الأولى والثانية على التوالي وذلك كون هذه المهارات غير مخصصة لبرنامج أو تخصص معين لان جميع الدارسين يمارسون هذه المهارات

بصرف النظر عن تخصصاتهم، أما المهارات التحليلية ومهارات العمليات الإدارية فقد جاءت في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي كون هذه المهارات تتطلب تركيزاً من خلال تخصصات معينة أكثر من غيرها.

أما على مستوى الدرجة الكلية للإستبانة، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات الإستبانة مجتمعة (الأداة كاملة) حيث كان متوسط إجابات أفراد العينة عليها (3.62) أي أن درجة إسهام الجامعة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية بشكل عام قد كانت متوسطة وفي الحدود الطبيعية والمقبولة، وهذه النتيجة تأتي في ضوء الأوضاع غير المستقرة التي تشهدها الساحة الفلسطينية، حيث أن درجة الاستقرار السياسي والأمني والاقتصادي ليست في الحدود المقبولة، مما انعكس على جميع نواحي الحياة الفلسطينية والتي من ضمنها التعليمية (الأكاديمية) وخصوصاً الجامعات.

ولعل من أهم وسائل الجامعة في تحقيق هذا الدور المتوسط، هو المقررات الدراسية المعدة خصيصاً للنمط التعليمي الذي تتبناه الجامعة وهو التعليم المفتوح، حيث تم إعداد المقررات لتناسب مع هذا النمط من الدراسة الجامعية والذي يركز على دراسة المقرر بالأسلوب الذاتي، وبإشراف المشرفين الأكاديميين أي الاعتماد الأكبر في دراسة المقررات يكون على الدارس، مما يخلق ميزات وخصائص لهذا الدارس تنعكس على مهاراته الإدارية كتحمل المسؤوليات، والتحليل، والتنظيم، والتخطيط وغيرها من المهارات، وكذلك من الأسباب التي من الممكن أن تقف وراء ذلك هو الأنشطة غير المنهجية مثل ورش العمل والدورات التي توفرها وتعقدتها إدارة الجامعة ومجلس إتحاد الطلبة أحياناً، وتوفر النوادي للتخصصات والدورات المتخصصة من خلال دائرة التعليم المستمر مما ينعكس إيجاباً على تطور المهارات الإدارية وبالأخص المهارات المتعلقة في التخصص والمهارات التفاعلية لما تشكله هذه الأدوات من بيئة خصبة لتكريس مفهوم المجموعة وكل ما يتعلق بهذا المفهوم.

وقد يكون السبب أيضاً من خلال استخدام الدارسين لبوابة الجامعة الالكترونية، وخدمة الانترنت التي توفرها الجامعة للدارسين التي من خلالها يتعلم الدارسون استخدام الانترنت والبريد الالكتروني بمهارة من أجل التواصل مع المشرفين الأكاديميين، والاطلاع على ملفاتهم الأكاديمية، والتسجيل، والإعلانات، كذلك الاستفادة من الانترنت في الأبحاث ومشاريع التخرج وغيرها من الخدمات المتعلقة في هذا المجال مما يكسب الدارس مهارات في استخدام الانترنت في حياته المهنية وتوظيفها في بيئة العمل مما يسهل الكثير من الإجراءات الروتينية.

وقد يكون السبب في ذلك أيضا هو حداثة المعلومات (المحتوى) التي تضمها المقررات التي تدرس في الجامعة عموما وتطويرها المستمر مثل مبادئ الحاسوب، والحاسوب في التعليم، والتعايش مع التكنولوجيا، ومبادئ الإدارة، وإدارة القوى البشرية، وتعلم كيف تتعلم، والتنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، وخدمة الجماعة، وإدارة المؤسسات الاجتماعية، وتطبيقات حاسوبية في العلوم الإدارية، وإدارة الصف وتنظيمه، وغيرها من المقررات، وقد يكون السبب كذلك التدريب الميداني قبل التخرج ومشروع التخرج كمتطلب أساسي من أجل التخرج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قمحاوي، 1986) بعنوان " جامعة القدس المفتوحة ضرورة وطنية"، والتي أكدت على دور الجامعة في إعداد الكوادر الفنية الفلسطينية.

وتتفق أيضا مع ما أشار إليه (التوتنجي، 2006) من أن جامعة القدس المفتوحة حرصت على إعداد الدارس لكي يتخرج إنسانا قادرا على مواجهة التحديات ويمتلك المعارف والمهارات اللازمة للاستمرار في التعلم معتمدا على نفسه، ويتمتع بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (نصر الله، 2000) تحت عنوان أهداف جامعة القدس المفتوحة والتي من أهمها إعداد الدارس لأن يصبح مستقلا يمتلك المعارف والمهارات والأدوات الكافية التي تمكنه من الاعتماد على النفس من خلال برامج دراسية مصممة لتلبية الاحتياجات من القوى العاملة، وكذلك تتفق مع ما أشار إليه (نشوان، 2004) إلى إسهام الجامعة في تلبية احتياجات المؤسسات من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات ومسايرة التطورات المعرفية والتكنولوجية المستمرة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (الصرن، 2002) في مجمل حديثه عن أساليب التنمية الإدارية والتي تهدف إلى تنمية الكفاءات الفنية والإنسانية والفكرية للطلبة المشاركين القادمين من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمات، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Keller, 1991) والتي بينت أن طلبة التعليم المفتوح قد كانوا حريصين على نقل خبراتهم العملية إلى الموقف التعليمي من أجل الاستفادة منها، كما كانوا أكثر دافعية للتعلم، وأكثر تحديدا لأهدافهم.

كذلك تتفق هذه النتيجة مع الهدف الرابع من أهداف جامعة القدس المفتوحة وهو إعداد الدارس ليكون خريجا يمتلك المعارف والمهارات ويتسم بالفاعلية والقدرة على التنظيم والتفاعل واستيعاب الظروف المحيطة، وتتفق كذلك مع أهداف برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية المتمثل في تنمية قدرات الدارسين في أساليب ووظائف الإدارة والإسهام في غرس روح التعاون على مستوى الأفراد والجماعات، وكذلك مع احد أهداف برنامج الخدمة الاجتماعية والذي ينص على إكساب الدارسين

مهارات التعامل مع الأفراد والجماعات بها يخدم تحقيق مصلحة المؤسسة (جامعة القدس المفتوحة، 2007-ج).

أيضا تتفق مع أهداف بعض المقررات الدراسية مثل إكساب الدارسين مهارات التخطيط والتقييم وتحفيز الأداء (جامعة القدس المفتوحة، 2000-أ)، وتحقيق التفاعل الناجح مع الجمهور وإدراك أهمية المهارات الاتصالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة (جامعة القدس المفتوحة، 2005-أ)، وتحليل الجماعة وتأثيرها على السلوك الإنساني، والتركيز على مهارات المشاركة، والاتصال مع الجماعة والأفراد، وتزويد الدارسين بتطبيقات ميدانية لخدمة الجماعة (جامعة القدس المفتوحة، 2000-ب)، وتتفق هذه النتيجة كذلك مع ما جاءت به رسالة جامعة القدس المفتوحة كتشجيع العاملين لتأدية واجباتهم بمستوى عالي من النوعية.

وان هذه النتيجة جاءت لتلتقي مع الهدف الرابع من أهداف جامعة القدس المفتوحة وهو إعداد الدارس ليكون خريجا يمتلك المعارف والمهارات ويتسم بالفاعلية والقدرة على التنظيم والتفاعل واستيعاب الظروف المحيطة، وتتفق كذلك مع أهداف برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية والذي هو تنمية قدرات الدارسين في أساليب ووظائف الإدارة وسعيها إلى المساهمة في بناء الإنسان العربي وتنمية المجتمع ولتزويد المؤسسات الفلسطينية بخريجين من ذوي الكفاءات والقدرات العالية (جامعة القدس المفتوحة، 2001-أ)، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العيلة، 2004) التي أشارت إلى أن جامعة القدس المفتوحة ساهمت في إعادة تأهيل الكادر الفني والإداري من شاغلي الوظائف وساعدت كذلك في تأهيل الأيدي العاملة بالقطاعات المختلفة وزودت القطاعات المختلفة بالطاقات البشرية المؤهلة، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة (شاهين، 2001) التي أشارت إلى أن برنامج التربية في جامعة القدس المفتوحة زودت الخريجين بالمهارات اللازمة من أجل القيام بمهام وظيفة المعلم مثل مهارة الإدارة الصفية والتخطيط والتقييم، وان تقديرات مدراء المدارس والموجهين على كفايات المعلمين خريجي برنامج التربية تقع ضمن التقدير المتوسط والعالي لمستوى الأداء.

ثانيا: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير نوع المؤسسة التي يعمل فيها المدير".

من أجل فحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي تبين

ذلك:

جدول 3.4: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير نوع المؤسسة.

المجال	نوع المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال المهارات الفنية	حكومية	95	3.61	0.85	170	-0.77	0.43
	غير	77	3.69	0.66			
مجال المهارات التفاعلية	حكومية	95	3.83	0.62	170	-0.13	0.89
	غير	77	3.84	0.68			
مجال المهارات التحليلية	حكومية	95	3.62	0.64	170	0.91	0.36
	غير	77	3.52	0.74			
مجال مهارات العمليات الإدارية	حكومية	95	3.39	0.77	170	-0.44	0.65
	غير	77	3.44	0.78			
الدرجة الكلية	حكومية	95	3.61	0.55	170	-0.12	0.90
	غير	77	3.62	0.60			

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير نوع المؤسسة التي يعمل فيها المدير، وذلك على مستوى الدرجة الكلية، وكل مجال من المجالات الفرعية حيث بلغت قيمة الدلالة للدرجة الكلية ولكل من المجالات الفرعية (0.43، 0.90، 0.89، 0.36، 0.65) وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من قيمة الدلالة  $(\alpha=0.05)$  مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن تقديرات المدراء الذين يعملون في المؤسسات الفلسطينية الحكومية وغير الحكومية التي يعمل بها خريجي جامعة القدس المفتوحة الذين التحقوا وتخرجوا فيها وهم على رأس عملهم كانت متقاربة.

وقد يعود سبب ذلك إلى أن جميع الخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية على نفس المستوى في إكتساب المهارات الإدارية تقريبا بغض النظر عن نوع المؤسسة كانت حكومية أو غير حكومية كون أن جميع الخريجين تلقوا نفس المهارات لأنهم درسوا وتخرجوا في جامعة واحدة، ولا فرق في ممارسة هذه المهارات بين مؤسسة وأخرى، لأن العمل الإداري في المؤسسات لا يتغير بتغير نوع المؤسسة إلى حد بعيد، لذلك جاءت إجابات مدراء ورؤساء الأقسام متقاربة في دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، بالنسبة لمتغير نوع المؤسسة وعلى جميع المحاور.

ثالثا: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير تخصص المدير".

من أجل فحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

جدول 4.4-أ: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير التخصص.

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال المهارات الفنية	علوم إدارية	61	3.70	0.72	170	0.84	0.39
	غير ذلك	111	3.62	0.56			
مجال المهارات التفاعلية	علوم إدارية	61	3.931	0.69	170	1.51	0.13
	غير ذلك	111	3.78	0.61			
مجال المهارات التحليلية	علوم إدارية	61	3.50	0.86	170	-0.97	0.32
	غير ذلك	111	3.61	0.57			

جدول 4.4-ب: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير التخصص.

0.27	-1.09	170	0.94	3.32	61	علوم إدارية	مجال مهارات العمليات الإدارية
			0.65	3.46	111	غير ذلك	
0.99	-0.00	170	0.67	3.62	61	علوم إدارية	الدرجة الكلية
			0.51	3.62	111	غير ذلك	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدولين (4.4-أ) و (4.4-ب) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير تخصص المدير، وذلك على مستوى الدرجة الكلية وكل مجال من المجالات الفرعية حيث بلغت قيمة الدلالة للدرجة الكلية ولكل من المجالات الفرعية (0.13، 0.39، 0.99)، (0.27، 0.32) وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من قيمة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن تقديرات المدراء في جميع التخصصات الذين يرأسون موظفين من خريجي جامعة القدس المفتوحة الذين التحقوا وتخرجوا وهم على رأس عملهم كانت متقاربة.

وقد يعود سبب ذلك إلى أن المدراء ورؤساء الأقسام في جميع التخصصات استطاعوا مقارنة وتقدير التطور الذي حصل في هذه المهارات للعاملين، كون جميع المهارات في المجالات المختلفة من الممكن ملاحظتها بسهولة في العمل الإداري اليومي للموظفين وخصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الخريجين هم عاملين في الأصل بهذه المؤسسات، لذلك من السهل على المدير من أي تخصص كان أن يلاحظ عملية التطور أو عدمه، وهذه النتيجة تتفق مع إحدى نتائج دراسة (شاهين، 2001) المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات كل من مدراء المدارس والموجهين في مجال الكفايات تبعا لمتغير التخصص.

رابعا: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في

المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمدير"، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدولين (5.4) و (6.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	المجال
0.52	3.34	21	دبلوم فأقل	مجال المهارات الفنية
0.62	3.70	125	بكالوريوس	
0.64	3.66	26	ماجستير فأعلى	
0.62	3.65	172	المجموع	
0.72	3.63	21	دبلوم فأقل	مجال المهارات التفاعلية
0.64	3.88	125	بكالوريوس	
0.55	3.80	26	ماجستير فأعلى	
0.64	3.83	172	المجموع	
0.71	3.35	21	دبلوم فأقل	مجال المهارات التحليلية
0.70	3.61	125	بكالوريوس	
0.58	3.58	26	ماجستير فأعلى	
0.68	3.57	172	المجموع	
0.73	3.18	21	دبلوم فأقل	مجال مهارات العمليات الإدارية
0.77	3.46	125	بكالوريوس	
0.76	3.35	26	ماجستير فأعلى	
0.77	3.41	172	المجموع	
0.60	3.37	21	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية
0.57	3.66	125	بكالوريوس	
0.53	3.60	26	ماجستير فأعلى	
0.57	3.62	172	المجموع	

جدول 6.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مستوى دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال المهارات الفنية	بين المجموعات	2.36	2	1.18	3.13	*0.04
	داخل المجموعات	63.73	169	0.37		
مجال المهارات التفاعلية	بين المجموعات	1.13	2	0.56	1.35	0.26
	داخل المجموعات	70.60	169	0.41		
مجال المهارات التحليلية	بين المجموعات	1.15	2	0.58	1.22	0.29
	داخل المجموعات	80.22	169	0.47		
مجال مهارات العمليات الإدارية	بين المجموعات	1.60	2	0.80	1.34	0.26
	داخل المجموعات	100.80	169	0.59		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.50	2	0.75	2.30	0.10
	داخل المجموعات	55.05	169	0.32		

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير، وذلك على مستوى الدرجة الكلية، وكل مجال من المجالات الفرعية باستثناء مجال المهارات الفنية حيث كانت الدلالة الإحصائية على هذا المجال (0.04) وهي اصغر من قيمة الدلالة  $(\alpha=0.05)$  مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى هذا المجال، أما باقي المجالات حيث بلغت قيمة الدلالة للدرجة الكلية ولكل من المجالات الفرعية (0.10، 0.04، 0.26، 0.29، 0.26) وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من قيمة الدلالة  $(\alpha=0.05)$  مما يعني قبول الفرضية الصفرية على هذه المجالات، أي أن تقديرات المدراء من جميع المؤهلات العلمية والذين يرأسون خريجي جامعة القدس المفتوحة الذين التحقوا وتخرجوا وهم على رأس عملهم في هذه المجالات كانت متقاربة.

وللكشف عن مواطن الفروق في إجابات حملة المؤهلات المختلفة على مجال المهارات الفنية وتحديد وجهتها فقد تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول التالي:

جدول 7.4: نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق على مجال المهارات الفنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
المتوسط (3.66)	المتوسط (3.70)	المتوسط (3.34)	دبلوم فأقل
-0.32	*-0.36	_____	المتوسط (3.34)
0.04	_____		بكالوريوس
_____			المتوسط (3.70)
			ماجستير فأعلى
			المتوسط (3.66)

\* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.05)$

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي في مجال المهارات الفنية بين حملة المؤهل العلمي دبلوم فأقل وحملة البكالوريوس، وذلك لصالح حملة مؤهل البكالوريوس الذين أكدوا بدرجة أكبر على تطور المهارات الفنية عند خريجي جامعة القدس من نظائهم، حملة درجة الدبلوم فأقل.

وقد يعود سبب ذلك أن أصحاب حملة البكالوريوس كانوا أقدر على ملاحظة وتقدير التطور الحاصل على المهارات الفنية كون سنوات دراستهم الجامعية في السابق أطول، ومواد دراستهم قد تطرقت بشكل مباشر أو غير مباشر إلى هذه المهارات من نظائهم دبلوم فأقل الذين قد تلقوا علوم أقل. هذا سبب والسبب الآخر قد يكون أن حملة الدبلوم فأقل كانت إجاباتهم غير موضوعية كونهم مدراء يحملون مؤهلات أقل من مرؤوسيه في مؤسستهم مما يعكس نوعاً من عدم الراحة لهؤلاء المدراء وتكون إجاباتهم غير موضوعية.

خامساً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير". حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجداول (8.4) و (9.4أ) و (9.4ب).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	المجال
0.52	3.58	38	أقل من 5 سنوات	مجال المهارات الفنية
0.61	3.64	53	من 5-10 سنوات	
0.67	3.68	81	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.65	172	المجموع	
0.69	3.92	38	أقل من 5 سنوات	مجال المهارات التفاعلية
0.64	3.85	53	من 5-10 سنوات	
0.63	3.78	81	أكثر من 10 سنوات	
0.64	3.83	172	المجموع	
0.48	3.59	38	أقل من 5 سنوات	مجال المهارات التحليلية
0.73	3.58	53	من 5-10 سنوات	
0.74	3.56	81	أكثر من 10 سنوات	
0.68	3.57	172	المجموع	
0.73	3.44	38	أقل من 5 سنوات	مجال مهارات العمليات الإدارية
0.75	3.40	53	من 5-10 سنوات	
0.81	3.41	81	أكثر من 10 سنوات	
0.77	3.41	172	المجموع	
0.51	3.63	38	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.58	3.62	53	من 5-10 سنوات	
0.59	3.61	81	أكثر من 10 سنوات	
0.57	3.62	172	المجموع	

جدول 9.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مستوى دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

مستوى الدلالة	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.70	0.35	0.13	2	0.27	بين المجموعات	مجال المهارات الفنية

جدول 9.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مستوى دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

		0.38	169	65.82	داخل	
0.55	0.59	0.25	2	0.50	بين المجموعات	مجال المهارات التفاعلية
		0.42	169	71.23	داخل	
0.97	0.03	0.01	2	0.02	بين المجموعات	مجال مهارات التحليلية
		0.48	169	81.35	داخل	
0.97	0.02	0.01	2	0.03	بين المجموعات	مجال المهارات العمليات الإدارية
		0.606	169	102.38	داخل	
0.97	0.02	0.00	2	0.01	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.33	169	56.54	داخل	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدولين (9.4-أ) و (9.4-ب). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية تبعا لمتغير سنوات الخبرة للمدير، وذلك على مستوى المجال الكلي، وكل مجال من المجالات الفرعية حيث بلغت قيمة الدلالة للدرجة الكلية ولكل من المجالات الفرعية (0.70، 0.97)، (0.55، 0.97، 0.97) وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من قيمة الدالة  $(\alpha=0.05)$  مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن تقديرات المدراء الذين لديهم سنوات خبره بغض النظر عن عدد هذه السنوات والذين يرأسون الخريجين العاملين الذين التحقوا وتخرجوا وهم على رأس عملهم كانت متقاربة، قد يكون السبب في ذلك أن تقدير تطور هذه المهارات لا يتطلب سنوات خبرة طويلة للمدير حتى يتم اكتشافها، وبالأخص إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الخريجين العاملين هم في الأصل كانوا على رأس عملهم عند الالتحاق بالجامعة ومن هنا يمكن للمدير ملاحظة أي تطور لدى العاملين لهذه المهارات بسهولة.

وهذه النتيجة تختلف مع إحدى نتائج دراسة (شاهين، 2001) حيث وجد بأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات تقديرات مدراء المدارس من جهة

والموجهين التربويين من جهة أخرى حسب مجال الكفايات وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح مدراء المدارس.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليلات الإحصائية لاستجابات أفراد العينة، والاستنتاجات التي خرج بها الباحث والتوصيات والمقترحات التي يوصي ويقترحها الباحث.

#### 2.5 النتائج الرئيسية

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالتالي:

- أظهرت النتائج أن حجم دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديرهم، قد كان حجماً متوسطاً، حيث كان حجم الدور الذي لعبته في تنمية المهارات التفاعلية لدى الخريجين العاملين هو الأكبر وفي المرتبة الأولى، تلاه حجم التغير الحاصل على المهارات الفنية، أما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب المهارات التحليلية، بينما كان حجم التطور الحاصل على مهارات العمليات الإدارية في المرتبة الرابعة والأخيرة. أما على صعيد أكثر خمس مهارات عمل الالتحاق بالجامعة على تنميتها فقد كانت تنمية مهارة التعامل مع الزملاء بروح الجماعة بالدرجة الأساس تبعها مهارة المعرفة بمهام العمل، ومن ثم مهارة تكوين علاقات اجتماعية

طبية مع الرؤساء، فمهارة كفاءة الأداء في مجال التخصص، ثم تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم، تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التي يعمل بها المدير، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم، تبعاً لمتغير تخصص المدير، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية باستثناء مجال المهارات الفنية حيث كان الفرق على مستوى هذا المجال بين المدراء من حملة المؤهل العلمي دبلوم فأقل وحملة درجة البكالوريوس وذلك لصالح المدراء من حملة درجة البكالوريوس.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المديرين حول الدور الذي تلعبه جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

### 3.5 الاستنتاجات

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي خرج بها الباحث على النحو التالي:

- هناك دور حقيقي ومحسوس لجامعة القدس المفتوحة في تأهيل العاملين الملتحقين بها للدراسة وتنمية وتطوير قدراتهم العامة ومهاراتهم الإدارية بشكل خاص، وذلك كما عبر

- عنه مدراء الخريجين العاملين الذين التحقوا بالجامعة وتخرجوا فيها وهم على رأس عملهم.
- هناك تفاوت نسبي في الدور الذي لعبته الجامعة في تنمية المهارات الإدارية لدى الخريجين العاملين حيث كان الدور الأكبر للجامعة في تنمية المهارات التفاعلية بينما كان الدور الأصغر في تنمية مهارات العمليات الإدارية.
- هناك شبه اتفاق (إجماع) على الدور الذي لعبته الجامعة في تنمية المهارات الإدارية لدى الخريجين العاملين من قبل مديريهم سواء كان هؤلاء المديرون يعملون في مؤسسات حكومية أو غير حكومية أو باختلاف تخصصاتهم أو مؤهلاتهم العلمية أو سنوات خبرتهم مما يعطي مصداقية لإحكامهم على هذا الدور.

#### 4.5 التوصيات

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ضرورة تركيز الجامعة على تنمية المهارات الإدارية لدى الطلبة الملتحقين بها من خلال طرق التدريس والمقررات المختلفة وإعطاء الأنشطة العملية الملحقه بالمقررات الدراسية أولوية قصوى.
- أن توازن المقررات الدراسية بين الجوانب النظرية والعملية، مما يتيح للدارسين فرصه أكبر لتطبيق ما تعلموه.
- اهتمام الجامعة بتنمية مهارات العمليات الإدارية والمهارات التحليلية، وخلق برامج وآليات لتطوير قدرات جميع الدارسين بمختلف التخصصات بشكل أكبر مما هو موجود.
- يجب على المسؤولين القائمين على المؤسسات الفلسطينية تقديم الحوافز المعنوية والمادية وتشجيع الموظفين ذوي المؤهلات العلمية دبلوم فأقل، للالتحاق بأحد برامج الجامعة كل ضمن تخصصه لرفع مستوى مهاراتهم الإدارية.
- يجب على الجامعة وضع أهداف البرامج والتخصصات بحيث تتبع من خلال إجراء دراسات تحليلية للحاجات الفعلية للموظفين داخل المؤسسات الفلسطينية، وان تراعى الاتجاهات الحديثة في إعداد الخريجين.
- التواصل بين المؤسسات الفلسطينية والجامعة بهدف الحصول على تغذية راجعة عن وضع الخريجين، من أجل تطوير برامج إعداد أو تأهيل الخريجين بما يخدم هذه المؤسسات.
- زيادة عدد الساعات العملية المطلوبة من كل دارس داخل المؤسسات، لإفساح المجال أمامهم

لتطبيق ما تعلموه على ارض الواقع، وان تكون هذه الفترة كافية من اجل تحقيق الأهداف المتوخاه.

- تركيز الجامعة على تنمية مهارات الحاسوب والتعامل مع الانترنت واستخدام التقنيات الحديثة في العمل، مما ينعكس ايجابيا على العملية الإدارية بشكل عام، وعلى المهارات الإدارية بشكل خاص.
- ضرورة متابعة الخريجين والتعرف على أهم الصعاب التي تواجههم في بيئة العمل، وذلك لوضع
- آليات أكاديمية للتخلص من هذه المشاكل.
- تبادل الخبرات مع المؤسسات ذات العلاقة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي.

## 5.5 المقترحات

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحث يرى ضرورة إجراء بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة.

- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على الدور التنموي لجامعة القدس المفتوحة في جميع المجالات.
- إجراء دراسات تقارن بين مخرجات جامعة القدس المفتوحة مع جامعات تتبنى النظام نفسه من التعليم.
- إجراء دراسة تبحث في مدى الاتفاق بين أهداف البرامج والتخصصات التي تطرحها الجامعة والكفايات المطلوبة للمهن المختلفة ذات العلاقة بالتخصص.

## المصادر والمراجع

أولاً: العربية

### • القرآن الكريم

- إبراهيم، أ، محمد، م. (2004): التعليم المفتوح تعليم الكبار رؤى وتوجهات، الطبعة الأولى. دار الفكر العربي، القاهرة.
- أبو بكر، م. (2003): المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو عطية، س. (2000): تجارب دولية وعربية في التعليم المفتوح والتعلم عن بعد. في: الدورة التدريبية للقيادات العربية العاملة في مجال التعليم المفتوح والتعلم عن بعد، جامعة القدس المفتوحة والشبكة العربية للتعليم المفتوح والتعلم عن بعد، عمان.
- أبو قحف، ع. (2003): أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية.
- إدريس، ث. (2005): إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الأسعد، م. (2000): مشكلات الشباب الجامعي وتحديات التنمية، بحث نظري وميداني، المؤسسة الجامعية للدراسات، الطبعة الأولى. بيروت.
- تركستاني، ح. (1999): دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي، مجلس النشر العلمي، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 27 عدد 3، جامعة الكويت، الكويت.
- التوتنجي، ع. (2006): جامعة القدس المفتوحة لمجتمع كل من فيه يتعلم، الطبعة الأولى. فلسطين.
- توفيق، ع. (2006): منهج المهارات الإدارية التطبيقية، التميز الإداري والفعالية القيادية، الطبعة الأولى. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جاب الله، س. (2004): التعليم والتنمية رؤية نظرية ودراسة واقعية، الطبعة الأولى. الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- جاد الله، أ. (1981): الحوافز وعلاقتها بإدارة شؤون العاملين، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة.

- جامعة القدس المفتوحة. (1997): نشرة تعريفية، دليل الامتحانات والتعيينات.
- جامعة القدس المفتوحة. (1998): مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- جامعة القدس المفتوحة. (2000-أ): إدارة القوى البشرية، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- جامعة القدس المفتوحة. (2000-ب): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- جامعة القدس المفتوحة (2001-أ): الأهداف العامة لجامعة القدس المفتوحة. فلسطين.   
( <http://www.qou.edu/homePage/arabic/aboutQOU/universityGolse.jsp>, )  
(20.6.2006)
- جامعة القدس المفتوحة (2001-ب): نشأة الجامعة التاريخية. فلسطين.   
( <http://www.qou.edu/homePage/arabic/aboutQOU/historyandGoals.jsp>, )  
(20.7.2006)
- جامعة القدس المفتوحة (2001-ج): التعليم المستمر. فلسطين.   
(<http://www.qou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pageid=81>, 5.4.2007)
- جامعة القدس المفتوحة. (2003): نشرة تعريفية، جامعة القدس المفتوحة.
- جامعة القدس المفتوحة. (2004): مدخل إلى التخطيط والتنمية، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- جامعة القدس المفتوحة. (2005-أ): الاتصالات والعلاقات الدولية، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- جامعة القدس المفتوحة. (2005-ب): بوابة الجامعة الالكترونية، رسالة جامعة القدس المفتوحة، العدد الحادي عشر.
- جامعة القدس المفتوحة. (2005-ج): مشروع جامعة ابن سينا الافتراضية، رسالة جامعة القدس المفتوحة، العدد الثاني عشر.
- جامعة القدس المفتوحة. (2005-د): ممارسة الخدمة الاجتماعية مع الأفراد والعائلات، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- جامعة القدس المفتوحة. (2007-أ): دليل جامعة القدس المفتوحة.
- جامعة القدس المفتوحة. (2007-ب): تعلم كيف تتعلم، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.

- جامعة القدس المفتوحة. (2007-ج): خدمة الجماعة، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- جامعة القدس المفتوحة. (2008): جامعة في وطن، ووطن في جامعة، نشرة تعريفية بجامعة القدس المفتوحة.
- جامعة فلسطين (2006): نشأة الجامعة. فلسطين.  
([http://upi.ps/upi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=53&Itemid=57#](http://upi.ps/upi/index.php?option=com_content&task=view&id=53&Itemid=57#), 20.01.2006)
- جعفري، م، لافي، د. (2004): مدى التلاؤم بين خريجي التعليم العالي الفلسطيني ومتطلبات سوق العمل الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ماس، فلسطين.
- الجميلي، ج. (1998): التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الحصن، م، السيد، أ، سلطان، أ. (2002): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حنفي، ع. (2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- خياط، ع. (1983): دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى. دار البيان العربي، جدة.
- دويكات، خ. (2003): التعليم عن بعد في مواجهة الحصار والإغلاق، رسالة جامعة القدس المفتوحة، العدد السابع، فلسطين.
- الذويبي، ف. (2005): المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- رشاد، ع. (1997): التعليم والتنمية الشاملة دراسة في النموذج الكوري. جامعة عين شمس، القاهرة.
- رشيد، أ. (1992): إدارة التنمية تجارب عربية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- زريق، إ. (2001): الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- السلمى، ع. (1999): المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، الطبعة الأولى. دار غريب، القاهرة.
- سنقر، ص. (1990): التعليم الجامعي العالي والتنمية الإدارية. في: المؤتمر العام الخامس لاتحاد الجامعات العربية بعنوان دور التعليم الجامعي والعالي في التنمية الشاملة، عدن.
- شاهين، م. (2001): تفويم برنامج التربية في جامعة القدس المفتوحة على ضوء الاتجاهات

- العالمية الحديثة للتعليم عن بعد واقتراح برنامج لتطويره، جامعة عين شمس، السودان.
- شبكة السبورات الإعلامية (2000): التعليم المفتوح. السعودية.  
(<http://www.saborat.com/vb/archive/index.php/t-17671.html>, 30.5.2006)
- شتا، ع. (2003): مستقبل التنمية الإدارية في المجتمع العربي، المكتبة المصرية، الإسكندرية.
- شفيق، م. (1998): السكان والتنمية، القضايا والمشكلات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الشنواني، ص. (1999): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- الصرن، ر. (2002): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى. دار الرضا للنشر، دمشق.
- عاشور، م. (تشرين الثاني 2005): دور الجامعات الأردنية في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لمواجهة متطلبات واحتياجات سوق العمل. في: مؤتمر كلية التربية السادس العلوم التربوية والنفسية تجديداً وتطبيقات مستقبلية، جامعة اليرموك، الأردن.
- عباس، م. (2004): جامعة القدس المفتوحة، وطن في جامعة، رسالة جامعة القدس المفتوحة، العدد العاشر، فلسطين.
- عبد الباقي، ص. (2005): إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- العواملة، ن. (1997): إدارة التنمية وتطبيقاتها في الأردن، الطبعة الثانية. المكتبة الوطنية، عمان.
- العيسوي، ع. (1997): الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- العيلة، ر. (مايو، 2004): مساهمة التعليم العالي في تنمية القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة نموذجاً. في: مؤتمر دور الجامعات في التنمية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الغافري، ر، الغافري، س. (تشرين الثاني 2005): الاستثمار في التعليم العالي وأهميته في إعداد القوى البشرية المدربة. في: مؤتمر كلية التربية السادس العلوم التربوية والنفسية تجديداً وتطبيقات مستقبلية، جامعة اليرموك، الأردن.
- غطاس، ن، جوهانس، هـ، روبرتون، أ، برش، إ. (1983): قاموس الإدارة عربي عربي انجليزي مع سرد بالمصطلحات الانجليزية المقابلة، الطبعة الأولى. مكتبة لبنان، بيروت.
- فلية، ف، الزكي، أ. (ب.ت): معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

- قماوي، و. (1986): جامعة القدس المفتوحة ضرورة وطنية، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- كمال، س. (2004): جامعة القرن الحادي والعشرين، ودوافع التغيير وتوجهاته، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع، فلسطين.
- الكيالي، ع، وآخرون (1991): الموسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية. بيروت.
- الكيلاني، ت. (2001): نظام التعليم المفتوح والتعلم عن بعد وجودته النوعية، الطبعة الأولى. الشركة المصرية العالمية للنشر، مصر.
- اللوزي، م. (2000): التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- ماهر، أ. (2004): الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، القاهرة.
- مدونة سمير الرحيلي (2006): الوظائف الإدارية الخمس. سوريا.  
(<http://www.alrehaili.net/sameer/2006/11/12/management-010-the-five-function, 30.3.2007>)
- محمد، م. (2004): الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الطبعة الأولى. دار الشروق، فلسطين.
- مرسى، ن. (2006): المهارات والوظائف الإدارية، كيف تنمي مهاراتك الإدارية، الطبعة الأولى. المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية.
- منصور، هـ. (2002): المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- المؤمن، ق، حريم، ح، كريشان، و، جودة، م. (1997): التنمية الإدارية، دار زهران، عمان.
- نشوان، ي. (1997): التعليم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- نشوان، ج. (2003): التعليم في فلسطين منذ العهد العثماني وحتى السلطة الوطنية الفلسطينية، دار المنارة، بيروت.
- نشوان، ي. (1999): التعليم عن بعد مفهومه وفلسفته وأهدافه وأهميته في التنمية. في: مؤتمر التعليم عن بعد ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عمان.
- نشوان، ي. (2004): نوعية التعليم العلي الفلسطيني، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع، فلسطين.

- نصر الله ، ت. (2000): اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو برنامج التعليم المفتوح في مناطق جامعة القدس المفتوحة ومراكزها في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- هلال، م. (2001): مهارات الإرشاد أثناء الإشراف، التوجيه أثناء العمل، الطبعة الثانية. دار الكتب، مصر.

#### ثانيا: الأجنبية

- Bourn, R. (2000): Universities and development: a report on the socio-economic role of universities in the developing countries of the Commonwealth, ISBN: 0851431720
- Cavanaugh, C, Gillan, K, Kromrey, J, Hess, M, and Blomeyer, R. (2004): The effects of distance education on K-12 student outcomes, Ameta-analysis, North Florida University, USA.
- Duvall, B. (2002): Role of universities in leadership development, Dissertation Abstract International, No:123
- Keller, W. (1991): Teaching effectiveness: comparisons between traditional and non-traditional college students, dissertation abstract international, No:5,288-230.
- Mayer, H. (2006): What is the role of universities in high-tech economic development?, Dissertation Abstract International, No:3,292-315.
- Oliver, R, and Herrington, J. (1999): Exploring the development of students' generic skills development in higher education using a web-based learning environment, Edith Cowan University.
- Sahoo, P, and Khan, M. (1998): In service primary teacher training through distance education in Madhya Pradesh, Indian Journal Vol.7 No 2 may 1998, PP 213-222.
- Pridgen, B. (2005): The relationship between urban principal competence and educational goals and outcomes Morgan State University, Dissertation Abstract International, No: 3133765
- Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc (2008): A Distance learning Program to Raise Skills of Managers from Russian telecommunication Enterprises. USA.  
([Http://ieeexplore.ieee.org/iel5/35/28868/01299329.pdf](http://ieeexplore.ieee.org/iel5/35/28868/01299329.pdf), 20.01.2008)

ملحق 1.3: لجنة تحكيم أداة الدراسة (الإستبانة)

الاسم	الرتبة	مكان العمل
عزام صالح	أستاذ مساعد	جامعة القدس
نور الدين أبو الرب	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
إبراهيم عتيق	أستاذ مساعد	جامعة القدس
حسين الأعرج	أستاذ مساعد	جامعة النجاح
فتح الله غانم	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
مازن ربايعة	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
وليد جرار	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
فيصل غواده	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
مراد أبو الهيجاء	محاضر	جامعة القدس المفتوحة
سامر حماد	مدرس	وزارة التربية والتعليم

ملحق 2.3: أداة الدراسة (الإستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

" إستبانة "

حضرة الأخ المدير/ رئيس القسم المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الإستبانة إلى جمع بيانات تتعلق بمدى التغيير الحاصل على المهارات الإدارية لدى الموظفين الذين التحقوا بجامعة القدس المفتوحة وتخرجوا فيها وهم على رأس عملهم، وذلك من وجهة نظر مديرهم، وبصفتك أحد هؤلاء المديرين، بالرجاء تعبئة البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية، وكذلك ضع علامة (√) أمام كل مهارة ومدى التغيير الذي طرأ عليها بعد التخرج، حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديرهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات في جامعة القدس، مع التأكيد بأن المعلومات التي سيتم جمعها، لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، آملاً من حضرتكم توشي الدقة والموضوعية في إجاباتكم لما لهذا الأمر من أثر على نتائج هذه الدراسة.

شاكراً ومقدراً لكم سلفاً حسن تعاونكم

الباحث

ناصر حسين

الجزء الأول: معلومات عامة

ضع علامة (√) على الاختيار الذي ينطبق مع وضعك.

1- نوع المؤسسة :  حكومية  غير حكومية

2- التخصص :  علوم إدارية  غير ذلك

3- المؤهل العلمي:  دبلوم فأقل  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

4- سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: الرجاء وضع شارة ( ✓ ) مقابل كل فقرة (مهارة) وتحت الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك في مدى التطور الحاصل على كل مهارة.

الرقم	الفقرات	درجة تطور المهارة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
المجال الأول: المهارات الفنية					
1	المعرفة بمهام العمل				
2	تحديد الأخطاء ومشاكل العمل				
3	حل أخطاء ومشاكل العمل				
4	السرعة في إنجاز العمل				
5	القدرة على تنظيم العمل				
6	تنفيذ العمل بدقة				
7	التأقلم مع طرق وأساليب العمل الجديد				
8	كفاءة الأداء في مجال التخصص				
9	القدرة على تطوير أساليب العمل				
10	التطور المهني (النمو المهني)				
11	القدرة على إدارة الأزمات				
12	توظيف الحاسوب في العمل				
13	التعامل مع الانترنت				
14	توظيف التقنيات الحديثة في العمل				
المجال الثاني: المهارات التفاعلية					
15	تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح				
16	التعامل مع الزملاء بروح الجماعة				
17	بناء جماعات العمل				
18	حل نزاعات العمل				
19	تكوين شبكة اتصال مع الجمهور				
20	القدرة على تحسين بيئة العمل				
21	تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الرؤساء				
المجال الثالث: المهارات التحليلية					
22	الفهم الشامل لأمر العمل				
23	حسن التصرف في المواقف الحرجة				
24	الاستقراء الدقيق للأحداث المستقبلية				
25	ترتيب الأولويات من المهم إلى الأقل أهمية				
26	الاستنتاج من البيانات المتاحة				

درجة تطور المهارة					الفقرات	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف	27
					الاختيار الأمثل من بين البدائل	28
					معرفة الآثار الناجمة عن أي مهمة يقوم بها	29
					القدرة على اتخاذ القرار السليم	30
					المرونة في تطبيق الأنظمة بما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة	31
					المبادرة في طرح أفكار تساعد على تطوير العمل	32
المجال الرابع : مهارات العمليات الإدارية						
					وضع الخطط المستقبلية	33
					تحديد آليات تنفيذ الخطة	34
					القدرة على تقويم النتائج	35
					تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف	36
					إيجاد برامج تدريبية لتحسين كفاءة العاملين في المؤسسة	37
					وضع معايير للأداء قابلة للتطبيق	38
					توضيح التعليمات والأوامر للمستويات الدنيا	39
					القدرة على متابعة الأداء	40
					القدرة على قياس مستوى الأداء	41
					تصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعية	42

شكرا لتعاونكم



بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



بسم الله الرحمن الرحيم

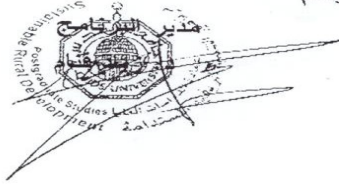
"إلى من يهمه الأمر"

السلام عليكم ورحمة الله،،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

نرجو من حضرتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب " ناصر حسين " في توزيع وتعيينه الاستبانات، حيث يقوم الطالب بإجراء دراسة بعنوان "دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات في جامعة القدس.

شاكراً ومقدراً لكم سلفاً حسن تعاونكم



Jerusalem - Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002

القدس - يوديس  
تلفاكس: 009722790345  
ص.ب: 51000 أو 20002

Nov. 13 2015 12:32PM PT

FAX NO. : 2790345

FROM : ALQUDS UNIV PGS

2790345

ملحق 1.4: المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الدراسة على حدة، ولكل مجال من مجالاتها، وعلى الأداة الكلية

الرقم	الفقرات	المتوسط	الدور
<b>مجال المهارات الفنية</b>			
		<b>3.65</b>	<b>متوسط</b>
1	المعرفة بمهام العمل	4.02	كبير
2	تحديد الأخطاء ومشاكل العمل	3.68	متوسط
3	حل أخطاء ومشاكل العمل	3.58	متوسط
4	السرعة في إنجاز العمل	3.84	كبير
5	القدرة على تنظيم العمل	3.77	كبير
6	تنفيذ العمل بدقة	3.73	كبير
7	التأقلم مع طرق وأساليب العمل الجديد	3.72	كبير
8	كفاءة الأداء في مجال التخصص	3.87	كبير
9	القدرة على تطوير أساليب العمل	3.65	متوسط
10	التطور المهني (النمو المهني)	3.69	متوسط
11	القدرة على إدارة الأزمات	3.47	متوسط
12	توظيف الحاسوب في العمل	3.47	متوسط
13	التعامل مع الانترنت	3.27	متوسط
14	توظيف التقنيات الحديثة في العمل	3.31	متوسط
<b>مجال المهارات التفاعلية</b>			
		<b>3.83</b>	<b>كبير</b>
15	تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح	3.84	كبير
16	التعامل مع الزملاء بروح الجماعة	4.08	كبير
17	بناء جماعات العمل	3.80	كبير
18	حل نزاعات العمل	3.65	متوسط
19	تكوين شبكة اتصال مع الجمهور	3.80	كبير
20	القدرة على تحسين بيئة العمل	3.70	متوسط
21	تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الرؤساء	3.97	كبير
<b>مجال المهارات التحليلية</b>			
		<b>3.57</b>	<b>متوسط</b>
22	الفهم الشامل لأمر العمل	3.80	كبير
23	حسن التصرف في المواقف الحرجة	3.65	متوسط
24	الاستقراء الدقيق للأحداث المستقبلية	3.32	متوسط
25	ترتيب الأولويات من المهم إلى الأقل أهمية	3.70	متوسط
26	الاستنتاج من البيانات المتاحة	3.48	متوسط
27	تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف	3.44	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط	الدور
28	الاختيار الأمثل من بين البدائل	3.59	متوسط
29	معرفة الآثار الناجمة عن أي مهمة يقوم بها	3.52	متوسط
30	القدرة على اتخاذ القرار السليم	3.63	متوسط
31	المرونة في تطبيق الأنظمة بما لا يتعارض مع أهداف	3.64	متوسط
32	المبادرة في طرح أفكار تساعد على تطوير العمل	3.52	متوسط
<b>مجال مهارات العمليات الإدارية</b>			
33	وضع الخطط المستقبلية	3.43	متوسط
34	تحديد آليات تنفيذ الخطة	3.3	متوسط
35	القدرة على تقويم النتائج	3.38	متوسط
36	تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف	3.53	متوسط
37	إيجاد برامج تدريبية لتحسين كفاءة العاملين في المؤسسة	3.16	متوسط
38	وضع معايير للأداء قابلة للتطبيق	3.24	متوسط
39	توضيح التعليمات والأوامر للمستويات الدنيا	3.56	متوسط
40	القدرة على متابعة الأداء	3.66	متوسط
41	القدرة على قياس مستوى الأداء	3.46	متوسط
42	تصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعية	3.29	متوسط
<b>الأداة كاملة</b>			
		<b>3.62</b>	<b>متوسط</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	.....توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير نوع المؤسسة.....	1.3
53	.....توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير التخصص.....	2.3
53	.....توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	3.3
54	.....توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.....	4.3
59	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدور الذي لعبته الجامعة لأكثر عشرة فقرات (مهارات) مرتبة ترتيبا تنازليا بغض النظر عن المجال الذي وقعت ضمنه الفقرة.....	1.4
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدور لكل مجال من مجالات الدراسة على حده.....	2.4 أ
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدور لكل مجال من مجالات الدراسة على حده.....	2.4 ب
72	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق في دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم، تبعا لمتغير نوع	3.4

- المؤسسة.....
- 73 نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق في دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم ، تبعا لمتغير التخصص..... 4.4-أ
- 74 نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق في دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم ، تبعا لمتغير التخصص..... 4.4-ب
- 75 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي..... 5.4
- 75 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مستوى دلالة الفروق في دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي..... 6.4
- 76 نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق على مجال المهارات الفنية تبعا لمتغير المؤهل العلمي..... 7.4
- 78 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير سنوات الخبرة..... 8.4
- 78 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مستوى دلالة الفروق في دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم ، تبعا لمتغير سنوات الخبرة..... 9.4-أ

9.4-ب نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مستوى دلالة الفروق في دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية، من وجهة نظر مديريهم ، تبعا لمتغير سنوات الخبرة .....

79

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	.....لجنة تحكيم أداة الدراسة (الإستبانة).....	1.3
92	.....أداة الدراسة (الإستبانة).....	2.3
95	.....كتاب تسهيل مهمة.....	3.3
96	المتوسط الحسابي ودور جامعة القدس المفتوحة لكل مجال من مجالات الدراسة ولكل فقره من فقراتها.....	1.4

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار	
ب	شكر و عرفان	
ج	تعريف المصطلحات	
هـ	الملخص بالعربية	
ز	الملخص بالإنجليزية	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة	
1	مقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	2.1
4	أهمية الدراسة ومبرراتها	3.1
5	أهداف الدراسة	4.1
5	أسئلة الدراسة	5.1
5	فرضيات الدراسة	6.1
6	حدود الدراسة	7.1
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
8	التعليم المفتوح والتعلم عن بعد	1.2
8	مفهوم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد	1.1.2
9	فلسفة وأهداف التعليم المفتوح والتعليم عن بعد	2.1.2
10	جامعة القدس المفتوحة	2.2

11	.....نشأة الجامعة.	1.2.2
12	.....فلسفة وأهداف جامعة القدس المفتوحة.	2.2.2
13	.....أساليب التعليم في الجامعة.	3.2.2
15	.....دور التعليم الجامعي في التنمية.	3.2
16	.....دور التعليم الجامعي في التنمية.	1.3.2
20	.....الإدارة وتنمية المهارات الإدارية.	4.2
20	.....خصائص العملية الإدارية.	1.4.2
21	.....العمليات الإدارية الأساسية.	2.4.2
23	.....التنمية الإدارية ومفهومها.	3.4.2
25	.....أهداف التنمية الإدارية وعناصرها.	4.4.2
27	.....أساليب التنمية الإدارية.	5.4.2
28	.....التنمية الإدارية والتنمية الشاملة.	6.4.2
34	.....دور الإدارة الناجحة في التنمية الإدارية.	7.4.2
35	.....المهارات الإدارية.	8.4.2
37	.....الدراسات السابقة.	6.2
37	.....الدراسات العربية.	1.6.2
44	.....الدراسات الأجنبية.	2.6.2
49	.....تعقيب على الدراسات السابقة.	3.6.2

## 51 ..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة

51	.....مقدمة.	1.3
51	.....منهجية الدراسة.	2.3
51	.....مجتمع الدراسة.	3.3
52	.....عينة الدراسة.	4.3
54	.....أداة الدراسة.	5.3
55	.....صدق الأداة.	6.3
55	.....ثبات الأداة.	7.3

55	.....	طريقة جمع المعلومات	8.3
56	.....	متغيرات الدراسة	9.3
57	.....	المعالجة الإحصائية	10.3
57	.....	مفتاح تصحيح أداة الدراسة	11.3
58	.....	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
58	.....	المقدمة	1.4
58	.....	عرض النتائج	2.4
59	.....	على مستوى الفقرات	1.2.4
64	.....	على مستوى المجالات والدرجة الكلية	2.2.4
81	.....	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
81	.....	مقدمة	1.5
81	.....	النتائج الرئيسية	2.5
82	.....	الاستنتاجات	3.5
83	.....	التوصيات	4.5
84	.....	المقترحات	5.5
85	.....	<b>المصادر والمراجع</b>	
98	.....	<b>فهرس الجداول</b>	
101	.....	<b>فهرس الملاحق</b>	
102	.....	<b>فهرس المحتويات</b>	

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.