

برنامج التنمية الريفية المستدامة

عسادة الدراسات العليا

" التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية: واقع وآفاق "  
(من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين)

السم الطالب: أحمد إبراهيم أحمد لافي

الرقم الجامعي: 20011086

المشرف: أ.د. مفيد الشامي

توقفت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 22\10\2003

من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

رئيس لجنة المناقشة

ممتحناً داخلياً

ممتحناً خارجياً

1- أ.د. مفيد الشامي

2- د. عبد الحميد البرغوثي

3- د. سائد الكوني

جامعة القدس

العام الجامعي

2004\2003

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	بيان التأليف
II	شكر وعرفان
III	شكر خاص
IV	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XII	فهرس الملاحق
XIII	ملخص الدراسة

### 1 الفصل الأول: (القسم التمهيدي) الإطار النظري وخلفية الدراسة

1	مقدمة	
2	مشكلة الدراسة	1-1
3	أسئلة الدراسة	2-1
3	فرضيات الدراسة	3-1
4	هدف الدراسة	4-1
4	أهمية الدراسة	5-1
5	حدود الدراسة	6-1
6	تعريفات المصطلحات	7-1
9	الأسس النظرية للدراسة	8-1
10	مشكلة التعريفات	1-8-1
11	عناصر تعريف التطوير الإداري	1-1-8-1
13	أصول تعريفات التطوير الإداري	2-1-8-1
13	نظريات التنمية الإدارية التقليدية	2-8-1
14	نظريات التنمية الإدارية الحديثة	3-8-1

14	.....خصائص التطوير الإداري	4-8-1
15	.....أسباب إجراء عملية التطوير الإداري	5-8-1
16	.....جوانب التطوير الإداري	6-8-1
17	.....أهداف التطوير الإداري	7-8-1
17	.....أنواع التطوير الإداري	8-8-1
18	.....خطوات عملية التطوير الإداري	9-8-1
18	.....استراتيجيات التطوير الإداري	10-8-1
19	.....العوامل التي تحدد استراتيجية التطوير	1-10-8-1
19	.....طرق ووسائل إجراء عملية التطوير الإداري	11-8-1
20	.....مراحل عملية التطوير الإداري	12-8-1
21	.....فرضيات نموذج التطوير الإداري	13-8-1
21	.....العوامل المحددة لمدة إجراء عملية التطوير الإداري	14-8-1
21	.....وزارة الزراعة الفلسطينية	9-1
22	.....أهداف وزارة الزراعة الفلسطينية	1-9-1
22	.....دور وزارة الزراعة	2-9-1
25	.....الواقع التنظيمي لوزارة الزراعة الفلسطينية	3-9-1
28	.....2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
28	.....الدراسات العربية	1-2
45	.....الدراسات الأجنبية	2-2
53	.....3 الفصل الثالث: منهجية وطريقة وإجراءات الدراسة	
53	.....منهج الدراسة	1-3
53	.....مجتمع الدراسة	2-3
54	.....أداة الدراسة	3-3
54	.....الجزء الأول من الاستبانة	1-3-3

101	..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
101	..... مناقشة النتائج	1-5
101	..... مناقشة السؤال الأول	1-1-5
101	..... مجال الأهداف	1-1-1-5
104	..... مجال التنظيم والهيكل التنظيمي	2-1-1-5
107	..... مجال البيئة التنظيمية	3-1-1-5
110	..... مجال التشريعات والقوانين والأنظمة	4-1-1-5
113	..... مجال المركزية واللامركزية الإدارية	5-1-1-5
116	..... مجال الحوافز والعقوبات	6-1-1-5
119	..... مجال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	7-1-1-5
122	..... مجال كفاية الكوادر وأدائهم	8-1-1-5
125	..... مجال التصنيف والوصف الوظيفي	9-1-1-5
127	..... مجال الاتصالات الإدارية	10-1-1-5
130	..... مجال التدريب	11-1-1-5
132	..... مجال إدارة الموارد	12-1-1-5
135	..... مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	13-1-1-5
138	..... مناقشة السؤال الثاني	2-1-5
139	..... مناقشة السؤال الثالث	3-1-5
140	..... مناقشة السؤال الرابع	4-1-5
142	..... مناقشة السؤال الخامس	5-1-5
143	..... مناقشة السؤال السادس	6-1-5
144	..... مناقشة السؤال السابع	7-1-5
145	..... مناقشة السؤال الثامن	8-1-5
146	..... أهم النتائج	9-1-5
148	..... التوصيات	2-5

149	.....	اللمعة العرائج
149	.....	العرائج العربية
152	.....	العرائج الأخرية
153	.....	العلق

## ملخص الدراسة

### التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية - واقع وآفاق

(من وجهة نظر المديرين العامين والمديرين ونواب المديرين)

إعداد

أحمد إبراهيم لافي

إشراف

أ.د. مفيد الشامي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المديرين العامين والمديرين ونواب المديرين في المجالات التالية: الأهداف، التنظيم والهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، التشريعات والقوانين والأنظمة، المركزية واللامركزية الإدارية، الحوافز والعقوبات، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كفاية الكوادر وأدائهم، التصنيف والوصف الوظيفي، الاتصالات الإدارية، التدريب للأفراد، إدارة الموارد، الرقابة والمتابعة والتقييم.

كما هدفت أيضاً إلى بيان أثر متغيرات: النوع الاجتماعي (الجنس)، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الدرجة الوظيفية، الوظيفة التي يشغلها الفرد، التدريب، على تقييم المديرين العامين والمديرين ونواب المديرين في وزارة الزراعة لواقع التطوير الإداري في وزارتهم، كما حددتهم الدراسة وعددهم 190 فرداً، أي جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث كان عدد الذين استجابوا 165 فرداً، وبالتالي اعتبروا هم مجتمع الدراسة وعينتها. واستخدم الباحث استبانته قام بأعدادها وبناءها اعتماداً على أدبيات الإدارة والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتأكد من صدقها بعرضها على لجنة محكمين، ومن ثباتها باستخدام معادلة ألفا للاتساق الداخلي، وكان معامل الثبات الكلي للأداة 0.92 وتضمنت الاستبانة 128 فقرة موزعة على مجالات الدراسة الثلاثة عشرة الوارد ذكرها.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

أن واقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة من وجهة نظر المديرين العامين والمديرين  
وتواب المديرين كان إيجابياً ومقبولاً في أربعة مجالات؛ هي:

مجال الاتصالات الإدارية؛ وكان له أعلى متوسط حسابي بين مجالات الدراسة؛ حيث بلغ  
المتوسط الحسابي لهذا المجال 3.34، وجاء بالترتيب الثاني بين مجالات هذه الدراسة مجال  
الاهداف؛ بمتوسط حسابي 3.23، وجاء بالترتيب الثالث بين مجالات الدراسة مجال كفاية الكوادر  
والأداء؛ بمتوسط حسابي 3.12، وكان مجال التصنيف والوصف الوظيفي صاحب أقل المتوسطات  
الحسابية المقبولة بين مجالات هذه الدراسة؛ بمتوسط حسابي 3.10.

وكان واقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة من وجهة نظر المديرين العامين والمديرين  
وتواب المديرين سلبياً في تسعة مجالات، هي:

مجال المركزية واللامركزية؛ بمتوسط حسابي 2.97، مجال التشريعات والقوانين والأنظمة؛  
بمتوسط حسابي 2.96، مجال التنظيم والهيكل التنظيمي؛ بمتوسط حسابي 2.91، مجال الرقابة  
والمتابعة والتقييم؛ بمتوسط حسابي 2.77، مجال التدريب؛ بمتوسط حسابي 2.73، مجال إدارة  
الموارد؛ بمتوسط حسابي 2.72، مجال الحوافز والعقوبات؛ بمتوسط حسابي 2.70، مجال البيئة  
التظيمية؛ بمتوسط حسابي 2.66، وكان أضعف مجالات هذه الدراسة هو مجال وضع الشخص  
المناسب في المكان المناسب حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المجال 2.53.

أن نظرة الإداريين في وزارة الزراعة تختلف لواقع التطوير الإداري في وزارتهم  
وفقاً ل: العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المسمى الوظيفي؛ وكان هنالك تناسب طردي ما بين هذه  
المتغيرات وبين نظرة الإداريين لواقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية.

لا تختلف نظرة الإداريين لواقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة وفقاً للمتغيرات  
التالية: النوع الاجتماعي (الجنس)، المؤهل العلمي، التدريب.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بعدة توصيات، أهمها:

إتاحة واعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة برسم الخطط والبرامج في الوزارة، تطوير  
هيكل التنظيمي لوزارة الزراعة ليتلاءم مع التغيرات والمستجدات والظروف المحيطة،  
دراسة واجبات وصلاحيات كل موظف في الوزارة، وإيضاح هذه الواجبات والصلاحيات من خلال  
التدريب الوظيفي الذي يجب أن يتم توضيحه أيضاً للموظفين، ضرورة اجراء عملية  
التطوير الإداري في وزارة الزراعة، زيادة عدد الدورات التدريبية للموظفين وتوزيعها بعدالة فيما  
بينهم، وإرسال الموظفين إلى الدورات حسب تخصصاتهم، الابتعاد عن الوساطة والمحسوبية في  
التعيينات، وأجراء امتحانات للموظفين عند ترفيعهم وترقيتهم لدرجات وظيفية أعلى، تعديل  
التشريعات والقوانين والأنظمة لتساهم في تسهيل اجراء عملية التطوير الإداري، إعطاء قدر من  
الحرية للموظف للتصرف وأخذ القرار في ما يخص عملة (الابتعاد عن البيروقراطية)، إشراك  
المسؤولين المباشرين عن العمل أو في الدوائر بعملية أخذ القرار في كل ما يخص أعمالهم (تعيين  
الموظفين، فصل الموظفين، تقييم أداء الموظفين، شراء مستلزمات، ...الخ)، الابتعاد عن  
المركزية قدر الإمكان والعمل في إطار اللامركزية.