عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية

محمد عبد الرحيم خليل جبرين

رسالة ماجستير

القدس ــ فلسطين

1428هـ ــ 2007 م

احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية

إعداد :

محمد عبد الرحيم خليل جبرين

بكالوريوس : رياضيات / من جامعة القدس المفتوحة ــ منطقة الخليل التعليمية

المشرف الرئيس : الدكتور عبد الفتاح الشملة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية من برنامج التنمية الريفية المستدامة بجامعة القدس

1428هـ ــ 2007م

جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية

اسم الطالب : محمد عبد الرحيم خليل جبرين
الرقم الجامعي : 20411437

المشرف : الدكتور عبد الفتاح الشملة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2007/05/26م من لجنة المناقشة التالية أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة : الدكتور عبد الفتاح الشملة التوقيع : .....
2. ممتحناً داخلياً : الدكتور محمد عبد القادر عابدين التوقيع : .....
3. ممتحناً خارجياً : الدكتور مجيد منصور التوقيع : .....

القدس – فلسطين

1428هـ – 2007م

الإهداء

على برقية من الورد المنشور ، أهدي هذا البحث المسطور وكلي فرح مغمـــور إلـــى والديّ نبع الحنان ، والإخوة يوســـف ، والمهنـــدس فـــاروق ، وكمـــال ، وكامـــل ، والأخوات نسرين (ام الوليد)، وميرفت ، وجيهان ، ومها ، ولينا ، وخلـــود ، وبنـــات عمي سحر ، وخلود ، صدر الأمان ، الذين ما إن سطع برقهم في مخيلتي إغرورقـــت نفسي لهيباً ، وسارت عجلة قلمي تشق الدروب لتبدل الأمل الكئيب الى أمل مجيب .

محمد عبد الرحيم جبرين

إقرار

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

التوقيع : .....

محمد عبد الرحيم خليل جبرين

التاريخ : 2007/05/26م

الشكر والتقدير

إلى : الدكتور عبد الفتاح الشملة " المشرف على الرسالة " ، وجميع رؤساء الجامعات ونوابهم وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية عامة ، والجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية خاصة ، وعضوي لجنة المناقشة الدكتور محمد عابدين والدكتور مجيد منصور ، والزميلة رانية البصير من جامعة القدس ، والى كل طالب علم . أرسم لهم شكري كلما تعالى ، الذين عملوا على توحيد جهودي لتكون لها أوصالا ، فما أن لبثت حتى أخذت الثمار تتوالى كما لو كان يشرب المرء ماءً زلالا ، فهذا جهد لا يساويه جهد ومال ، إلا أن تبرز عليه هيبة الرجال ، فهذا شكري لهم عَبَرَ أسطرٍ طوالا حتى بلغ البحث إستكمالا .

محمد عبد الرحيم جبرين

تعريفات

الاحتياجات : هي الفروق بين المستويات القائمة والمرغوبة فيها في الكفاية الإدارية ، بمعنى أنها مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في الجامعة ، بهدف رفع مستوها إلى المستوى الإداري والمهني المرغوب فيه حتى تتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاجية ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة (حمد ، 1995 ، ص14)

التطوير التنظيمي : هو " جهد مخطط ، ومستمر ، لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية ، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختبارات الذاتية للمنظمة والاستعداد للتغيير ، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والشخصية المتداخلة " (حسن ، 2004 ، ص 353)

عضو الهيئة التدريسية : " كل من يحمل شهادة الدكتوراة أو الماجستير ، ويعمل في مهنة التدريس الجامعي أو البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية ، ومن ذوي الرتب الأكاديمية: أستاذ ، وأستاذ مشارك ، وأستاذ مساعد ، ومحاضر ، ومدرس " (أبو سمرة وقرنبع وجبر ، 2003 ، ص 246) ، وهم المتفرغون والناطقون باللغة العربية ، ممن لهم خبرة فصل دراسي على الأقل .

الجامعات الفلسطينية : " هي الجامعات الفلسطينية القائمة في مناطق السلطة الفلسطينية ، العامة والحكومية ، والتي تمنح شهادة البكالوريوس فأعلى من خلال الدراسة المنتظمة " (أبو سمرة وقرنبع وجبر ، 2003 ، ص 246)

جامعة بوليتكنك فلسطين : هي مؤسسة أكاديمية عامّة مستقلة للتعليم العالي ، أسست عام 1978 ، تعمل باشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ، مركزها مدينة الخليل جنوب الضفة الغربية ، تمنح درجات الدبلوم

والبكالوريوس والماجستير وفق الدّراسة المنتظمة.

جامعة الخليل : هي مؤسسة أكاديمية عامّة مستقلة للتعليم العالي ، أسست عام 1971 ، تعمل باشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ، مركزها مدينة الخليل جنوب الضفة الغربية ، تمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس والماجستير وفق الدّراسة المنتظمة .

جامعة بيت لحم : هي مؤسسة أكاديمية عامّة مستقلة للتعليم العالي ، أسست عام 1973 ، تعمل باشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ، مركزها مدينة بيت لحم جنوب الضفة الغربية ، تمنح درجتي الدبلوم والبكالوريوس وفق الدّراسة المنتظمة.

الضفة الغربية : هي المنطقة التي بقيت من فلسطين المحتلة عام 1948 ، وتقع غربي نهر الأردن وكانت سياسياً جزءاً من المملكة الأردنية الهاشمية ، ثم احتلت عام 1967م من قبل القوات الإسرائيلية .

ملخــص

هدفت الدراسة الى تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها في مجــالات : الاحتياجــات العامــة واحتياجات تطوير العمليات الإدارية والقوى البشرية وبيئة العمل المادية والعمل الاكــاديمي والعلاقة بين الجامعة والمجتمع ، والتعرف على أولويّــات التطــوير التنظيمــي للجامعــات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية ومعوّقاته ، والتعرف على أثر متغيرات الجنس ، والعمر ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمي ، والجامعة ، والتخصص ، والخبرة ، والعمل في موقع إِداري في تقدير الاحتياج للتطوير التنظيمي .

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم اجراء الدراسة خلال العام الجامعي (2007/2006) ، حيث أجريت الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية (الخليل ، وبوليتكنك فلسطين ، وبيت لحــم) ، النــاطقين باللغــة العربيــة والمتفرغين وممن لهم خبرة فصل دراسي على الأقــل ، مــن حملــة شــهادات الــدكتوراه والماجستير والبالغ عددهم (275) عضو هيئة تدريسية ، غير أنه استجاب مــنهم (162) عضو هيئة تدريس ، بواقع (59 %) من المجتمع الأصلي .

وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة ، واستخدم في تحليل البيانــات إِحــصائياً برنامج (SPSS) الذي تم من خلاله استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لاحتياجات التطوير ، بالإِضافة الى تحليل التباين الأحــادي (One Way Analysis Of Variance) واختبار(ت) (t-test).

وتوصلت الدراسة إلى أن احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية بشكل عام تقع ضمن الدرجة " المرتفعة " ، وأن أعلى مجال في احتياجات التطــوير التنظيمي هو مجال تطوير القوى البشرية ، وأقل مجال هو مجال بيئة العمل المادية ، وكانت اولويات التطوير التنظيمي حسب الحاجة القصوى كما يلي : تطوير القوى البشرية ، التطوير الأكاديمي ، تطوير العمليات الإدارية ، تطوير بيئة العمل الماديــة ، الاحتياجــات العامــة ، تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع ، وكانت معيقات التطوير التنظيمي حسب الشدة كما يلي : عدم وضوح أهداف وسياسات الجامعة ، وضعف العمليات الإدارية (التخطــيط والتنظــيم والتوجية والإشراف والرقابة) ، والعجز المالي ، وصغر حجم الجامعة وزيادة عدد الطلبــة ،

وعدم قدرة وزارة التعليم العالي على الإشراف المباشر على الجامعات ، وغياب التفاعل مع المجتمع المحلي . وعدم وجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف الجنس ، والعمر ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمي ، والتخصص ، والخبرة ، و العمل في موقع إداري ، ووجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف الجامعة لصالح جامعة بيت لحم .

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها أوصى الباحث بعدة توصيات هي : قيام الجامعات بوضع سياسة عامة لإدارة القوى البشرية ، و معالجة الاحتياج إلى أعضاء الهيئة التدريسية في المجالات النادرة ومن خلال الابتعاث للحصول على درجة الدكتوراه ، و العمل على خلق جو اجتماعي تعاوني داخل الجامعة ، و وضع معايير واضحة ومكتوبه لامتيازات الموظف وحقوقة ، و التركيز على الأطر التفاعلية بين الجامعة والمجتمع ومؤسساته ، وقيام إدارات الجامعات بوضع خطة شاملة لتعزيز ودعم البحث العلمي ، ووضع آلية لتفاعل الجامعات وتعاونها مع بعضها علمياً وعملياً ، ووضع خطط شاملة للتطوير كأن تكون ثلاثية أو خمسية ، وإيجاد دوائر متخصصة للتخطيط والتطوير الأكاديمي ، وإجراء دراسات وبحوث أخرى في المجالات الفرعية لهذه الدراسة .

The organizational development needs for the Palestinian universities at the south of the West Bank according to the viewpoints of the teaching staff

Abstract

The study aimed to identify the needs of the organizational development for the Palestinian universities at the south of west bank according to the views of the members of the teaching staff in the fields of : general needs , the needs of the development of the administrative operations , the human resources , the physical working environment , academic work , the relationship between the university and the community. The study also amid to identify the priorities and constraints of the organizational development for the Palestinian Universities at south of west bank . And the identification of the impact of the sex variables , age , marital status , level of education , the university , the specialization , expertise , and working in an administrative position in assessing the need for organizational development .

The researcher used the descriptive approach , and the study was made during the academic year (2006 / 2007) , This study included all the members of the teaching staff at the Palestinian universities in the southern West Bank – Teaching staff with PhD and Mad degrees who are full – time and Arab – speaker .They were (275) teaching members . (162) of them responded who represents (59 %) of the original community .

A questionnaire was used as a tool to collect (SPSS) program was used to analyze the questionnaire to find out the Artituenetic Averages , Standard Deviations and Percentages to the needs of development were found out in addition to the Variance Analysis Unilateral (One- Way of Variance Analysis) , Testing T (T – Test) .

The study found that the needs of organizational development for the Palestinian universities in the southern part of west bank in general is situated within the class of " high " , the highest field of the organizational development is the development of human recourse and environment , the priorities of organizational development as amaximum need are as follows : the development of man power , academic development , the development of administrative processes , the development of the physical working environment , general needs , development of the relationship between the university and the community . the limitations of organizational development are as severe

as follows : The objectives and policies of the university are not clear, the weakness of the administrative processes in terms of planning , organizating , directing , supervising and control , financial defecit , the small size of the university and increased number of the students , and the inability of the Ministry of Higher Education to apply direct supervision of the university . and the absence of interaction with the local community . There was no difference at determining the needs of organizational development for the Palestinian Universities in the southern part of West bank according to the views of the members of the teaching staff according to sex , age , marital status , level of education , specialization and expertise , and the work in administrative positions . There are differences at defining the needs of organizational development for the Palestinian universities at the south of West Bank according to the views of the members of the teaching staff according to the university , the results were in favor of Bethlehem University .

Based on the results that have been reached , the researcher recommended several recommendations in clouding : Universities should put general policy for the management of man power , and treat the need for members of the teaching staff in the rare fields and through emission to obtain a doctoral degree and work to create a social cooperative atmosphere in the university and put clear and written criteria for the privileges and rights of the employees , and focus on the interactive frames between the university and the community and its institutions . The departments of the universities should put comprehensive plan to promote and support the scientific research and to put mechanism for interaction and cooperation with universities , scientifically and practically , and to put comprehensive plans for development of a three-to-five year plan , and to create specialized services for planning and academic development , and conduct other researches and studies in related fields of this study .

الفصل الأول

هيكلية البحث

يصف هذا الفصل هيكلية الدراسة ، حيث يقدم وصفاً لمشكلتها ، وأهميتها ، وأهدافها ، وأسئلتها وفرضياتها ، وحدودها .

1.1 المقدمة

تواجه المنظمات الإنسانية في هذا العصر تحدّياً كبيراً ، حيث إنها تعيش في بيئة عمل معقدة ، سريعة التغير اقتصادياً وسياسياً وتقنياً وإدارياً . كما تتسم هذه البيئة بالتراجع في الموارد ، وبالمنافسة القوية في ظلّ العولمة والتطور السريع ، وما يصاحبة من تغير في إمكانيات البيئة المحيطة بالمنظمة ، مما يستوجب مواكبة تلك التطورات ، إذا ما أرادت المنظمة أستمرارية العيش في هذه البيئة. ولمواكبة العصر فعلى المنظمة أن تمتلك المقومات الأساسية للبقاء ، ومنها : وجود إدارة وتنظيم إداري قوي قادر على قيادتها وتوجيهها ، والتعرف إلى وضعها ، وأن تحاول بلوغ أهدافها والفعالية المطلوبة منها، وهذا يتطلب منها معرفة جوانب الضعف والخلل وتصحيحها ، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها (لافي ، 2004) ويكون هذا بإجراء عملية التطوير التنظيمي ، وعملية التطوير التنظيمي تقوم على خطط ، تخدم مصلحة المنظمة ، وتعمل على النهوض بها ، وتجعلها قادرة على البقاء والاستمرارية .

ولقد ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة من ثمار التطورات العالمية ، وكوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي ، وتيسير الإجراءات ، واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج ، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير

والتشخيص الميداني للمشكلات ، والتكامل والشمول في التطوير وتعبئة الطاقات كافة للمنظمات (المربع 2004)

وأصبح التطوير التنظيمي من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات الإدارية بصفة عامة ، وللمنظمات التعليمية بصفة خاصة . والتعليم الجامعي لم يعد ترفاً ثقافياً ، بل هو وسيلة لتقدم المجتمع ورقيّه وتطوّره . فالجامعات مؤسسات علمية وتربوية ذات مستويات رفيعة ، تتركز مهامها الرئيسية في إعداد الكوادر المؤهلة لتتبوّأ مختلف المراكز والمجالات الموجودة في المجتمع ، وإعداد البحوث النظرية والتطبيقية التي تتطلبها عملية التقدم العلمي والتكنولوجي في المجتمع وخدمته من خلال أنشطة علمية متعددة ومختلفة لتكون على اتصال مستمر به . وعليه فقد أصبحت قضية تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ، ورفع كفايته ، والتحكم في تكلفته ، وحسن استثمارها من القضايا الرئيسية المثارة في العالم المعاصر استجابه لتحديات التغير السريع في جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، وتدفق المعرفة نتيجة للتقدم العلمي وتطبيقاته التكنولوجية (الحولي وأبو دقة ، 2004)

وتعد الجامعات الفلسطينية أهم مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني ، من حيث توفر البنى التحتية، والموازنات السنوية, والكفاءات العلمية، والتخصصات العلمية المتوفرة فيها . وقد وصل عدد الجامعات الفلسطينية في بداية العام الجامعي 2007/2006 (11) جامعة ، منها (8) جامعات في الضفة الغربية وهي : الخليل ، وبير زيت ، وبيت لحم ، والنجاح الوطنية ، وبوليتكنيك فلسطين ، والقدس ، والقدس المفتوحة ، والعربية الأمريكية ، و (3) جامعات في قطاع غزة ، وهي : الجامعة الإسلامية ، والأقصى، والأزهر . وتعود البدايات الأولى لتأسيس أول جامعة فلسطينية إلى العام 1971، الذي شهد ميلاد جامعة الخليل ، تلاه في العام 1972 تأسيس جامعة بير زيت ، و تبقى جامعة الأقصى في غزة والتي تأسست في العام 2000 أحدث هذه الجامعات (ابو ريدة ، 2004) . ويتوفر في هذه الجامعات العديد من التخصصات العلمية والمصنفة إلى سبع مجموعات ، والمعّرفة لدى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على النحو التالي : التربية ، والآداب والعلوم الإنسانية والفنون ، والعلوم الاجتماعية والإدارية والقانون ، والعلوم ، والهندسة ، والطب والمهن الطبية ، والزراعة والخدمات (الشلبي ، 2006)

وعليه يمكن القول : إن الجامعات الفلسطينية قد بدأت في السنوات الأخيرة بتوفير كل التخصصات العلمية والأدبية التي يحتاجها المجتمع الفلسطيني في هذه المرحلة من حياته (ابو ريدة ، 2004)

2.1 مشكلة الدراسة

أن التطور السريع في جميع مجالات الحياة يتجه بكثافة نحو المؤسسات التعليمية العليا ، والذي يخلق أحياناً نوعاً من الفوضى والتخبط في الإدارة إن لم تكن الأمور مدروسة ومخططاً لها لموجهة مشكلات العمل الإدارية والفنية والمادية . ويوصي تقرير خطة التنمية متوسطة المدى 2005-2007 والصادر عن وزارة التخطيط الفلسطينية في عام 2005 لتحسين نوعية التعليم العالي إلى تجميد إضافة برامج جامعية عالية وبرامج جامعية جديدة بهدف التركيز على البرامج الموجودة ، والإبقاء على هذا التجميد في البرامج حتى القيام بتطوير المكتبات ومرافق جامعية أخرى ، بالإضافة إلى وضع هيكلية رواتب مناسبة ونظام التوظيف والترقية من أجل النهوض بإجراءات تساعد على جذب الأكاديميين المؤهلين .

لذلك ارتأى الباحث تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية من خلال أعضاء الهيئة التدريسية ، لذلك تحددت مشكلة هذه الدراسة في السؤال الآتي : ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

3.1 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال :

- أنها تتعامل مع التطوير التنظيمي والذي يرتبط بعناصر تنظيمية إدارية أخرى ويؤثر في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية ، وفي قدرتها في جذب الكفاءات العلمية والإدارية والبحثية .
- أنها تتعامل مع قطاع هام جداً في التعليم الفلسطيني وهو قطاع التعليم العالي ، الذي يرفد المجتمع بالقوى العاملة ، والكفاءات المدربة القادرة على تلبية احتياجات التنمية .
- تقدم وصفاً لاحتياجات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الخبرات والمهارات الأكاديمية المتنوعة .
- الإسهام في تعريف صانعي القرار بالاولويات والاحتياجات ، وتعديل السياسات الحالية ، لضمان نوعية تعليم أفضل .

- تزويد إدارات الجامعات الفلسطينية بالمعلومات ، وجذب أعضاء الهيئة التدريسية ، واستثمار أفضل للموارد المتاحة ، وتشخيص الواقع ، ومؤشر على فاعلية بعض العناصر الحالية .
- أنها من الدراسات الرائدة في هذا المجال ــ حسب علم الباحث ــ في الأراضي الفلسطينية.
- هذه الدراسة ستكون إضافة علمية جديدة وإغناء للمكتبة الفلسطينية .

4.1 أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية على مجالات الدراسة المختلفة . ومن الأهداف الفرعية لهذه الدراسة :

- رصد الاحتياجات العامة للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية .
- رصد احتياجات تطوير العمليات الإدارية للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية .
- رصد احتياجات تطوير القوى البشرية للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية .
- رصد احتياجات تطوير بيئة العمل المادية للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية .
- رصد احتياجات التطوير الاكاديمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية .
- رصد احتياجات تطوير العلاقة بين الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية والمجتمع .
- رصد أولويات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية .
- رصد معيقات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية .
- رصد أثر متغيرات الجنس ، والعمر ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمي ، والجامعة ، والتخصص ، والخبرة ، والعمل في موقع إداري لأعضاء الهيئة التدريسية على تقديرهم لاحتياجات التطوير التنظيمي .

5.1 أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن السؤال الرئيسي التالي : ما هي احتياجات التطـوير التنظيمـي فـي الجامعـات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر اعضاء الهيئة التدريسية ؟

وفيما يلي الأسئلة الفرعية التي أجابت عنها الدراسة :

- ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجـال الاحتياجات العامة ؟
- ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجـال تطوير العمليات الادارية ؟
- ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجـال تطوير القوى البشرية ؟
- ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجـال تطوير بيئة العمل المادية ؟
- ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجـال التطوير الاكاديمي ؟
- ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجـال تطوير العلاقة مع المجتمع ؟
- ما هي اولويات احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية ؟
- ما هي أكثر معيقات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الـضفة الغربيـة ، حسب الشدة ؟
- ما أثر متغيرات الجنس ، والعمر ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمـي ، والجامعـة ، والتخصص ، والخبرة ، والعمل في موقع أداري لأعضاء الهيئـة التدريـسية فـي تقـديرهم لاحتياجات التطوير التنظيمي ؟

6.1 فرضيات الدراسة

من خلال سؤال الدراسة التاسع ، انبثقت الفرضيات الصفرية الثمانية التالية :

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى التعليمي .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمل في موقع إداري .

7.1 حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بحدود مكانية وزمانية وإجرائية كما يلي :

- حدود مكانية : الجامعات الفلسطينية النظامية التي تقع في جنوب الضفة الغربية ، وهي : بوليتكنك فلسطين ، والخليل ، وبيت لحم .
- حدود زمانية : طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الاول من العام الجامعي 2007/2006 .
- المحددات الإجرائية :

- أقتصرت على أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية الناطقين باللغة العربية من حملة شهادتي الماجستير والدكتوراة ، وممن لهم خبرة تدريس فصل دراسي على الأقل .
- تم استثناء المحكمين من عينة الدراسة .
- تحددت الدراسة بالادوات المستخدمة والمصطلحات الواردة فيها .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتعرض هذا الفصل إلى الإطار النظري والذي اعتمد الباحث في إعداده على العديد من أدبيات الفكر الإداري في مجال التطوير التنظيمي ، والقيادة ، والسلوك التنظيمي ، وإدارة الأفراد ، ويتعرض أيضاً إلى الدراسات السابقة والتي اعتمد الباحث في إعدادها على الرسائل والمجلات والدوريات العلمية .

1.2 الإطار النظري

يستعرض هذا القسم مفهوم التطوير التنظيمي ، وأهدافه ، ومفرداته ، ومراحلة ، ومجالاته ، وخصائصه ، والمعوقات والمشاكل التي تواجهه ، ونظرياته ، والتخطيط له ، ووسائله ، ومقوماته، وادواته ، ومتطلبات التطبيق الفعال له ، واحتياجاته في الجامعات .

1.1.2. تمهيد :

أن لفظ تنظيم بشكل عام يعني : " الوظيفة والهيكل " ، فالوظيفة يقصد بها " جمع الناس في منطقة وتوزيع الأدوار والأعباء والأعمال عليهم حسب قدراتهم واستعداداتهم ورغباتهم ، والتنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم ، وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والإتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفاً " (فلة وعبد المجيد ، 2005 ، ص 85-86) .

أما الهيكل : فهو يحدد كيف يجب أن توزع المهام ، ومن المسؤول ، وكيف تجري الاتصالات والتنسيقات والتفاعلات التي يتوجب اتباعها داخل المنظمة (السالم ، 1999) . والهدف من وجود الوظيفة والهيكل هو ضمان سيطرة فعّالة على الانشطة والمهام التي تضلع بها المنظمة بما يكفل تحقيق رسالتها (محجوب ، 2003) ، ولتحقيق هذا الهدف يجب ان يكون هناك عملية تطوير تنظيمي يتوفر لها مقومات النجاح .

2.1.2. مفهوم التطوير التنظيمي :

يعرف التطوير في اللغة بأنه : " مصدر الفعل طور ، وتعني التارَةُ او التارات والحالات المختلفة " (أبن منظور ، 1988 ص 216) . أما التنظيم في اللغه : " فهو مصدر فعل نظم ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر ، ونظم اللؤلؤ أي جمعة في السلك " (أبن منظور ، 1988 ، ص 196)

وهذا يعني ان التطوير التنظيمي يعرف في اللغة بأنه إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

اما التطوير التنظيمي في الاصطلاح ، فكان هناك تعدد أو تنوع في تحديد مفهومه ، وذلك نظراً لتعدد وتنوع خلفيات الباحثين وخبراتهم واهتماماتهم . ولذلك سيعرض الباحث أهم التعاريف او المفاهيم :

يعرفه الطجم (1999-أ ، ص83) : بأنه " برنامج لمواجه التغيير ، وهو استراتيجية تثقيفية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي لتتواءم مع التكنولوجية الجديدة ، ونظام السوق ، والتحديات وإفرازات التغيير بصفة عامة " .

ويعرفه أبو بكر (2001 ، ص 376) : بأنه " تدخل مخطط ومستمر يستند الى المعرفة بالعلوم السلوكية ، ويستهدف زيادة فعالية المنظمة ، ويشمل التنظيم بأكمله أو جزءاً منه " .

ويعرفه دره (1986 ، ص 4) بأنه " السعي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية ، وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية ، والتركيز على الثقافة التنظيمية ، ودعم القيادة العليا ، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب ، وترسيخ دعائم الديمقراطية " .

ويعرفه القريوتي (2000 ، ص 322) : بأنه " جهد شمولي مخطط ، يهدف إلى تغيير وتطـوير العاملين ، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم ، وأنماط سلوكهم ، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة ، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية ، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية ، او تحسين الاهداف التنظيمية ، أو الهدفين معاً "

وتعرفه حسن (2004 ، ص 353) : بأنه " جهد مخطط ، ومستمر ، لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية ، وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية ، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلـوم الـسلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختبارات الذاتية للمنظمة والاستعداد للتغيير ، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والشخصية المتداخلة " .

ويعرفه (Beckhard ، 1989 ، ص 34) : بأنه " جهد مخطط له يشمل كل المنظمة ، تـشرف عليه الإدارة العليا ، يهدف إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال التدخل المخطط له (Planned Intervention) في عملية المنظمة ، وباستخدام العلوم السلوكية " .

تشير المفاهيم السابقة إلى أن التطوير التنظيمي عبارة عن جهود مخططة ومدروسة للتـدخل فـي أسلوب عمل المنظمات ، بهدف إحداث تغييرات نوعية وكمية في المجالات السلوكية والتنظيمية ، بهدف تحسين بيئة العمل ، وتنمية قدرات العاملين ، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات التقنية ، وتزويدها بالكوادر العلميـة المؤهلـة ، والاستفادة بأقصى قدر ممكن من التقنيات الحديثة في تحسين الأداء ، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات .

3.1.2. أهداف التطوير التنظيمي :

يعدّ التطوير التنظيمي أسلوباً لحل المشكلات في المؤسسة ، ولإصلاح متطلبات المؤسـسة البيئيـة والثقافية والاجتماعية ، وزيادة القدرة على حل المشاكل المستقبلية ، والتجديد المستمر في المؤسسة من خلال التحليل ، واتخاذ القرارات الملائمة ، واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المؤسسة (الفرحان ، 1990) .

وتختلف أهداف التطوير التنظيمي التفصيلية تبعاً لاختلاف حجم المنظمة ، ونوع المشكلات فيهـا ، ولكن توجد أهداف عامة وخاصة للتطوير التنظيمي .

أما الأهداف العامة فهي الأهداف التي تصلح لجميع المنظمات على اختلافها ، وتختص بالبيئة الخارجية للمنظمة ، وكانت كما يلي :

- جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذا فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل .
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة .
- تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع .
- تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها ، وحلها بأسلوب علمي .
- خلق مناخ صحي وفعّال في المنظمة ككل .
- زيادة درجة ديناميكية الفريق (اسعد ، 1992 ، ص525-526) .

أما الأهداف الخاصة فهي تختص بالبيئة الداخلية للمنظمة ، وكانت على النحو التالي :

- تشخيص قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية .
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- تمكين المديرين من إتباع الأساليب الإدارية الحديثة (العميان ، 2002) .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويه .
- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف التنظيمية ، والأهداف الفردية.
- العمل على تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية (القريوتي ، 2000) .
- ارساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات .
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها .
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف .
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب إلى جمع المعلومات (عبد الباقي ، 2005) .
- استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المهارات ، والاتجاهات ، والعمليات ، والأنماط السلوكية ، وتصميم الوظائف ، وهيكل المنظمة .
- الاستناد على فرضية أن مستوى الفاعلية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح التكامل الأمثل (سيزالاقي ووالاس ، 1991) .

يلاحظ الباحث أنه لا يمكن وضع أهداف للتطوير التنظيمي بعيداً عن فهم الأسباب الدافعة له ، وبالتالي يجب ربط التطوير بالأسباب التي تدفع به من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

4.1.2. مفردات / مصطلحات لها علاقة بـ " التطوير " :

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين في مجال التطوير التنظيمي ، واستخدموا مصطلحات متعددة للدلالة على المعنى المقصود بالتطوير ، مثل " التطور " و " التغيير " و " الإصلاح " و " التنمية " و " التحديث "

التطور التنظيمي : هو " الوصف التاريخي للأوضاع التنظيمية وفقاً للمراحل الزمنية التي تمر فيها المنظمة منذ نشأتها وطوال فترة عمرها " (تبوك ، 2001 ، ص 47) .

التغيير التنظيمي : هو " محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل " (Carnall , 1986 , p 740)

الإصلاح التنظيمي : هو " معالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها ، وبالتالي تحسين فعاليتها وكفايتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها " (العواملة ، 1992 ، ص 177)

التنمية الإدارية : " استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسيع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل " (اللوزي ، 2002 ، ص 39)

التحديث : هو " اتباع ومواكبة أحداث الأساليب والتقنيات والنظم والمعلومات الإدارية في مختلف جوانب المنظمة وسلوكياتها الداخلية والخارجية " (العواملة ، 1992 ، ص 177)

وبالرغم من التمايز النسبي بين هذه المصطلحات ، إلا انها مترابطة ومنسجمة مع بعضها وتلتقي في هدف واسع ، يتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها .

5.1.2. مراحل التطوير التنظيمي :

تمر عملية التطوير التنظيمي بخمس مراحل أساسية هي : بناء علاقات العمل ، والتشخيص ، والتدخل ، والتقييم ، وإنهاء برنامج التطوير التنظيمي ، كما يلي :

- بناء علاقات العمل : تبدأ هذه المرحلة بقيام مستشار التطوير ببناء علاقات العمل مع مختلف مستويات التنظيم ، ومع غرس الشعور باحتياج التطوير لدى القيادة الإدارية والعاملين في التنظيم لضمان الدعم المطلوب للتطوير وتجنب مقاومة التغيير من خلال تحديد أسس العمل المستقبلية ونظام الحوافز والأهداف (الطجم ، 2000) .
- التشخيص : تتمثل في تشخيص حاله التنظيم القائمة وتحديد الظاهرة أو المهمة التي يمكن اعتبارها موضوع التطوير ، اذ يتم تحديد المشكلة ومواطن الخلل او الضعف في عناصر التنظيم وأجزائه بشكل دقيق ، ومعرفة نطاق المشكلة وطبيعتها ، وتعتبر مرحلة التشخيص وتحديد المشكلة من أهم المراحل حساسية ، وأكثرها دقه ، وبمقدار ما تكون عملية التحديد للمشكلة دقيقة ، فان عملية اختيار الآلية أو الوسيلة المناسبة لحل المشكلة تكون دقيقة ومناسبة ، فيستطيع مستشار التطوير والعاملون معه الوصول إلى النتائج الصحيحة والحل الأنسب للمشكلة القائمة (سمارة ، 1994) .
- التدخل : وهو تصرف محدد وبشكل منظم وفي الوقت المناسب من قبل خبير التطوير التنظيمي ، حيث عندما تشخص الإدارة المشكلات فأنها تتعرف على نوع التدخل الأكثر ملاءمة لتحقيق النتائج المرغوبة في التطوير التنظيمي سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أو اتجاهات او سلوك الافراد ام في الهيكل التنظيمي (الاعرجي والعزام ، 2003).
- التقييم : يقوم خبير التطوير التنظيمي بجمع النتائج التي تم تحقيقها حتى يقوم بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح ، وانجازات الانتاج والمبيعات ، والعلاقات الشخصية ، وسلوك العاملين ، وغيرها من النتائج (ماهر ، 2003) .

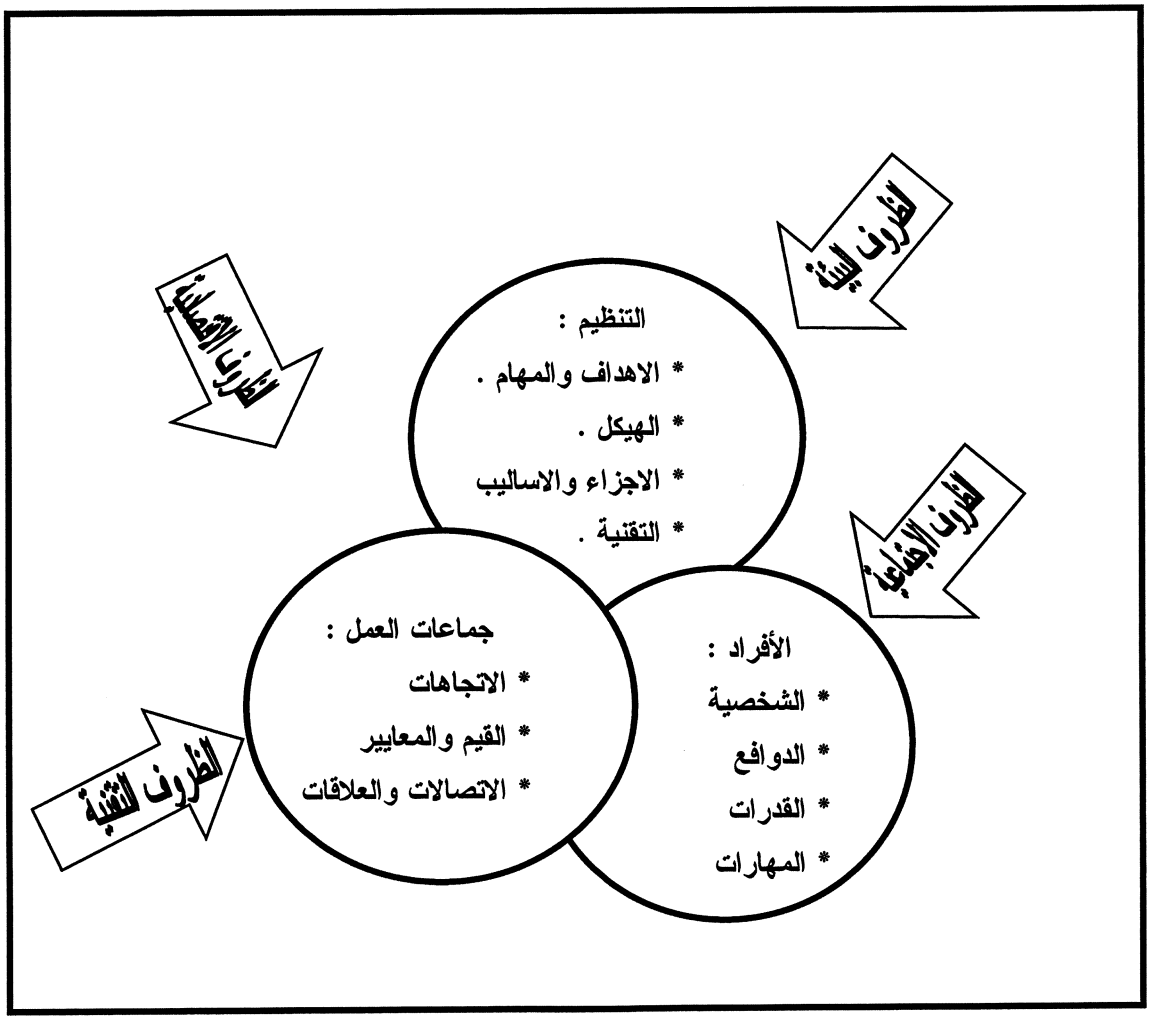
ويمكن أن يقوم خبير التطوير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال التعرف على :

- ردود الافعال : ما هي ردود فعل الافراد نتيجة تطبيق برامج التطوير التنظيمي ؟

- التعليم : ماذا تحقق من البرامج المنفذة ؟
- السلوك : ما التغيير الذي حدث في السلوك ؟
- النواتج : ما التغييرات في الإنتاجية ، والغياب وغيره ؟ (حسن ، 2004) .
- إنهاء برنامج التطوير التنظيمي : وهي المرحلة الخامسة والأخيرة من مراحل التطوير التنظيمي وتتضمن إنهاء علاقة مستشار التطوير التنظيمي بالتنظيم نتيجة زيادة درجة الاستقرار في البرنامج التطويري وتحقيقه لأهدافه (الطجم ، 2000) .

6.1.2. مجالات التطوير التنظيمي :

أن التطوير التنظيمي كي يحقق الهدف المطلوب يجب أن يطبق على ثلاثة مجالات رئيسية هي : التنظيم ، والأفراد ، وجماعات العمل ، كما هو واضح في الشكل (1.2) ، (عبد الباقي ، 2005)



شكل 1.2 : مجالات التطوير التنظيمي (عبد الباقي ، 2005 ، ص365) .

وفيما يلي توضيح لهذه المجالات :

- الأفراد : أن الأفراد أهم مجال من مجالات التطوير التنظيمي ، ويتم تطويرهم من خلال فهم وتطوير سلوكهم وشخصياتهم لتتلاءم مع متطلبات وادوار المنظمة وروح العصر ومتغيرات الحياه ، ويساعد تطوير الافراد على تحقيق أهداف وادوار ومهام المنظمة على الوجة المطلوب (عبد الباقي ، 2005)

وهناك مجموعة من العناصر يجب أن تعمل منظمات العمل والأجهزة الإدارية على مراعاتها ، وهي تتعلق بتغيير الأفراد وتطويرهم مثل : شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات . وان العمل على ايجاد التناسق والتناغم بين العناصر السابقة الخاصة بالافراد يلعب دوراً كبيراً في عملية التغيير (العديلي ، 1993) .

- الجماعة : لا يقل أهمية هذا المجال عن سابقه ، بل هو أسهل عندما نضمن تطويراً فعالاً للأفراد ، حيث تتمثل جماعات العمل بالأقسام الإدارية ، وفرق العمل ، واللجان والمجالس، حيث يركز التطوير في هذا المجال على فعالية الجماعة ، والاهتمام بمعايرها وقيمها وتماسكها ، وما يطرأ بين الجماعة من خلافات و منازعات ، والأساليب المناسبة لحلها ، وكذلك أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق ادائها (عبد الباقي ، 2005) .
- التنظيم نفسه : ويتمثل في بعدين ، هما :

أ. الوحدات التنظيمية الرئيسية : وهذه الوحدات قد تكون أقساماً أوإدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات .

ب. العمليات التنظيمية : مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقة بين الجماعات ، كذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات والإجراءات وغيرها (العديلي ، 1997) .

7.1.2. خصائص التطوير التنظيمي :

إن الإلمام بخصائص التطوير التنظيمي تساعد الأفراد في التمييز بين برامج التطوير التنظيمي وبين برامج التطوير الأخرى ، وتتمثل خصائصه بالآتي :

- إنه ذو طابع عملي يهدف إلى تغيير فعلي .

- إنه برنامج مخطط وطويل الأجل يقوم على قاعدة من المعلومات للتغيير ، ويشمل عدداً من العناصر والمتغيرات ويتميز بالشمولية .
- إن برامج التطوير التنظيمي هي جهود قائمة نحو برامج فعلية عملية لمواجهة مشاكل تتعلق بمهمة التنظيم .
- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعليم ، وهذا يعني أن المشاركين يتعلمون من تجاربهم ، وما يواجهونه من مشاكل .
- إن عملية التطوير تحتاج الى خبير التغيير الذي يقوم بدور إحداث عملية التغيير وتنفيذها وتنسيقها .
- إن عملية التطوير التنظيمي تقوم على قيم إنسانية من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة .
- إن التطوير التنظيمي برنامج متكامل ، ويهتم بالتفاعل بين مكونات العناصر المختلفة في التنظيم التي يؤثر كلٌ منها في الآخر (الطجم ، 2000) .

8.1.2. نظريات التطوير التنظيمي

يمكن تصنيف نظريات التطوير التنظيمي إلى : نظريات تقليدية ونظريات حديثة .

1.8.1.2. النظريات التقليدية :

تدعو هذه النظريات إلى إحداث تغييرات معينة في الجوانب الهيكلية والرسمية في الجهاز الإداري ، وتقوم عملية التطوير فيها على أسس التخصص وتقسيم العمل بطريقة ثابتة ، وعلى تحديد أسس العمل في قوانين ولوائح يخضع لها العاملون في الاختيار وتحديد الرواتب ، ومسالك الاتصال ، ووجود مستويات للسلطة ذات صلاحيات محددة واضحة لكنها تجاهلت الجوانب النفسية والاجتماعية والمادية (توفيق ، 1980) .

وتركز النظرية التقليدية على مدخلين رئيسين :

- المدخل القانوني : ويبنى على الحقوق والالتزامات المرتبطة بالعمل الإداري ، ويستمد القواعد من الدستور ، ويركز على وضع تشريعات قانونية واضحة ومحددة تبين الحقوق والالتزامات والصلاحيات والاختصاصات ، وتعديل القوانين والأنظمة عند الاحتياج ، ويحد

هذا المدخل من صلاحية التجديد والإبداع لدى العاملين ، ولا يؤمن بأثر الإنسان وسلوكة وتوجهاته في عملية التطوير ، ولا يهتم بالبيئة .

- المدخل الهيكلي : ، و يقوم مبدأه على أن عمليات التطوير التنظيمي يمكن أن تحقق أهدافها إذا روعي تخطيط وتصميم الهياكل للادارات ، وتحديد دائرتي السلطة والمسؤولية ، وتحقيق التخصص الوظيفي ، ووجود نظام رسمي للاتصالات ، وهذا الاتجاه يؤكد اللامركزية ، ويحدد الأقسام وفيه نظام مراقبة صارم ، ويركز على القيود الإجرائية ولا يضع الإنسان في موقع مؤثر ، ولا يراعي التفاعل الذي يحدث بين الجهاز الإداري والبيئة (زويلف واللوزي، 1993) .

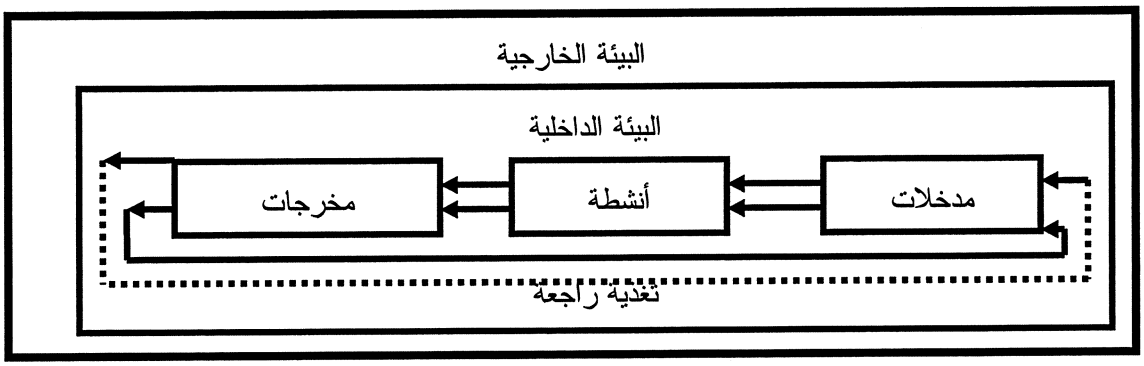
هذا الأمر لا يعني أن النظرية التقليدية عقيمة في إفادة التطوير ، فهي تؤكد سيادة القانون ، وتساعد على البناء والتنظيم الجيدين ، إلا أنها لا تفي باحتياجات التطوير ولا تدعم عملياته بالقدر اللازم .

2.8.1.2. النظريات الحديثة :

حاولت النظريات الحديثة تلافي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات التقليدية ، من خلال التوجه والتركيز على ما يلي :

أ. ركزت على العنصر البشري والذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها والمحور الأساسي للتطوير .

ب. النظر للتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً ، ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقة تبادلية ينعكس أثرها على التطوير (كنعان ، 2002) ويلاحظ ذلك من خلال الشكل (2.2)



شكل 2.2 : سير العمليات داخل التنظيم (اللوزي ، 2002 ، ص 62) .

ت. ركزت على عمليات القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات اتخاذ القرارات ، واعترفت بأهمية التنظيم غير الرسمي ، وتتبعت تأثيره على التطوير .

ث. الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الإدارية .

ج. فتحت آفاقاً جديدة للدراسات الإدارية (كنعان ، 2002) .

ح. توفير درجة عالية من المرونة في التنظيمات الإدارية والعمل للتكيف مع المستجدات البيئية .

خ. قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العاملين والرضى عن العمل (اللوزي ، 2002)

نخلص إلى أنّ النظرية الحديثة تتجه إلى عدم اقتصار التطوير على جهود الأفراد وحدهم ، أو الجماعات ، أو الأقسام ، بل تأخذ مفهوم التطوير الشامل لجميع نواحي التنظيم على اعتبار أن أجزاءه متداخلة ومتكاملة .

9.1.2. التخطيط لعملية التطوير التنظيمي :

يتم التخطيط للتطوير التنظيمي على خطوات ، تشمل :

- تهيئة المرحلة : وتتضمن قيام الإدارة العليا أو المتخصصة بالتطوير بتحديد احتياجات التطوير التنظيمي وضرورة العمل على تهيئة الأجواء داخل المنظمة ، وخلق جو عمل جديد وثقافة جديدة يتقبل الافراد بموجبها آليات عمل جديدة وقبول التنفيذ . وحتى تستطيع الإدارة إنجاز ذلك ، لا بد من توافر الشروط التالية :
  - ضرورة إشراك العاملين .
  - العمل على تغيير ثقافة المنظمة السائدة .
  - وضع برامج تدريبية جديدة تناسب البيئة الجديدة .
- تطوير رسالة المنظمة : إن توضيح رسالة المنظمة يساعد في الحصول على الدعم المعنوي والمادي ويعدُّ حجر الأساس في إنجاح التخطيط . (اللوزي ، 2003)
- تحديد الأهداف والبدائل واختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف في ظل الامكانيات المتوفرة لدى المنظمة (غنيم ، 1999)

- التعرف على المشكلات الداخلية : يتمثل في تحديد المشكلات الداخلية التي تواجة التطـــوير تجنباً للإرباك والفوضى ، ومحاولة العمل على تقديم الحلول لتجنب عنصر المفاجـــأة أثنـــاء العمل .
- التقييم : والتقييم الذي تقوم به المنظمة نوعان :

  - التقييم بشكل مرحلي : ويتم في جميع مراحل التخطيط لعملية التطوير بهدف التعـــرف على الانحرافات وتصحيحها قبل ان تتفاقم .
  - التقييم بعد نهاية التخطيط : ويعتمد على نتائج التقييم الاول ، ويساعد في معرفة مـــدى نجاح التخطيط (عباس وبركات ، 2001) .

10.1.2. أمور يجب مراعاتها ليكون التطوير التنظيمي فعالاً :

بما أن التطوير في المنظمة مسألة أساسية ، فلا بد من مراعاة ما يلي :

1. إجراء التطوير التنظيمي في المنظمة ، أو جزء منها يجب ان يتم في الوقت نفسة ، ليـــصار في الوقت ذاته ان يتم خلق التوازن بالاجزاء الاخرى .
2. ينبغي ان يتم التطوير التنظيمي في المجالات التي تكون عرضة للضغط او الاثـــر البيئـــي الخارجي ، مع العمل على اجراء التعديلات في اجزاء المنظمة الاخرى .
3. عند حصول القناعة باجراء التطوير التنظيمي يجب العمل على دراسة جدوى التطوير .
4. يجب أن يتم التطوير التنظيمي في المستويات العليا والدنيا حتى يتحقق التوازن على المستوى الهيكلي .
5. يجب على المنظمة عند التطوير ان تأخذ بعين الاعتبار التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .
6. اسهام الافراد في عملية التطوير التنظيمي يساعد على نجاحة (حمور ، 2002) .

11.1.2. مقومات التطوير التنظيمي :

يعتمد التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافة على بعض المقومات ، ومنها :

1. أن يكون هذا التطوير نابعاً عن رغبة ذاتية من المنظمة .

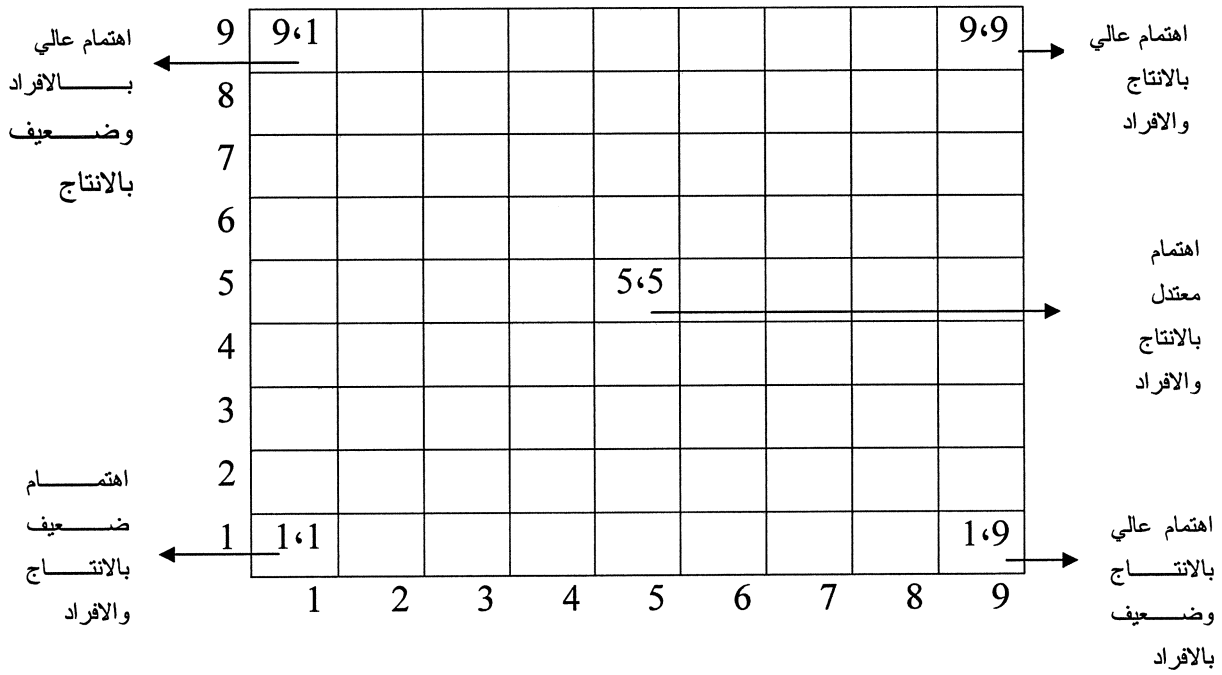
2. أن يكون تطويراً شاملاً يضم أجزاء المنظمة وعناصرها كافة .
3. إدراك أن أي جزء من المنظمة مرتبطٌ بالأجزاء الأُخرى ، وأن المنظمة مرتبطة بالبيئة وتتفاعل معها .
4. النظر إلى نشاط التطوير التنظيمي على أنه تغيير مدروس على أساس وجود الاحتياج له ، ووضع خطة مسبقة (سليمان ، 2000) .

12.1.2. أدوات التطوير التنظيمي :

يتطلب اعتبار التطوير التنظيمي جهوداً مخططة شاملة على مستوى التنظيم الإداري ، وضرورة دعم الإدارة العليا له ، استخدام أدوات ضرورية تدعم مفهوم التطوير وتساعد على إنجاحه ، ومن هذه الأدوات ما يلي :

1.12.1.2.الشبكة الإدارية :

قام بتطوير هذه الأداة كل من Blake and Mouton ، حيث يساعد تطبيقها على زيادة كفاءة الأفراد والانتاج ، حيث يركز هذا الأُسلوب على متغيرين هما : الجانب الانساني والجانب التنظيمي، ويقدم الشكل (3.2) أنماطاً سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية ، ففي هذا الأُسلوب يتم إعطاء درجات لكل متغير ابتداءً من (1-9) ، حيث (1) يمثل أدنى درجات الاهتمام من قبل الإدارة لكل من البعد الإنساني والبعد التنظيمي و (9) تعني أعلى درجات الاهتمام من الإدارة لكل من المتغيرين المذكورين ، وهنا على المدير والإدارة الاسترشاد بهذا الأسلوب لتجنب بعض الممارسات الإدارية الخاطئة (سيزالاقي ووالاس ، 1991).



شكل 3.2 : الشبكة الإدارية (العميان ، 2005) .

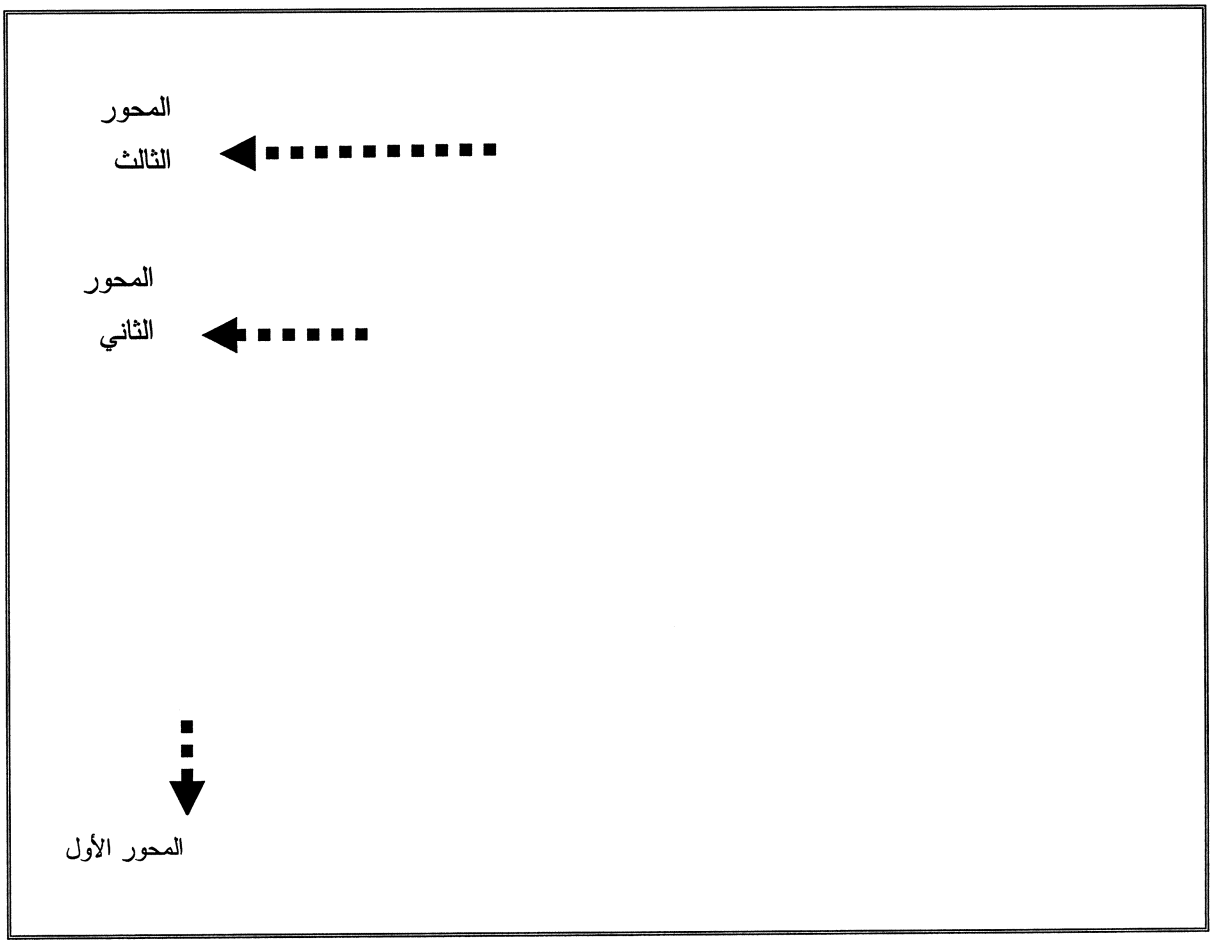
2.12.1.2. مكعب التطوير التنظيمي :

يتكون مكعب التطوير من ثلاثة أبعاد يساعد تحديدها على تحقيق فعالية التطوير التنظيمي كما في الشكل (4.2) ، ويتمثل ذلك في :

المحور الأول : يتضمن المشكلات التي يم تشخيصها ، فقد تواجه المنظمات بعض المشكلات في وضع الأهداف أو في الخطط أو في التخطيط او في الاتصالات أو في المناخ العام او في الأساليب القيادية .

المحور الثاني : يتضمن مجالات الاهتمام الرئيسة ، وقد يشمل على تغييرات في الأفراد أو الأدوار أو جماعات العمل أو في علاقات جماعات العمل أو بين الأقسام .

المحور الثالث : يوضح أساليب التدخل والمواجهة مثل التدريب والاستشارات الإجرائية واساليب المواجهة للافراد وجماعات العمل (الأعرجي والعزام ، 2003) .



شكل 4.2 : مكعب التطوير (الأعرجي والعزام ، 2003 ، ص 66) .

3.12.1.2. تدريب الحساسية :

تعتبر هذه الأداة المختبر مكان التدريب ، والعاملين مادة الإختبار ، وموضوع الاختبار هو المشاعر والعواطف والانفعالات للمشاركين موضع الاختبار ، ويهدف تدريب الحساسية إلى علاج المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل الصراعات ، والادراكات ، والاتجاهات ، ولزيادة فهم العاملين لانفسهم وللاخرين ، ولتطبيقة عند العودة إلى العمل ، ولا يشترط في هذه الأداة أن يعرف العاملون بعضهم بعضاً ، او أن يكونوا ممن يعملون في مؤسسة واحدة . والنتيجة من هذه الأداة هو زيـــادة حساسية المتدربين نحو الآخرين ، وفهم الاختلافات بين الأفراد ، بحيث يعّدلون تصرفهم إيجابيـــاً عند عودتهم لمكان عملهم (القريوتي ، 2000) .

4.12.1.2. فريق العمل :

ويقوم هذا الأسلوب على إسناد مهام لفريق مكون من عدة أفراد ، يمنح بموجبه للأفراد استقلالية تامة أو جزئية في تخطيط وتوزيع وجدولة وتنفيذ ومتابعة العمل ، ويندرج تحت هذه الأداة ما يعرف بـ " حلقة الجودة " : وهي عبارة عن جماعة صغيرة من الأفراد لا تتجاوز 10 أفراد ، ومشاركتهم تكون طوعية ويقومون بأعمال متشابهة ، ويديرها شخص يختارة افراد المجموعة ويجتمعون أسبوعياً ويقدمون مقترحات للإدارة (حريم ، 2004) .

5.12.1.2. إدارة الجودة :

ويقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر ، والإيفاء بمتطلبات المستفيد منها وتجاوزها ، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات او المنتجات المقدمة له (اللوزي ، 2003) .

6.12.1.2. منهجية البحث العلمي :

وتتمثل باتباع منهجية محددة تبدأ بتحديد المشكلة ، ثم تحليلها ، وتحديد بدائلها ، ويليها اختيار البديل المناسب ، ثم التنفيذ والمتابعة (زولف واللوزي ، 1993) .

7.12.1.2. الإدارة بالاهداف (Management By objectives) :

أن أول من تحدث عنها هو " بيتر دركر " ، حيث وصفها بقوله : أن التنظيمات الإدارية باحتياج إلى " مبدأ إداري " ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الموارد البشرية ، ويوفر لهم التوجه الكافي ، والعمل بروح الفريق ، والعمل على تطابق أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم ، والذي يساعد على تحقيق ذلك هي الإدارة بالأهداف (Carrol and Tosi , 1973) .

ويتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تنفيذ المهام التالية (من أعلى إلى أسفل) :

- صياغة رسالة المنظمة .
- صياغة الاهداف الاستراتيجية .

- تحديد العلاقة بين النتائج المتوقعة والمسؤول عنها في الهيكل التنظيمي .
- صياغة الاهداف التنظمية والفرعية .
- تحديد الاهداف المطلوب انجازها من قبل الافراد .
- فحص النتائج المتوقعة من تطبيق أداة الإدارة بالأهداف من خلال التغذية الراجعة من اجل تطوير النتائج من جديد (ياسين ، 2002) .

8.12.1.2. الإثراء الوظيفي :

ويقصد به التوسع الأفقي والرأسي للوظيفة بنفس الوقت ، ويشمل التوسع الأفقي : دفع وإضافة بعض الأنشطة ومهام العمل السابقة واللاحقة للوظيفة ، اما التوسع الرأسي فيشمل : سحب بعض المسئوليات عن مستوى وظيفي أعلى إلى مستوى وظيفي ادنى ودفع الوظيفة من مستوى وظيفي أعلى إلى مستوى وظيفي أدنى (ماهر ، 2003) .

13.1.2. متطلبات التطبيق الفعال للتطوير التنظيمي

هناك مجموعة من المتطلبات تهيئ القاعدة السليمة والظروف الملائمة لتطبيق التطوير التنظيمي ، منها :

- الإدراك الواعي للمشكلة أو للمشاكل التي تعاني منها المنظمة ، والعمل على التدخل والتحرك للتصدي لها ، وأن يكون برنامج التطوير هادفاً وموجهاً نحو التغيير الذي ينشده ويتحمس له العاملون والقياديون ، وفي حالة وجود أية مقاومة أو سوء فهم فلا بد من التعريف والتوعية وامتصاص المقاومة قبل البدء بالتنفيذ .
- إتاحة الوقت المطلوب للدراسة والتخطيط والتنفيذ وظهور النتائج ، وأن لا يكون هناك مغامرة للتعجل بنتائج غير مضمونه ، وأن برامج التطوير التنظيمي تحتاج الى وقت كبير نسبياً قد تصل الى سنوات ، بسبب إن تغيير السلوك الإنساني لا يمكن أن يتم بسرعة على الصعيديين الفردي والجماعي ، ولتعدد المتغيرات التي تسهم وتؤثر في تغير السلوك التنظيمي ، والتغيير الذي ندخلة عبر متغير أو عامل لا يمكن ان يحقق التغيير الجذري .
- القناعة بقدرة خبير التطوير المكلف بتطبيق برنامج التطوير التنظيمي وتحديد مهمته تفصيلياً وهي زيادة قدرة المنظمة على توظيف إمكانيتها وحل مشاكلها بفاعلية ، وعدم الاعتماد على

الحلول الجاهزة لان ذلك يبقي المنظمة باحتياج لخبير التطوير بشكل دائما كلما ظهرت مشكلة ، وتبقي المنظمة في غفلة دائمة (الكبيسي ، 1998)

14.1.2. المعوقات والمشكلات التي تواجه التطوير التنظيمي :

يواجه التطوير التنظيمي العديد من المعوقات والمشكلات التنظيمية والإنسانية ، وهي على النحو التالي :

1.14.1.2. معوقات التطوير التنظيمي :

يمكن تصنيف معوقات التطوير التنظيمي إلى : معوقات بشرية ، ومعوقات تنظيمية ، ومعوقات بيئية ، ومعوقات فنية ومادية :

1. المعوقات البشرية : هناك العديد من المعوقات البشرية ، أهمها :

أ. التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم (اللوزي ، 2002) .
ب. عدم وجود فريق للتطوير التنظيمي في المنظمة .
ت. انخفاض الروح المعنوية للعاملين .
ث. عدم الاستعانه بالخبراء المتخصصين في برامج التطوير التنظيمي .
ج. عدم تشجيع العاملين على تقييم افكارهم او التعبير عن مشاعرهم .
ح. عدم توفر التدريب المناسب للكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة (المشاري ، 2002) .

2. المعوقات التنظيمية : وتتمثل في :

أ. التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافة .
ب. الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات (ضعف الهيكل التنظيمي) .
ت. عدم وجود التخطيط المسبق للتطوير .
ث. عدم توفر المرونه في بيئة الأعمال (اللوزي ، 2002) .

3. المعوقات البيئية : وتختص بالبيئة ، وتشريعات الدولة ، وما يحدث عليها من تعديلات ، بالإضافة إلى دوام التغيير في الاوضاع السياسية ، وظهور الأزمات الاقتصادية ، والتغيرات الاجتماعية ومحدودية استجابة البيئة لعمليات التطوير (الخضري ، 1993)

4. المعوقات الفنية والمادية : وتتمثل في ضعف الإمكانيات المادية والفنية للتطوير وسوء توزيعها واستخدامها حسب اولوياتها وعدم استغلال المتوفر منها بشكل فعّال ، وضعف البحوث والاستشارات المتمثل باقتصارها على المنهج النظري وعدم الاعتماد على المنهج الميداني ، والاعتماد على التقديرات الفردية في العمل ، وعدم الاهتمام بتهيئة وتدريب القوى العاملة على التقنيات الحديثة (الأعرجي ، 1988) .

2.14.1.2. مشكلات التطوير التنظيمي :

يواجه التطوير التنظيمي مشاكل عديدة أهمها :

- الافراد المشاركون في وضع الخطط ليسوا هم المنفذون ، مما يؤدي الى ظهور مشاكل على ارض الواقع من خلال عدم التنسيق بين المخطط والمنفذ .
- عدم قيام المخطط بتقدير كل النتائج المتوقعة ، والعمل على تطوير آلية تساعد على كيفية مواجهة هذه النتائج (اللوزي ، 2002) .

وهناك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها :

- المصالح الذاتية : وتتمثل بمصالح الأفراد العاملين في التنظيم عندما يشعرون أن التطوير يهدد مصالحهم الشخصية.
- سوء الفهم مع عدم وجود مشكلة : يعدّ سوء الفهم من قبل الأفراد العاملين في التنظيم أحد أهم الاسباب لظهور المشاكل والمعوقات التي تواجه برنامج التطوير التنظيمي مع أنه لم يظهر أيّة مشكلات فعلية.
- الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين : بسبب عدم توفر بيانات كافية عن أهداف برنامج التطوير التنظيمي.
- الخوف لدى العاملين من التغيير : فكل تغيير يحمل بين طياته مصادر تهديد للعاملين الحاليين تتمثل بتهديد مصالحهم وأوضاعهم المستقرة (الرمضي ، 2000) .

15.1.2. احتياجات التطوير التنظيمي في الجامعات :

تبدأ عملية تحديد الاحتياجات من خلال عدم الرضا عن الوضع القائم او الوضع المستقبلي المتوقع ، ولتحديد احتياجات التطوير التنظيمي يجب أن تتوفر الإرادة عند الجميع سواء الرئيس او المرؤوس (غنيم ، 1999) .

وتعرف الاحتياجات على انها الفروق بين المستويات القائمة والمرغوبة فيها في الكفاية الإدارية ، بمعنى انها مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في الجامعة ، بهدف رفع مستواها إلى المستوى الإداري والمهني المرغوب فيه حتى تتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاجية ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة (حمد ، 1995) .

وهناك عدة أساليب تستخدم في جمع المعلومات من العاملين ورؤسائهم في الجامعة من أجل تحديد الاحتياجات وهي (المقابلات الشخصية ، والمقارنة ، وقوائم الاستقصاء ، والدراسات السابقة ، والتقارير ، وملاحظات مختلفة الأطراف ، والخطط التطويرية) (الشتري ، 2003) . ولا يمكن تحديد الاحتياجات بمعزلٍ عن تحديد الأهمية النسبية لاحتياجات التطوير التنظيمي ، والتي تحدد كما يلي :

1.15.1.2. الأهمية النسبية لاحتياجات التطوير التنظيمي :

ويمكن تحديد الأهمية النسبية لاحتياجات التطوير التنظيمي من خلال :

- مدى خطورة المشكلة او المشكلات التنموية القائمة وانعكاسها على الموارد البشرية من جهة وعلى جوانب الحياه المختلفة من جهة اخرى .
- عامل الكلفة : تعطى الاولوية للحلول الارخص اذا كانت البدائل الاخرى تعطي نفس النتائج.
- عامل الزمن : يتم اختيار المشاريع التي يكون وقت انجازها أقصر .
- درجة اهتمام السكان بالمشكلة او المشكلات القائمة : بحيث تعطى الاولوية للمشكلة او المشكلات التي يهتم بها الجمهور أكثر .
- عامل الخبرة : تعطى الأولوية للمشاكل التي تكون مضمونة النجاح .
- رأي فريق التخطيط بالنقاط السابقة (غنيم ، 1999) .

16.1.2. مجالات احتياجات التطوير التنظيمي :

وتوزعت احتياجات التطوير التنظيمي إلى عدة مجالات يمكن إيجازها على النحو التالي :

1.16.1.2. الاحتياجات العامة :

تمثل احتياجات الجامعة الكلية الشاملة ، والمستمدة من أهدافها ، ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير الجامعة ، ويمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات الجامعة في :

أ. ربط الاحتياجات بأهداف الجامعة.
ب. ربط احتياجات الجامعة باحتياجات الموارد البشرية .
ت. تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على الجامعة " البيئة الخارجية " (الشتري ، 2003) .

2.16.1.2. تطوير العمليات الإدارية :

الوظائف الخمسة للعمليات الإدارية :

- التخطيط : هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية .
- التنظيم : يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهمات والصلاحيات .
- التوظيف : يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة .
- التوجية : إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة .
- الرقابة : الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا (بحر ، 2001) .

3.16.1.2. تطوير القوى البشرية :

يعدّ تحديد احتياجات القوى البشرية الأكثر سهولة من كل احتياجات الجامعة ، فهذه الاحتياجات تعدّ أكثر تحديداً حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية ، والتعليم والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية ، والأداء السابق للأفراد العاملين ، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمله الحالي ، أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلاً ، أو تكليفة بأعمال أكبر بسبب الترقية مثلاً ، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن يعمل الفرد على تطويرها حتى يستطيع أن يؤدي واجبات وظيفته الحالية والمستقبلية في الجامعة (الشتري ، 2003)

4.16.1.2. تطوير بيئة العمل المادية :

وتهدف هذه الاستراتيجية الى ادخال قيمة السرعة فى ثقافة الجامعة. وهناك أشكال كثيرة لاهدار الثروات الجامعية رغم ندرتها وقد يكون الهدر بهدف وضع المؤسسة الجامعية فى خدمة الإدارة ، كذلك فإن هناك عنفاً رقابياً على حركة العمل الجامعى لا يجني العاملون من ورائه إلا الخوف والشك والتردد والتباطؤ والتعقيد والتعطيل ، قد يصل الهدر فى الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية فى عدة شهور مما يعطل مسيرة الجامعة ومصالح العاملين بها، ويدفع إلى بعض أشكال الفساد والنفاق الإدارى. ويستوجب القضاء على الهدر ووضع الحدود بين الاساليب والأهداف والتاكيد على مفهوم الإدارة فى خدمة الجامعة ومشاركة الاخرين رؤية المستقبل. (إبراهيم والطحلاوى وحسن ، 2001) ، ولقد بات إستخدام وتفعيل البنية التحتية للجامعات الفلسطينية مطلباً استراتيجياً هاماً في العمل من خلال :

- توظيف المستخدم لمهاراته ومعارفة في حل مشاكلة التعليمية والحياتية بيسر سواء كان طالباً أو محاضراً أو موظفاً .
- تنمية الإبداع لدى الافراد بما تثريهم به من معلومات يستطيعون الوصول الية .
- إتقان الأهداف الأدائية تخطيطاً وإنجازاً ودقه وتنفيذها كماً ونوعاً .
- زيادة الثقة بالنفس عند المستخدمين لها ، وتنمية مهارات التركيز والمتابعة .
- تجاوز حدود القاعات والمكتب الرسمي والحيز المكاني المحدد بالجدران إلى عالم أوسع وأرحب غنياً بالمعلومات الدقيقة بكلفة زهيدة يتم الوصول اليها في وقت قصير (مطالقة ، 2001)

5.16.1.2. التطوير الأكاديمي :

لا بد من القول إن هناك وضعاً فريداً فيما يتعلق بالهيئة التدريسية ، إذ إن الجامعات الفلسطينية ومنذ إنشائها وحتى اليوم، كان دوماً أعضاء الهيئة التدريسية فيها من الفلسطينيين يشكلون نسبة 100% ، وذلك لقيود الاحتلال وصعوبة إمكانية استقطاب كفاءات من الخارج. وقد دفع ذلك لتطوير الكفاءات الفلسطينية بشكل جلي (ابو عيشة وعبد الكريم ، 2003) .

وهناك ايضاً العديد من العقبات التي تواجه التطوير الأكاديمي منها :

- غياب خطة التنمية الشاملة على الصعيد الوطني ، ويترتب علية عدم القدرة على التخطيط للتعليم حسب الاحتياجات الوطنية .
- ضعف البحث العلمي وعدم الاهتمام باحتياجات المجتمع الفعلية .
- ضعف التأهيل والتدريب لاعضاء الهيئة التدريسية .
- غياب آليات رصد فعالية التدريس .
- الاعتماد على اسلوب التلقين في المحاضرات ، والاعتماد على الكتاب المقرر فقط (فرهود ، 2002)

6.16.1.2. تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع :

أن كل ما تفعلة الجامعة يقع تحت مظلة خدمة المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، إلا أن جهد الجامعة يخرج إلى المجتمع مباشرة ، اذ أن المشاركة في مشروعات المجتمع ، والاستجابة لحاجات البيئة وخدمتها ، وتوجية البحوث لمواجهة متطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ومعالجة قضاياها ، وتناول مشكلات المجتمع وتحليلها ، أن ذلك كله جزءاً هاماً من وظيفة الجامعة، ويلقي عبئاً على الدور الذي يتحتم عليه الاضطلاع به ، والخروج الى المجتمع وخدمتة ، بعد عملية تعليمية في المقام الأول (حمد ، 1995) ، وهذا يعني انه لم يقتصر دور الجامعة على التعليم الجامعي المنتظم فقط بل تعدى ذلك من خلال الأنشطة والدورات والمؤتمرات والمعارض لتعميق التفاعل مع المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته (ابو عيشة وعبد الكريم ، 2003)

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم عرضاً للدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية مرتبة تنازلياً :

1.2.2. الدراسات العربية

1.1.2.2. دراسة علاونة (2007) :

بعنوان " واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ، وهدفت إلى التعرف على واقع التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتكونت عينة الدراسة من (346) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، والأستبانه كأداة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية تقع ضمن الدرجة المتوسطة ، وأشارت إلى وجود فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى المؤهل العلمي ، وعدم وجود فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي ، ونوع الكلية ، والخبرة، والمؤهل العلمي ، والجامعة .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، وأن تحرص الجامعات على تقويم برامج التدريب أثناء الخدمة دورياً ، وإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة على الجامعات الفلسطينية ، وإمكانية تطبيقها في كل مؤسسات التربية والتعليم .

2.1.2.2. دراسة خلاّف (2006) :

بعنوان " معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة " ، وهدفت إلى تحديد معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في الجامعتين من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة فيها ، والاختلاف في تحديدها بحسب متغيرات الجنس والجامعة ونوع الكلية وفئة المستجيب وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية (خاص بأعضاء الهيئة التدريسية) والمستوى الدراسي (خاص بالطلبة) ، وتكونت عينة الدراسة من (143) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي الخليل وبيت لحم ، كذلك تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (310) من الطلبة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، والأستبانه كاداة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم، تقع ضمن الدرجة المتوسطة ، وأن أعلى مجال في معوقات التطبيق كان في مجال المعوقات الفنية ، وأقل مجال كان المعوقات الأكاديمية ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تعزى إلى متغيري الجنس ونوع الطلبة ، ووجود فروق بين استجاباتهم تعزى إلى متغيري الجامعة لصالح جامعة الخليل ، وفئة المستجيب لصالح الطلبة ، وعدم وجود فروق بين استجابة أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية ، وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من الطلبة تعزى إلى متغير مستوى الدراسة .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : إتاحة الفرصة في الجامعتين للعاملين والطلبة للمشاركة في رسم السياسة الجامعية ، وأن تتبنى الجامعتان اللامركزية في اتخاذ القرارات الجامعية ، والعمل على تدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة الوعي بهذا المفهوم ، وأن يتم وضع معايير محددة لقبول الطلبة في كليات الجامعتين ، وأن يتم تصميم برامج تدريبية لطلبة الجامعتين تواكب متطلبات ما بعد التخرج .

3.1.2.2. دراسة عياد (2005) :

بعنوان " واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم " ، وهدفت إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي ، وتكونت عينة الدراسة من (174) عضو هيئة تدريس ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى : أن واقع الاتصالات الإدارية في جامعتي القدس وبيت لحم تقع ضمن الدرجة المتوسطة ، أما مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة ابتدريس كان ضمن الدرجة المرتفعة ، وبينت الدراسة عدم وجود فروق نحو واقع الاتصالات الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغيرات الجامعة ، والجنس ، والكلية ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، وعدم وجود فروق نحو الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الجامعة ، والجنس ، والكلية ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، وبينت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين سلوكيات الاتصالات الإدارية لرؤساء الأقسام والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : العمل على تطوير برامج تدريبية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات ، وأن تتبنى كل جامعة نظام مكافآت وحوافز عادلاً وفعالاً ، وأن تقوم كل جامعة بتحسين المناخ الأكاديمي والاجتماعي والنفسي ، وإيجاد بيئة اتصال جيدة والعمل على إشراك هيئة التدريس بوضع أهدافها .

4.1.2.2. دراسة البلوي (2005) :

بعنوان " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي : دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة " ، وهدفت إلى التعرف على الأسباب التي أدّت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلالية إدارية ومالية ، والتعرف على وجهة نظر العاملين نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير ، والتعرف على المشكلات القائمة أو التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي ، ومعرفة مدى التباين في وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لخلفياتهم الوظيفية ، وتكونت عينة الدراسة من (278) من العاملين في مقر رئاسة الطيران المدني بجدة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى أن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة سلطة الطيران إلى سلطة مستقلة هي أسباب داخلية وخارجية ، فالأسباب الداخلية مثل : تداخل المهام والصلاحيات ، ومحدودية الصلاحيات للمسؤولين في التنظيم ، أما الأسباب الخارجية مثل : التوجة نحو الخصخصة ، وتخفيف الأعباء المالية على ميزانية الدولة ، أما أهم المشاكل التي يتوقعها العاملون فهي التقاعد المبكر وزيادة ساعات العمل وتقليص أعداد العاملين ، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات العمر ، وطبيعة العمل ، والخبرة ، وعدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول

الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي والتي تعود لمتغيري المرتبة وعدد الدورات التدريبية ، ووجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير والتي تعود للمتغيري العمر ، والمستوى التعليمي ، ووجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات العمر ، وطبيعة العمل، والخبرة .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : البدء بتنفيذ خطة التغيير من خلال الاستعانه بالخبراء وإشراك الموظفين ، ووضع الخطط الكفيلة بمراجعة الإجراءات الروتينية ، والأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التغيير التنظيمي تحسين الأحوال المادية والوظيفية للعاملين ، والاستماع لمقترحات العاملين بخصوص التقاعد المبكر وساعان العمل وتقليص عدد العاملين ، وتبني سياسة رفع المستوى العلمي للعاملين ، وتطمين العاملين بايجابية التغيير ، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين ، ووضع البرامج الاجتماعية والخدميه التي تقوي روح الولاء والالتزام ، وضرورة الأخذ بأساليب التشغيل التجاري وتنوع مصادر الدخل للهيئة ، والاهتمام بإدارة التطوير الإداري في الهيئة .

5.1.2.2. دراسة القريوتي والعنزي (2004) :

بعنوان " جهود التطوير الاداري في الكويت –دراسة تقييمية ميدانية " ، هدفت الى تقييم جهود الإصلاح الإداري في جميع الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية في الكويت من خلال قياس ما اتخذ من خطوات على طريق الإصلاح والتطوير الإداري وفقاً لما تعرفة الأدبيات الإدارية وتجارب بعض الدول ، وكذلك التعرف على العلاقة بين تنفيذ الإصلاحات الإدارية وبين بعض المتغيرات مثل حجم الضغوط السياسية والاقتصادية ، وطبيعة عمل الجهة ، والخبرة السابقة للمسؤولين فيها في القطاع الخاص ، وعوامل ديموغرافية أخرى ، وتكونت عينة الدراسة من (97) شخص من القادة الإداريون ممثلين في وكلاء الوزارات والمديرين العاملين او من ينوب عنهم في جميع الوزارات والإدارات والهيئات والشركات في الكويت ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كاداه لجمع البيانات والمعلومات .

وتتضمنت الدراسة النتائج التالية : تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري ، والاهتمام الكبير بالتدريب باعتباره مظهراً رئيسياً لجهود التطوير الإداري ، وغياب معايير موضوعية لقياس الأداء المؤسسي ، والانتقائية والجزئية وعدم التكامل في جهود التطوير ، وقلة

الاهتمام بالتطوير الإداري في المجالات الأكثر تأثيراً وانعكاساً ايجابياً على المستفيدين من الخدمات العامة بتعارض بعض هذه الجهود مع المصالح الشخصية للعاملين ، كما أن هناك تضخماً وظيفياً يجعل من الصعب رصد الحجم المناسب للأعمال والاختصاصات وزيادة المستويات الإدارية التي تعزز الروتين في الإدارات وأن سبب ذلك كان اجتماعياً وسياسياً واكتشفت الدراسة غياب العلاقة بين جهود التطوير الإداري والتأهيل العلمي .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : وضع سياسة وطنية للتطوير ، وتوفير دعم سياسي قوي لجهود التطوير ، وربط إدارة التطوير بهرم السلطة ، ووضع أنظمة مساءلة وتحفيز ، وربط برامج التدريب بخطط علمية تقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ، والاستفادة من جميع خبرات المسؤولين ، وإعطاء الأولوية لقضايا أساسية مثل العدالة الاجتماعية والشفافية والكفاءة .

6.1.2.2. دراسة المربع (2004) :

بعنوان " التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض " ، هدفت إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء ومدى مساهمته في مواجهة مشكلات العاملين ، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجة تطبيق التطوير التنظيمي في مديرية الجوازات ، والتعرف على الفروق في استجابات عينة الدراسة حيال علاقة التطوير التنظيمي بالأداء تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين ، وأهم الانعكاسات الايجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تنحصر فيما يلي : المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين ، والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل ، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجية المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية ، وأن التطوير يسهم بشكل كبير في مواجهة المشاكل التي تواجه العاملين ، وأهم الانعكاسات الايجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في : تجنب الوقوع في الأخطاء ، والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء ، والاسهام في عدم تأخير المعاملات ، وأن هناك معوقات تواجة تطبيق التطوير التنظيمي : الافتقار إلى نظام اتصال مناسب ، وتجاهل شكاوي العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي ، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم ، وأنه لدى الافراد رؤية متشابهة نحو علاقة التطوير التنظيمي بالأداء مهما اختلفت مستوياتهم التعليمية ، وأعمارهم ، والخبرة ، ورتبهم .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطـــوير التنظيمـــي ، ودعـــم الاتصال في الأجهزة الأمنية بصفة عامة والمديرية العامة للجوازات بصفة خاصة ، وعقد دورات تدريبية متخصصة للضباط ، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي، والتنسيق بين برامج التطوير التنظيمي والبيئة المحيطة ، ودعم إدارة التطوير ، ووضع استراتيجية لتطبيق التطوير التنظيمي في المديرية ، والتركيز على دور التطوير التنظيمي في مساعدة العاملين على التخلص من الملل والضجر ، والعمل على زيادة قدرات العاملين على التكيف مـــع الحـــالات الطارئة ، ومنح العاملين الفرصة لإبداء آرائهم حيال تطبيق إســـتراتيجيات التطـــوير التنظيمـــي ، وتعديل مسمى ادارة التطوير الاداري بالمديرية الى إدارة التطوير التنظيمي ، وتزويـــد المديريـــة العامة للجوازات بخبراء في مجال التطوير التنظيمي .

7.1.2.2. دراسة الحربي (2003) :

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات الـــسعودية : دراســـة لاتجاهـــات الهيئـــة الاكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئها ، ووجهة نظرهم حول مدى إسهام هذا التطبيق في تطـــوير الجامعة " ، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبـــادئ إدارة الجودة الشاملة ، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة من وجهة نظرهم ، حيـــث تكونـــت عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس السعوديين من ذكوراً وأناثاً في أربـــع جامعـــات ممثلـــة للمناطق الجغرافية بالمملكة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانه كأداة لجمـــع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى ميل اتجاهات الهيئة الأكاديمية إلى الموافقة بدرجة فوق المتوســـطة علـــى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السعودية ، وكان مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجـــودة والقيادة الفعالة والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على تطبيقها في الجامعات بدرجة فوق المتوسط ، وأجمعت عينة الدراسة على تطبيـــق مبـــادئ إدارة الجـــودة الشاملة يسهم في تطوير الجامعات بدرجة متوسطة .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : ضرورة إقناع المسؤولين عن التعليم العالي بأهمية وجدوى هذا الأسلوب والاضطلاع بدور قيادي في التوعية به ، والتشجيع على تطبيقة ، والعمل على إنشاء إدارة للجودة الشاملة بوزارة التعليم العالي ، وأن على مؤسسات التعليم سرعة البدء فـــي تطبيـــق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير وتحسين خدماتها ومخرجاتها .

8.1.2.2. دراسة خليل (2003) :

بعنوان " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية " ، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعوامل المؤثرة فيها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ، كما هدفت الى تحديد أثر متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، والمركز الوظيفي على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها ، وتكونت عينة الدراسة من (480) موظفاً وموظفة في مؤسسات السلطة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات .

وكانت أهم نتائج الدراسة أن مجالات التغيير التنظيمي مرتبة حسب اتجاهات العاملين فيها تنازلياً (مجال التغيير السلوكي ، والتغيير التكنولوجي ، والتغيير الهيكلي) ، أما بالنسبة للعوامل المؤثرة عليها فكانت مرتبة تنازلياً كما يلي (العوامل الشخصية ، والعوامل البيئة الخارجية ، وعوامل المناخ التنظيمي ، والعوامل المعلوماتية) ، وبينت الدراسة أيضاً وجود فروق بين اتجاهات العاملين للتغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مجالي المعلوماتية والمناخ التنظيمي لصالح متغير المؤهل العلمي ، ومجال التغيير التكنولوجي لصالح الموظف ورئيس القسم ، ولا توجد فروق بين اتجاهات العاملين للتغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها لصالح متغيري الجنس والخبرة .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : وضع سياسة موضوعية وعملية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية والفئوية الحزبية ، واتباع نظام الإدارة بالأهداف والمتمثلة في توسع رقعة المشاركة للموظفين في صناعة القرار في المؤسسة ، والعمل الجاد نحو تطوير أساليب العمل وإدخال الأجهزة الحديثة من أجل تقديم خدماتهم للجمهور ، والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل اهتماماً متزايداً افقياً وعمودياً ، وتطوير الأفراد من خلال عقد الدورات التدريبية ، والمحافظة على تقاليد الوظيفة ، ودراسة البيئة المحيطة والأوضاع الاقتصادية بالمؤسسات قبل إجراء أي تغيير مرتقب ، وتنمية نظام المعلومات وتقويته .

9.1.2.2. دراسة النفيعي (2003) :

بعنوان " الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض " ، وهدفت إلى التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية وتحليلة ، واكتشاف طبيعة العلاقة

واتجاهاتها بين العوامل الشخصية والوظيفية والإبداع التنظيمي ، ومعرفة التأثير النسبي للخصائص الشخصية والوظيفية في كل مجال من مجالات الإبداع (حل المشاكل ، واتخاذ القرارات ، والقابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وسعة الاتصالات ، وتشجيع الابداع) ، ومحاولة الاسهام في توعية المديرين العرب بشكل عام والسعوديين بشكل خاص بأهمية موضوع الإبداع ومراحله وكيفية تشجيعة ، وتكونت عينة الدراسة من (236) موظفاً من العاملين في الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كاداه لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع التنظيمي ، وأظهرت اهتماماً متفاوتاً مع تسلسل أهمية مجالات الابداع التنظيمي حيث أعطوا الأهمية الأولى لحل المشاكل ، يليها اتخاذ القرارات ، ثم تشجيع الإبداع ، ثم القابلية للتغيير ، ثم روح المجازفة ، وأخيراً سعة الاتصالات ، ويوجد علاقة معنوية بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية .

وقد وضعت الدراسة التوصيات التالية : العمل على زيادة مستوى الابداع التنظيمي ، وتحسين كل من سعة الاتصال وروح المجازفة ، والاهتمام بالأشخاص المبدعين من خلال أفكارهم واستثمار قدراتهم الإبداعية وتهيئة الظروف المناسبة لذلك ، وضرورة اختيار العاملين الذين يتمتعون بصفات وخصائص شخصية مميزة كمؤهلات وخبرات عالية من أجل تحقيق الابداع ، وضرورة إعادة النظر في سياسات المناهج وطرق التدريس لوضع الاسس اللازمة للإبداع .

10.1.2.2. دراسة الاعرجي والعزام (2003) :

بعنوان " اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأُردنية " ، وهدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) للاتجاه نحو التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأُردنية تعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ، والتعرف على مدى وجود فروق في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) في شركة الاتصالات الأردنية للاتجاه نحو التطوير التنظيمي في المجالات الستة التالية (الأهداف والاستراتيجيات ، والهيكل التنظيمي ، والأدوات والأساليب التكنولوجية ، والقيادة ، والعلاقات ، والقوى العاملة) ، والتي تعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ، والتعرف على العلاقة الإحصائية بين التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي السابقة ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي ، وتكونت عينة الدراسة من (130) من العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى (مدير مديرية ، ومدير دائرة ،

ورئيس قسم) في شركة الاتصالات الأردنية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كاداه لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تعزى للمتغيرات الشخصية : الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والمستوى الوظيفي ، ومدة الخدمة ، وإلى عدم وجود فروق في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بشكل عام تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والمستوى الوظيفي ، ومدة الخدمة ، وبينت الدراسة إنه لا توجد فروق في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي متمثلاً في مجالاته الستة تعزى لمؤهلهم العلمي والمستوى الوظيفي ومدة الخدمة ، وكشفت الدراسة وجود علاقة بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : على الإدارة العليا أن تولي عمليات تسمية الموظفين لمواقع وظيفية ذات تماس مع مهام التغيير والتطوير التنظيمي أهمية خاصة بحيث تعطى ثقلاً مناسباً للذكور مقابل الإناث ، وعلى الإدارة العليا أن تعطي أفضلية خاصة لمديري المديريات وثم رؤساء الأقسام ثم مديري الدوائر ، وضرورة التأكد على وجود قيادات إدارية واعية ومدركة ، والعمل على تقوية وتفعيل نظام الاتصالات وإكسابه مرونه عالية وسهولة ، ويجب على المنظمة أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة .

11.1.2.2. دراسة تبوك (2001) :

بعنوان " دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي – دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عُمان " ، هدفت إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي في الهيئات والمؤسسات العامة وتحديد أهم المعوقات التي تحد من جهود القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي ، واقتراح توصيات تسهم في دعم وتفعيل دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي ، وتكونت عينة الدراسة من (214) من العاملين في الوظائف القيادية في سلطنة عُمان ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانه كادة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى : لا يختلف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف كل من الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، بينما يختلف دورها باختلاف المستوى الوظيفي ، وأن العمليات التنظيمية لها أدوار متفاوتة في درجة التأثير على التطوير التنظيمي على النحو

التالي: (العوامل التنظيمية ، والانماط التكنولوجية المستخدمة ، والموارد المالية ، والتشريعات والأنظمة) وهي مرتبة تصاعدياً ، وبينت أن هناك معوقات تنظيمية تحول دون تحقيق التطوير التنظيمي في الهيئات والمؤسسات العامة وهي : وحدات التطوير التنظيمي الموجودة داخل الهيئات والمؤسسات العامة ضعيفة من حيث قلة الصلاحيات والتدريب والنقص في التشريعات ، وضعف استخدام الأساليب الحديثة في إدارة التطوير ، ونقص الوعي بأهمية التطوير التنظيمي ، وقلة الحوافز ، وتدني تفعيل الوصف الوظيفي ، وعدم وجود استراتيجيات واضحة للتطوير التنظيمي ، وضعف تفعيل الاستقلال الإداري والمالي الممنوح ، ونقص الخبراء داخل المؤسسة ، وزيادة عدد الوحدات الإدارية داخل المؤسسة .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : ضرورة الاستعانه بمستشارين للتطوير من خارج المؤسسة ، وضرورة توفير نظام فعّال للحوافز وزيادة مرونة الهياكل التنظيمية وتفعيل الوصف الوظيفي واستخدام الأساليب الحديثة في إدارة التطوير التنظيمي ، وتحديث القوانيين والأنظمة المعمول بها ، والتركيز على تنمية الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الوظيفية والتدريبية وإجراء المزيد من الدراسات في مجال التطوير التنظيمي ، وتفعيل عمل وحدات التطوير التنظيمي .

12.1.2.2. دراسة الطجم (1999-ب) :

بعنوان " دور البحث العملي كاستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الادارية " ، وهدفت الى القاء الضوء على الآلية المتاحة للمنظمات من حيث قدرتها على التأقلم مع المحيط المتغيير ، والتعريف بالبحوث العملية كاستراتيجية للتطوير والتغيير ، وتحديد الخطوات والاساليب التي يمكن أن يقدمها البحث العملي كمنهج للمعرفة في مساعدة الافراد في حل مشكلاتهم وتحقيق النمو والتعليم ، وتحليل الاساليب العلمية والعملية التي يمكن ان تساهم في حل المشاكل وتنمية القيادات الإدارية ، واستخدم الباحث الوصف في التعليق كمنهج للدراسة ، من حيث وصف ما هو كائن وما يجب ان يكون من خلال تحليل البحث العملي كاستراتيجية للتطوير التنظيمي .

وأظهرت الدراسة أن البحث العملي والذي يقيم شرعيتة العلمية على فلسفة النظرة العملية للمشكلات كطريقة للمعرفة وحل المشاكل يعتبر أكثر قدرة على التصدي للتحديات الحالية والمستقبلية .

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام البحث العملي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية .

13.1.2.2. دراسة الرحيلي وبيومي (1998) :

بعنوان " استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير أداء الادارة المالية بجامعة الملك عبد العزيز" ، وهدفت إلى تطوير اداء الإدارة المالية وذلك من خلال المعايشة والملاحظة الميدانية وتقييم التنظيم والإجراءات المطبقة حالياً ، وتحديد المشكلات التي يعاني منها منسوبو الإدارة المالية والمتعاملون معها وتحديد أسبابها واقتراح بدائل لحلها ، ووضع إطار فكري للاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير أداء الوحدات الخدمية ووضع إطار مقترح لعملية التطوير المطلوبة ، وتكونت عينة الدراسة من (24) عضواً من موظفي الإدارة المالية و (17) عضواً من الإدارات المتعاملين مع الادارة المالية من داخل الجامعة و (9) أعضاء من الشركات والادارات المتعاملين مع الادارة المالية من خارج الجامعة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانه والمقابلة والملاحظات الميدانية كأدوات لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اهداف واضحة ومحددة للإدارة المالية ككل ولكل مستوياتها وأعضائها ، وعدم وضوح الاهداف والمسؤوليات وواقعيتها ، وعدم العدالة في توزيع الأعمال داخل الادارة المالية ، والزيادة الملحوظة في الأنشطة الثانوية المساعدة ، والمركزية المغالى فيها في بعض الإجراءات بما يؤثر سلباً على أداء الإدارة المالية ، وعدم فعالية نظام محاسبة المسؤولية.

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : وضع أهداف محددة وواضحة للإدارة ككل ولكل من مستوياتها وأعضائها ، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات بشكل أكثر فعالية مما هو عليه ، وتحديد خطوط واضحة للمساءلة ، والحد من تجزئة المهام بين عدد كبير من الأفراد ، ووضع نظام يكفل عدم تردد المراجعين على كل الموظفين وفي أي وقت ، وزيادة التدريب العملي للموظفين ، وعقد لقاءات دورية بين الأعضاء وبين المستويات الإشرافية لمناقشة خطط وأسلوب العمل ، والعمل على تنمية رغبات وقدرات الأفراد على التفكير الإبداعي والمرونه ، وتخفيض درجة أو حدة المركزية ، وتحسين نظام الحوافز وزيادة فعاليتة ، وزيادة السلطة الحقيقية التي تتمتع بها المستويات الإشرافية في الإدارة في الثواب والعقاب ، ووضع بعض الضوابط في العمل ، ووضع إجراءات للتغلب على أسباب تأخر المعاملات الناتج عن نقص في مسوغات الصرف .

14.1.2.2. دراسة العامري (1998) :

بعنوان " إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية " ، هدفت إلى التعرف على الإستراتيجيات التي يتبعها المديرون للحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وتحديداً تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية : ما هي الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون في الأجهزة الحكومية للحد من مقاومة الموظفين للتغيير ؟ ، ما هي أكثر أو أقل هذه الإستراتيجيات استخداماً ؟ ، هل هناك علاقة بين العوامل الشخصية ورؤية الموظفين للاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين للحد من مقاومة التغيير ؟ ، وتكونت عينة الدراسة من (355) موظف من مختلف الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض من مختلف المستويات التنظيمية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى وجود أربع إستراتيجيات يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين للتغير وهي : إستراتيجية الاحتواء ، واستراتيجية المشاركة والاقناع ، وإستراتيجية التمويه والمراوغة ، وإستراتيجية الاكراه القسري ، وتشير نتائج الدراسة إلى أن إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع هما الأكثر استخداماً من قبل المديرين ، أما إستراتيجية التمويه والمراوغة فقد انقسمت آراء افراد العينة حولها بين مؤيد ومعارض ، وبخصوص إستراتيجية الإكراه القسري ، يرى أفراد العينة أن المديرين لا يميلون إلى استخدامها للحد من مقاومة التغيير ، من ناحية أخرى كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة بين المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية من جهة وبين إستراتيجية التمويه والمراوغة من جهة أخرى ، أما بقية الإستراتيجيات فلا يوجد هناك علاقة بينها وبين العوامل الشخصية المتضمنة في هذه الدراسة .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : أن يكون هناك تخطيط جيد للإستراتيجيات التي يستخدمها المدير لمواجهة عملية مقاومتة للتغيير ، ووضع استراتيجيات معينة للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير ومتى يجب اللجوء اليها وتحت أي ظرف ، وتدريب القادة الإداريين المسئولين عن التغيير فيما يتعلق بكيفية التعامل مع مقاومة وإدارة التغيير .

15.1.2.2. دراسة أبو حمدية (1994) :

بعنوان " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن " ، وهدفت إلى التعرف على أثر كل من تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين ونظام المعلومات في عملية التغيير ومدى مشاركة العاملين في عملية التغيير على مقاومتهم له في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية المسجلة في سوق عمان المالي ، والتعرف على مستويات استجابة العاملين في مقاومتهم للتغيير نسبة الى متغيرات العمر ، والجنس ، والخبرة ، والتحصيل التعليمي ، والمستوى الوظيفي في الهيكل الاداري ، وطبيعة العمل ، والتعرف على مستويات استجابة العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي نسبة إلى النشاط الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة ، ودراسة سياسات شركات العينة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي ، وتكونت عينة الدراسة من (504) من العاملين في الشركات العامة في الاردن ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لمتغيرات العمر ، وطبيعة العمل ، والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي ، والاخذ بعين الاعتبار عند اي محاولة لعمل تغيير تنظيمي تعود العاملين على اعمالهم وعمل نظام المعلومات لنقل المعلومات داخل المنظمة ، وبينت أنه لا يوجد علاقة بين كل من مشاركة العاملين في عملية التغيير التنظيمي ومتغيرات المستوى الوظيفي ، ومدة الخبرة ، والجنس ، والتحصيل العلمي على مقاومة العاملين لعملية التغيير ، وأن التغيير التكنولوجي هو عامل دافع للتغيير في الشركات الصناعية ، وأن دوران العمل سبب داخلي في التغيير التنظيمي ، وبينت أن هناك أسباباً كثيرة تدفع بالرؤساء لمقاومة التغيير وهي نفسها الأسباب التي تدفع الموظفين لمقاومتة .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : تحديد أثر أي عملية للتغيير التنظيمي الذي تقوم به الشركة على العلاقات الاجتماعية بين العاملين فإذا كان سلبياً فيجب تعديله أو التخفيف منه ، وضرورة عمل دورات تدريبية مستمرة للعاملين ، وتفعيل نظام المعلومات في عملية التغيير التنظيمي ، ودراسة المتأثرين بالتغيير ديمغرافياً ونفسياً لأجل بناء استراتيجية تغيير مقبولة ، وأخذ الفئة العمرية التي ستأثر بعملية التغيير والتخصصات بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية للتغيير ، وزيادة توعية العاملين بأهمية ودور التغيير التكنولوجي ودوران العمل في المنظمة .

16.1.2.2. دراسة الغامدي (1991) :

بعنوان " مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات السعودية لعوامل التغيير " ، وهدفت إلى معرفة موقع أجهزة القطاع العام في السعودية في التنظيمات الإدارية المفتوحة أو في التنظيمات الإدارية المغلقة ، والتعرف على قدرة القطاع العام على التعامل مع المتطلبات الجديدة بكفاءة وفعالية ، وتكونت عينة الدارسة من (168) من العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة في كل من جدة ومكة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التفسيري ، والاستبانة كادة لجمع المعلومات والبيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الإدارية في وضع بين النموذجين المغلق والمفتوح وإن كانت تميل قليلاً الى المغلق ، حيث إن النظامين المغلق والمفتوح ما هو إلا حالتين متطرفتين وليس هناك نظام مغلق تماماً كما إنه ليس هناك نظام مفتوح تماماً ، إنما يمكن أن تقع المنظمات بين هذين النقيضين ، وتكون أقرب إلى واحد من هذين النموذجين .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : الاستفادة من بعض جوانب البيئة الثقافية والاجتماعية السليمة لتركيبة المجتمع السعودي المستمدة من التعاليم الإسلامية ، وتوضيح الأهداف العامة للمنظمة الإدارية للعاملين فيها ، والتقليل من مركزية عملية صنع القرارات ، واحترام آراء الموظفين وتلبية رغباتهم التي لا تتعارض مع المصلحة العامة ، وتشجيع عملية التقييم ودراسة الأثر سواء من قبل العاملين في تلك المنظمات أو المتعاملين معها من الجمهور ، وتصميم الهياكل التنظيمية وتفويض الصلاحيات ، والتوسع الأُفقي والرأسي في إغناء الوظيفة بالمسؤوليات واعطاء العاملين قدراً أكبر من السلطة ، ومحاولة تعميق الجوانب والأساليب الصحية في طريقة تفكير وممارسات العاملين بالأجهزة العامة ، والاهتمام من قبل كليات الإدارة ومعهد الإدارة العامة بالمناهج والبرامج التدريبية.

17.1.2.2. دراسة الفرحان (1990) :

بعنوان " التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأُردنية " ، وهدفت الى تحليل التطوير التنظيمي كنموذج تطبيقي ، وتشخيص وتحديد مواطن القوة والضعف في عملية التطوير التنظيمي التي نفذت في سلطة الكهرباء الأُردنية، وتصميم التعديلات والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم توخياً للفعالية في الأداء ، وتكونت عينة الدراسة من (175) من الموظفين في

المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) في سلطة الكهرباء الاردنية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانه كاداة لجمع البيانات والمعلومات .

وأظهرت الدراسة أن : المحرك لجهد التطوير التنظيمي في سلطة الكهرباء الأُردنية لم يكن فقط لحل مشاكل التنظيم ، لإن السلطة لم تواجه مشاكل حتمية بل كانت إدارة السلطة تدرك بأن لديها القدرة الكامنه التي لم تستغل لأقصى حدودها ، والهدف من التطوير كان لتطوير أهداف سلطة الكهرباء الأردنية وخلق التعاون ودوره في المشاركة وتطوير المهارات الفنية وتحسين الأداء بأسس الكفاءة والفعالية واستخدمت إدارة السلطة الإِدارة بالأَهداف والتخطيط المؤسسي في تطبيق مبادئ التطوير التنظيمي وأن هناك بعض خصائص الضعف في أساليب الحفز والمزايا التي نتجت عن التطوير التنظيمي والتي أدت الى بعض الإِحباطات بين الموظفين .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : تفهم الإِدارة العليا لمشاكل التنظيم الناتجة عن التغيير ضمن علم السلوكية الإِدارية ، وإيجاد نظام ثقافي تعليمي عن نظرية التطوير التنظيمي وتطبيقة ، وإشراك جميع الدوائر المعنية في التطوير التنظيمي لأخذ دور فعال في إعادة تقييم جهد التطوير التنظيمي ، والتقييم المستمر لخطة التطوير التنظيمي ، وتعليم أفراد الوحدات بإعطاء المعلومات والاستفادة منها وإرجاع هذه المعلومات ثم ارتدادها لكي تؤدي دورها في اتخاذ القرارات الرشيدة ، وتحديد مؤشرات أداء الأفراد والوحدات بأسس تحقق الهدف ، ومراقبة نظام الحوافز للأفراد والجماعات الانتاجية ، وإِيجاد نظام لمعالجة الشكاوي .

18.1.2.2. دراسة القطب (1988) :

بعنوان " دور البحث العلمي في التطوير الإِداري للمدن العربية " ، هدفت إلى الكشف عن الحقائق الخاصة بالتنظيم الإِداري ودوره في خطط ومشروعات التنمية من حيث المفهوم والنطاق والمجالات ، وتحديد المشكلات أو العقبات التي تواجة مختلف مجالات التنظيم الإِداري والعوامل المؤثرة فيها بحيث تسهم هذه الدراسة في حل المشكلات ، ومعرفة الآثار الفعلية للخدمات التي تقدمها البلديات في المدن الصغيرة والمتوسطة والحديثة في نطاق تخفيف حدة المشكلات البيئية والإِنسانية مع زيادة فعالية الأداء لهذه الخدمات ، وتطوير إِمكانية الاستفادة من التكنولوجيا في إِطار الإِنتاج والخدمات ، وإحداث تغيير أساليب الإدارة ونظمها للتواءم مع متغيرات العصر ، وتطوير العلاقات بين البلديات والمنظمات والهيئات المسؤولة بقصد تحسين أساليب التنسيق والتكامل مع الإطار التنموي الشامل .

وقد توصلت الدراسة إلى أن للبحث العلمي أهمية كبيرة في التطوير الإداري لبلديات المدن العربية المعاصرة إذ إن المدن العربية تواجة العديد من التحديات التي تضع المسؤولين الإداريين في مواقف تتطلب اتخاذ القرارات ، وان الهدف الرئيسي للبلدية هو خدمة مجتمع المدينة وحماية أفراده من اخطار البيئة الطبيعية والاصطناعية ، وإن النتائج التي يحققها البحث العلمي في توفير المعلومات وتحليل الاتجاهات وتشخيص العوامل المؤثرة في المشكلات ، والتحديات تعتمد بدرجة كبيرة على توظيف البحث العلمي والمدخلات التي تتفاعل في عملية البحث وفق الأسس العلمية ، وإن نتائج البحث العلمي تكون واقعية وعملية ومباشرة ومفصلة إذا كان القائمون على البحث العلمي من النخبة التي تتمتع بالكفاءة العلمية والقدرات والخبرات ، وإن كل مجال من مجالات الإدارة يتطلب أنواعاً محددة من البيانات والمعلومات والبحوث بطريقة معينة وفي الوقت المناسب .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : إجراء دراسات تكون هذه الدراسة خطوة أولية ومقدمة لبحوث مفصلة حول أساليب البحث العلمي وميادينة ومناهجة وكيفية الاستفادة من عملية جمع البيانات وتنظيمها واستخلاص النتائج اللازمة للتطوير الإداري ، ولا بد أن تتقبل بلديات المدن العربية مبادئ البحث العلمي وتأخذ بأسبابة وتخصص الإمكانيات المالية والبشرية حتى تكون التغيرات في الإدارة حضرية وعصرية .

2.2.2. الدراسات الأجنبية

1.2.2.2. دراسة (Wilson , 2006) :

بعنوان " ملاحظات المدراء حول احتياجات التطوير الإداري في المشاريع الصغيرة والمتوسطة " ، وهدفت الى قيام المدراء بتحديد احتياجات التطوير الإداري في المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، وتكونت عينة الدراسة من (198) من المهندسين وارباب العمل في شركات بريطانيا ، واستخدم الباحث الاستبانه كاداه لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة الى التطوير الإداري باحتياج إلى تغيير بالتوازي مع نمو الشركة وبوجه خاص الاحتياجات المهارية تحتاج إلى تغيير ، حيث بينت الدراسة ان الاحتياجات المهارية والتي تشمل (التنظيم والالتزام ، وتطوير الموارد البشرية ، والسيطرة والتخطيط ، وعلاقات الزبائن ، ونظم المعلومات) المتوفرة تتطلب كفاءة أكثر ، وبينت ان إدارة الجودة تعتبر كعنصر اضافي مهاري يجعل مدراء المشاريع الصناعية يتطورون داخل مكان العمل ، الا انها لا يمكن الاعتماد عليها لادارة التنمية داخل الشركة ، وبينت ان تحديد الاحتياجات والاولويات لا يعتمد على عدد الموظفين.

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : ضرورة اعتماد تجارة العرض بدلاً من تجارة الطلب ، وضرورة استخدام نتائج هذه الدراسة لدعم المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة .

2.2.2.2. دراسة (Viitala , 2005) :

بعنوان " احتياجات التطوير الملموسة عند المدراء مقارنةً بنموذج الكفاءة الإدارية المتكاملة " ، وهدفت إلى اكتشاف اهم مجالات التطوير الإداري التي يحددها المدراء في بريطانيا ، واكتشاف نوايا المدراء لتطوير انفسهم وبدعم من المنظمة ، ومقارنة ما ذكر سابقاً مع الكفاءة الإدارية ، وتكونت عينة الدراسة (794) مديراً من مدراء بريطانيا تم الحصول عليهم من خلال استبانة وزعت عن طريق شبكة الانترنت للحصول على المعلومات والبيانات .

وتوصلت الدراسة الى ان المديرين ليس لديهم نوايا للتطوير انفسهم ، وان نوايا المديرين للتطـوير تختلف عن الأفكار الموجودة في الكفاءات الإدارية ، وبينت الدراسة ان المهارات التقنية والتجارية تم التركيز عليها ، بينما المهارات الاجتماعية ومهارات الانترابيرسونال (Intrapersonal) مهملة.

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : ضرورة توعية المدراء بالادارة المتكاملة ، واجراء دراسات لفهم المدراء لاحتياجات التطوير .

3.2.2.2. دراسة (Fleish , 2003) :

بعنوان " الجزء التشخيصي : تخفيض الخطر الإستراتيجي في إدارة التعليم العالي " ، وهدفت إلـى تحديد التغييرات والسياسات اللازمة لجعل الجامعات الاسترالية أكثر كفاءة ، والتعرف على طـرق التسويق التي تستخدم لقياس صلاحية الأهداف والتخطيط الإستراتيجي في قطاع التعلـيم العـالي ، وتكونت عينة الدراسة من (473) فراداً من جامعات استرالية : من داخل الحرم الجامعي (321) وهم الطلاب الذين لم يتخرجوا بعد، ومن خارج الحرم الجامعي (152) وهم الطـلاب الـذين تخرجوا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانه كادة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى الاحتياج إلى التنافس مع الجامعات الاخرى ، وفضح الممارسات الإداريـة المخالفة للقانون ، وتقنية التسويق مفيدة جداً في تخفيف المخاطر مثل خطر المغامرات والمخـاطر الاقتصادية ، التي تعيق تحقيق بعض الاهداف الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي ، حيـث يـتم ربط هذه الاستراتيجيات بأهداف التطوير المستقبلية في التعليم العالي .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بشكل مهني ومستمر .

4.2.2.2. دراسة (Dickerson , 2001) :

بعنوان " إدراك المستويات المختلفة لإداري شؤون الطلاب للتغيير التنظيمي " ، وهدفت الدراسـة إلى فحص مفهوم التغيير التنظيمي كما يراه مديرو شؤون الطلبـة ، ومعرفـة اتجاهـات هـؤلاء المديرين تجاه التغيير التنظيمي ، وبالدرجة نفسها فهمهم للتغيير التنظيمي في مؤسساتهم المعنيـة ، وتحديد الاستراتيجيات الفعّالة في التعامل مع التغيير التنظيمي ، وتضمنت العينة وفد العاملين فـي

شؤون الطلبة الذين حضروا مؤتمر الاتحاد الجنوبي لشؤون الطلبة لويزفيل Louisville ، وتضمنت الدراسة عينات من المستوى العالي والمتوسط والمبتدىء من مديري شؤون الطلبة .

كشفت الدراسة عن وجود فروق هامة بين المستويين العالي والمبتدىء من المديرين ، فيما يتعلق بفهم عمليتي التخطيط والتطبيق أو التنفيذ للتغيير التنظيمي ، ولم تكن هناك فروق هامة تتعلق بعملية فهم تقييم التغيير التنظيمي ، كما وجدت فروق هامة بين المستويين الأعلى والأدنى من المديرين فيما يتعلق بالتعامل الفاعل مع التخطيط وتطبيق التغيير التنظيمي ، ولم تكن هناك فروق فيما يتعلق بالتعامل الفاعل مع تقييم التغيير التنظيمي .

5.2.2.2. دراسة (Martim et el , 2000) :

بعنوان " رضا الخريجون بالجامعة والاعداد للتوظيف الملموس " ، هدفت إلى إدراك العلاقة بين هذين المتغيرين (رضا الخريجين وقدرة الجامعة على تحضيرهم للعمل) ، والتعرف على تصورات الخريجين عن العمل ، والتعرف على مدى مساعدة الخريجين في الانتقال من الجامعة الى العمل، وتكونت عينة الدراسة من (240) خريخ من جامعة سيدني في استراليا ، واستخدم الباحث الاستبانه من خلال ارسالها بالبريد بعد الحصول على عناوينهم من ملفات الطلبة المحفوظة في الجامعة .

وبينت النتائج أن هناك تفاوتاً في الرضا مرتبطاً بقدرات الجامعة على تحضير طلبتها للعمل سواء كان في السوق المحلية أو الوطنية أو العالمية ، وكان من جزيئات المؤثرات على هذا الرضا هي الموارد العلمية والخدمات المقدمة للطلبة وآلية تطوير الكفاءات ،

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : العمل على الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للطلبة وإجراء الدراسات اللازمة لعملية التأكد من الاحتياج الميداني الحقيقي للتطوير .

6.2.2.2. دراسة (Lan , 2000) :

بعنوان " الاحتياجات المتعلقة بالتعلم من خلال الصفحة الإلكترونية " ، وهدفت الى تحديد الاحتياجات المتعلقة بهذا المجال والتي يتوقع منها أن ترفع مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة فرجينيا وتمكنهم من الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بفاعلية .

فقد وجدت الدراسة أن هناك احتياج ماس ومرتبط بتوفير بعض الحوافز والمتطلبات التكاملية لتشغيل التكنولوجيا ، إضافة إلى أنه يتوجب على أعضاء الهيئة التدريسية التفاعل وإدراك الأهداف ذات العلاقة بالميدان المهني الذي يعملون به .

7.2.2.2. دراسة (Elsey and Eskandari , 1999) :

بعنوان " تعريف احتياجات التطوير الإداري عند الموظفين التنفيذيين القدامى في مستشفيات إيران"، وهدفت إلى تحديد احتياجات استمرارية التطوير الإداري في المستشفيات التي تتبع الجامعات الإيرانية ، وتكونت عينة الدراسة من (159) من الرؤساء والمديرين في هذه المستشفيات .

وتوصلت الدراسة الى تصورات الموظفين لاحتياجات التطوير الاداري كانت على مرتبة تنازلياً كما يلي : (مجال التغيير التنظيمي ، مجال الاحتياجات التشغيلية ، مجال المالية ، مجال الموارد البشرية) .

8.2.2.2. دراسة (Saita , 1998) :

بعنوان " تحديد احتياجات التطوير المهني والدعم الإداري للمدرسين المتعاقدين لدى وكالة التدريب الاتحادية المدنية " ، وهدفت الى تحديد ما هو مطلوب لدعم التطوير المهني والاداري للمدرسين بعقد في الوكالة ، والتعرف على اهتمامات المدرسين بعقد في التطوير المهني ، وتكونت عينة الدراسة من (245) مدرس بعقد في الوكالة الاتحادية المدنية في ولاية فرجينيا ، واستخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات والبيانات .

توصلت الدراسة الى هناك اهتمامات للمدرسين بعقد لدعم التطوير المهني والاداري وهي : الحصول على اللوازم المدرسية ، وتزويدهم بدليل المعلم وتوجيههم اثناء العمل ، وحفظ البرامج التعليمية والتدريبية وتزويد المدرسين به ، وبينت ان هناك اهتمام قوي في ثلاث خيارات للتطوير المهني وهي : انضمام المدرسين مع غيرهم من الفئات المشمولة في الموقع مثل مدربي المؤتمرات، والاهتمام بالبرامج الداعمة للاحتياجات والتي تساعد على تلبيتها .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : الاشتراك مع ذوي العلاقة في تطبيق " الإدارة النموذجية " .

9.2.2.2. دراسة (Walker , 1996) :

بعنوان " دمج أو ضم الاطباء / الدكاترة في الادارة : مسح أو تغطية لحاجات مهنية للتطوير الإداري عند دكاترة مختارة في منطقة ويلز " ، وهدفت إلى استقصاء آراء كبار المسؤولين والخبراء المسجلين في النظام الصحي الوطني في ويلز بالتوازي مع ادراكاتهم لاحتياجات التطوير الاداري المستقبلي لاعدادهم للدخول الى الادوار الادارية ، وكذلك هدفت إلى تحديد جوانب التطوير الاداري الذي من الفروض أن يكون تركيز الاطباء علية ، واستقصاء أرائهم في كيفية توفير ادارة التنمية في المستقبل ، وتكونت عينة الدراسة من جميع الرؤساء التنفيذيين ومدراء الدوائر الطبية المسجلين في النظام الصحي في ويلز والبالغ عددهم (478) ، واستخدم الباحث الاستبانه لجمع البيانات والمعلومات .

وبينت الدراسة ان الاطباء يرون ان التطوير الاداري شيء مطلوب وضروري لهم ، وبينت ان برامج التدريب موجودة ، الا انها غير كافية سواء حالياً او مستقبلاً من حيث انهم بحاجة الى ادوات تمكنهم من المشاركة الفعالة في الادارة ، والبرامج الادارية قائمة على نهج علمي بحت ، والاطباء اعطوا الفرصة والاولوية للممارسة مهاراتهم المكتسبة حديثاً في مجال عملهم .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : ضرورة تزويد الاطباء ببرامج التطوير الإداري ، وضرورة قيام البرامج الادارية على زيادة وعي الاطباء بالصفات المطلوبة لكي يصبحوا مدراء ناجحين بدل النهج العلمي السائد .

10.2.2.2. دراسة (Anderson , 1988) :

بعنوان " تحليل عوامل الشخصية والمقاومة الملموسة للتغيير والتطوير في المنظمة " ، وهدفت إلى التعرف مدى مساهمة الشخصية في التطوير والتغيير التنظيمي ، وتكونت عينة الدراسة من (60 طالب في جامعة جورجيا) ، واستخدم الباحث أختبار للشخصية والاتجاه ، وكذلك استخدم الباحث استبانة تقييم الرغبة بالتوجة نحو التطوير والتغيير

وتوصلت الدراسة إلى ان الطلبة الذين لم يكملوا اختبارات الشخصية والاتجاه كانوا الاقل رغبة في المشاركة والتوجة نحو التغيير والتطوير التنظيمي ، وبينت ان عوامل المقاومة يعتبرها ممارسي التطوير والتغيير طرفية يجب ان تكون مرتبطة بشخصية الفرد .

11.2.2.2. دراسة (Elmont , 1986) :

بعنوان " المزايا والحاجات التدريبية الملموسة للمدرسين التطويريين في نظام كلية مجتمع ماساجوستس " ، وهدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمحاضري التطوير ، والتعرف على اثر متغيرات الجنس والراتب والمستوى الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتكونت عينة الدراسة من (266) محاضر في كليات المجتمع في ولاية ماساشوستس ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانه كاداة لجمع البيانات المعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى أن معظم افراد العينة يصرفون وقتهم مع الطلبة ، وان الاحتياجات كانت عالية في ميدان المهارات والارشادات داخل المحاضرة ، وبينت ان هناك فروق في تقديرات الاحتياجات التدريبية لمحاضري التطوير تبعاً للجنس والراتب والمستوى الوظيفي .

ووضعت الدراسة التوصيات التالية : ضرورة اجراء دورات تدريبية لمحاضري التطوير وخاصةً في ميدان المهارات والارشادات .

3.2.2. تعليق على الدراسات السابقة :

وبعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، يستنتج الباحث منها مايلي :

- توزعت الدراسات السابقة التي اعتمد الباحث عليها خلال الثمانينات والتسعينات وخلال وما بعد عام إلفين .
- ركزت هذه الدراسات على مواضيع متفاوتة في التطوير التنظيمي في المجالات المختلفة ، ولم يجد الباحث أي دراسة شامله تتحدث عن احتياجات التطوير التنظيمي ككتلة واحدة لتنظيمات من نوعية واحدة ، ولهذا عملت الدراسة على وضع إدراك وتصور شمولي لهذه الاحتياجات .
- وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في توسيع مداركه النظرية ، ووضع الاستبانه في إطار أفضل والتركيز التفصيلي على الجوانب المختلفة .

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

يوضح هذا الفصل الطريقة المتبعة في الدراسة من أجل الحصول على البيانات ، ويوضح أيضاً مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات البحث المستخدمة ، وكذلك التحليل الإحصائي المستخدم في استخلاص النتائج .

1.3 منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع ، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يساعد ذلك في الوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة ، إضافة الى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس ، حيث اعتمد الباحث في منهج الدراسة على الوسائل التالية :

- الاعتماد على مصادر المعلومات الأولية والثانوية المنبثقة عن البحث المكتبي.
- الاعتماد على الدراسة الميدانية القائمة على توزيع وتجميع الاستبيانات من عينة الدراسة.
- استخدام الأسلوب الإحصائي لتأمين التكامل في الدراسة .

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الماجستير والدكتوراة المتفرغين والناطقين باللغة العربية ذكوراً وإناثاً والذين لديهم خبرة فصل دراسي على الأقل في الجامعات

الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في بداية العام الدراسي 2007/2006 والتي تشمل : الخليل ، وبوليتكنك فلسطين ، وبيت لحم ، وبلغ عددهم حسب إحصائيات دوائر شؤون الموظفين في الجامعات المعنية (275) ، كما في جدول (1.3)

جدول 1.3 : توزيع أفراد المجتمع حسب الجامعة والمؤهل العلمي

الجامعة	المؤهل العلمي		المجموع
	ماجستير	دكتوراه	
الخليل	32	76	108
بوليتكنك فلسطين	58	37	95
بيت لحم	40	32	72
المجموع	130	145	275

3.3 عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم المجتمع ، فقد اعتمد الباحث اختيار جميع أفراد المجتمع في الدراسة ، وقد بلغ عددهم حين تطبيق الدراسة في شهر اكتوبر 2006 ، (275) عضو هيئة تدريس . استجاب منهم (162) عضو هيئة تدريس بواقع (59 %) من المجتمع ، ثم اعتبرهم الباحث عينة الدراسة لتحليل استجاباتهم ، ويبين (الجدول 2.3) خصائص عينة الدراسة .

جدول 2.3 : خصائص العينة الديمغرافية (ن = 162)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	138	85.2
	أنثى	24	14.8
العمر	30 عاماً فأقل	25	15.4
	أكثر من 30-35 عاماً	27	16.7
	أكثر من 35-40 عاماً	34	21.0
	أكثر من 40-45 عاماً	40	24.7
	أكثر من45 عاماً	36	22.2
الحالة الاجتماعية	أعزب	25	15.4
	متزوج	137	84.6

يتبع جدول 2.3 : خصائص العينة الديمغرافية (ن = 162)

المستوى التعليمي	ماجستير	79	48.8
	دكتوراه	83	51.2
الجامعة	الخليل	61	37.6
	بوليتكنك فلسطين	56	34.6
	بيت لحم	45	27.8
التخصص	علوم انسانية	93	57.4
	علوم طبيعية	69	42.6
الخبرة	عام فما دون	24	14.8
	أكثر من عام- 6 أعوام	57	35.2
	أكثر من 6 - 11 أعوام	24	14.8
	أكثر من 11 - 15عاماً	21	13.0
	أكثر من 15 عاماً	36	22.2
عمل اداري	نعم	66	40.7
	لا	96	59.3

حيث اشتملت عينة الدراسة على (162) عضو هيئة تدريسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية والتي تشمل : جامعة الخليل ، وجامعة بوليتكنك فلسطين ، وجامعة بيت لحم ، منهم (61) عضواً من جامعة الخليل من الجنسين ، و(56) عضواً من جامعة بوليتكنك فلسطين من الجنسين ، و (45) عضواً من جامعة بيت لحم من الجنسين أيضاً .

4.3 أداة الدراسة المستخدمة

أما بهدف الحصول على البيانات الميدانية الأولية فقد استخدم الباحث الاستبانة .

1.4.3. وصف الاستبانة :

ولتحقيق أهداف الدراسة ، وتجميع البيانات المطلوبة للإجابة عن أسئلة الدراسة ، تم تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة ، كما تم استطلاع آراء بعض الأكاديميين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات في موضوع الدراسة ، حيث اشتملت أداة الدراسة النهائية

(ملحق 1.3) على الأجزاء التالية : **الجزء الاول** البيانات الشخصية للمفحوص ، وتضم : الجنس، والعمر ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمي ، والجامعة ، والتخصص ، والخبرة ، والعمل في موقع إداري ، **والجزء الثاني** ويتضمن مجموعة بنود / عبارات موزعة على ستة مجالات وهي: الاحتياجات العامة ، وتطوير العمليات الإدارية ، وتطوير القوى البشرية ، وتطوير بيئة العمل المادية ، والتطوير الأكاديمي ، وتطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع ، وقد بلغ عدد الفقرات (112) فقرة تقيس مدى موافقة المبحوثين على مضامينها المرتبطة بموضوع الدراسة ، حيث يبين المبحوث مدى الاحتياج باستخدام سلم ليكرت حسب المقياس التالي : (5 = ملحة جداً ، 4 = ملحة ، 3 = متوسطة الإلحاح ، 2 = قليلة الإلحاح ،1 = لا احتياج) ، **والجزء الثالث** يتضمن: ترتيب مجالات التطوير الواردة في اداة الدراسة حسب الاولويات ، وسؤالين مفتوحين وهما : تبيان أكثر أربعة معيقات للتطوير التنظيمي في الجامعة ، وأي اقتراحات للارتقاء بعملية التطوير التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

2.4.3. صدق الأداة :

تحقق الباحث من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى ، فقد تم عرض الأستبانة الأولية على عشرة محكمين من الأكاديميين في تخصص الإدارة والمتخصصين في الميدان من حملة درجة الدكتوراة في الجامعات التالية : بوليتكنك فلسطين ، والخليل ، والنجاح الوطنية ، وبيت لحم ، وقد طلب منهم الحكم على فقرات الأداة من حيث ملاءمتها وشموليتها للموضوع المطروح وأبدوا ملاحظاتهم عليها ، حيث اعتمد الباحث الملاحظات التي حصلت بموافقة 7 محكمين من اصل 10 ، أي ما يعادل 70% ، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية (مرفق قائمة بالمحكمين ، ملحق رقم 2.3)

3.4.3. ثبات الاستبانة :

لقياس ثبات الاستبانة قام الباحث بحساب معامل " كرنباخ ألفا " لكل مجال من مجالات الاستبانة وللاستبانة ككل ، وكانت كما هو في (الجدول 3.3) .

يلاحظ من خلال (جدول 3.3) أن معامل الثبات كرنباخ ألفا للاستبانة ككل (0.98) وهذا معامل ثبات مرتفع جداً ، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتصف بخصائص جيدة ، مما يعني أن الاستدلالات التي ستخرج بها هذه الدراسة ستكون مرتبطة وبدقة بما تم قياسة من خلال أداة الدراسة .

جدول 3.3 : معاملات الثبات للمجالات الرئيسية للاستبانة ، وللاستبانة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات
.1	الاحتياجات العامة	10	0.91
.2	تطوير العمليات الإدارية	21	0.92
.3	تطوير القوى البشرية	16	0.87
.4	تطوير بيئة العمل المادية	32	0.96
.5	التطوير الاكاديمي	25	0.96
.6	تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	8	0.88
	فقرات الاستبانه ككل	**112**	**0.98**

5.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من أفراد المجتمع ، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها على الحاسوب ، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة ، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية ، حيث أعطيت الإجابات : (ملحة جداً = 5 ، ملحة = 4 ، متوسطة الإلحاح = 3 ، قليلة الإلحاح= 2 ، لا حاجة = 1)، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت درجة الاحتياج للتطوير التنظيمي في الجامعة والعكس صحيح. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات ، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha = 0.05$) عن طريق اختبار ت (t-test) ، وتحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance) ، وذلك باستخدام الحاسوب ، من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

يتطرق هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها ، نوردها فيما يلي ، ويتم تنظيم هذا الجزء من الدراسة على منطق تسلسل أسئلتها وفرضياتها :

1.4 مفتاح التصحيح

بناءً على المتوسطات التي أعطيت لاجابات عيّنة الدراسة ، فقد أعتمد الباحث المفتاح التالي للحكم على درجة احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية ، كما هـو موضح في (جدول 1.4)

جدول 1.4 : مفتاح التصحيح لاحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية

الدرجة	المتوسط الحسابي
مرتفعة	5.00 – 3.67
متوسطة	3.66 – 2.34
منخفضة	2.33 فما دون

2.4 الميادين الفرعية

حتى يتمكن الباحث من الربط بين أغلب فقرات الاستبانة والتعليق عليها والربط بين الفقـرات ذات العلاقة ، قام الباحث بتقسيم المجالات الرئيسية في الدراسة الى ميادين فرعية ، كما هو موضـح في (جدول 2.4)

جدول 2.4 :المجالات الرئيسية للاستبانه وميادينها الفرعية

الرقم	المجال	الميادين الفرعية
.1	الاحتياجات العامة	----------
.2	تطوير العمليات الادارية	التخطيط ، التنظيم ، التوجية والاشراف ، الرقابة .
.3	تطوير القوى البشرية	شؤون الموظفين ، تأهيل الكادر البشري ، حوافز القوى البشرية
.4	بيئة العمل المادية	الاجهزة والمعدات ، البنية التحتية ، ادارة الموارد
.5	التطوير الاكاديمي	طرق واساليب التدريس ، الوظيفـة الاكاديميـة ، البرامج والنشاطات الداعمة ، البحث العلمي
.6	تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	----------

3.4 تحليل نتائج أسئلة الدراسة

❖ نتيجة السؤال الرئيسي ونَصّة (ما هي احتياجات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟)

للاجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أعـضاء الهيئة التدريسية عن كل مجال من مجالات الدراسة الستة ، وذلك كما هو موضح في (جدول 3.4)

جدول 3.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية عن درجة الاحتياج على مجالات الدراسة ، مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	تطوير القوى البشرية .	4.03	0.61	مرتفع
.2	تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع .	3.99	0.63	مرتفع
.3	التطوير الاكاديمي .	3.95	0.62	مرتفع
.4	الاحتياجات العامة .	3.95	0.73	مرتفع
.5	تطوير العمليات الادارية .	3.87	0.61	مرتفع
.6	تطوير بيئة العمل المادية .	3.84	0.80	مرتفع
	الدرجة الكلية	**3.92**	**0.57**	**مرتفع**

يتبين من (جدول 3.4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.03 – 3.84) ، حيث بلغت على الدرجة الكلية (3.92) ، وهي ضمن الدرجة " المرتفعة " حسب مفتاح التصحيح المعتمد في الدّراسة .

واحتل مجال تطوير القوى البشرية على أعلى متوسط حسابي (4.03) ، فيما تطوير بيئة العمل المادية على أقل متوسط حسابي (3.84) . ويعزى ذلك إلى أن مجالات الدراسة تعدُّ من العمليات الأساسية في العمل الجامعي ويواجه أداؤها بمجموعة كبيرة من التحديات . ويعود شعور أفراد العينة باحتياجات التطوير التنظيمي في مجال تطوير القوى البشرية والذي حصل على أعلى متوسط حسابي بدرجة أكبر من بقية المجالات إلى أسباب تتعلق بالقوى البشرية وأخرى تتعلق بالجامعة . ويرى الباحث أن الأسباب المتعلقة بالاحتياج لتطوير القوى البشرية تعود إلى الرغبة للارتقاء بالمكانة والسمعة ، والحصول على المنصب والسلطة ، والرغبة بالترقيات . أما الأسباب المتعلقة بالجامعة فهي ناتجة عن عدم وجود الميزانيات الكافية لتدريب القوى البشرية وخاصةً التدريب الخارجي لذلك تلجأ الجامعة إلى إيجاد الكفاءة التي تحتاجها داخلياً بالعادة ، وقيام الجامعة بتحويل التمويل الذي تحصل عليه في بعض الاحيان لتطوير القوى البشرية إلى أولويات أخرى مثل تطوير بيئة العمل المادية على سبيل المثال ، وتطوير الموارد البشرية يحتاج الى تمويل ووقت كافٍ نسبياً فهو مرتبط بازدياد الخريجين الذين يحملون شهادات دراسات عليا إلا إنه لا زال هناك نقص في حملة شهادة الدكتوراة لإغناء المصادر البشرية في الجامعات الفلسطينية ، وأن نسبة كبيرة من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية هم من حملة الماجستير مما يجعل تدريب القوى البشرية ضروري لسد الفجوة .

وقد جاء مجال تطوير بيئة العمل المادية في المرتبة الأخيرة ، حيث حصل على أقل متوسط حسابي بين المجالات الستة ويعزى ذلك الى ازدياد عدد الطلبة بسبب الزيادة الطبيعية ، وازدياد عدد البرامج يحتاج إلى كليات جديدة ، لذلك فان الجامعات تهتم نوعاً ما ببيئة العمل المادية .

تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة (خلاف ، 2006) ، والتي أشارت إلى أن معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم تقع ضمن الدرجة المتوسطة .
وتتعارض مع نتيجة (Elsey and Eskandari , 1999) ، والتي أشارت إلى أن مجال الموارد البشرية كان أقل مجال .

❖ نتيجة السؤال الأول ونَصّة (ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجال الاحتياجات العامة ؟)

ولإلقاء الضوء على درجة الاحتياج لذلك ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية ، وكانت كما هو موضح في (جدول 4.4)

جدول 4.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على مجال الاحتياجات العامة ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	تفاعل الجامعة مع الجامعات الأخرى .	4.21	0.88	مرتفع
6	الجهود المتخصصة للتطوير .	4.15	0.87	مرتفع
3	تطوير سياسات الجامعة .	4.09	0.88	مرتفع
5	الجهود المتخصصة للتخطيط .	4.03	0.87	مرتفع
9	تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة .	3.95	1.06	مرتفع
10	تطوير فاعلية مجالس الجامعة .	3.92	1.09	مرتفع
7	تعريف الآخرين بأهداف الجامعة .	3.81	0.95	مرتفع
2	تطوير أهداف الجامعة العامة .	3.77	1.09	مرتفع
1	تطوير رسالة الجامعة وفلسفتها .	3.77	1.19	مرتفع
8	تعريف الآخرين بسياسات الجامعة	3.76	0.97	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.95**	**0.73**	**مرتفع**

ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية في (جدول 4.4) أنها تراوحت بين (4.21 – 3.76) ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو تفاعل الجامعة مع الجامعات الأخرى (4.21) ، ويعزى ذلك إلى أنه على الرغم من وجود الكليات المشتركة بين الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية إلا أنها تفتقر الى التنسيق والتفاعل المؤسسي سواء على نطاق الجامعة ككل أو على نطاق الكليات ، حيث إنه على الرغم من تماثل أهداف تلك الكليات حسبما تؤشر أدلتها وأنظمتها ، فإنها قلما تتعاون في السعي المشترك نحو تلك الأهداف إلا في مناسبات مختارة وبمبادرات خاصة ومنها المؤتمرات العلمية التي قلما تحدث ، وان الخبرات المتراكمة في الكليات يمكن أن تفيد الكليات الأحدث في تطوير أنظمتها والارتقاء بجودة الأداء فيها ، ولكن السمة الغالبة للعلاقة بين الجامعات بشكل عام والكليات بشكل خاص هو قدر من التوجس وربما التحسس بما يجعل من التنسيق وفي أحسن أحوالة شكلياً فكل جامعة لها برنامجها وخصوصيتها واستقلاليتها التي لا ترغب في اقتراب الاخرين منها ويظهر ذلك جلياً عند انخراط الخريجين في العمل الميداني فيعرف كل شخص حسب الجامعة التي تخرج منها وهذا ما جعل العاملين يشعرون بهذه الاحتياج . لذا كان لا بد من جهود متخصصة للتطوير والتي حصلت على متوسط (4.15) وجهود متخصصة للتخطيط والتي حصلت على متوسط (4.03) ، وتطوير سياسات الجامعة والتي حصلت على متوسط (4.09) ، في حين حصل الاحتياج الى تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة على متوسط (3.95) ويعزى ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي للجامعات يتغير من حين إلى آخر بسبب إضافة تخصصات جديدة أو إستحداث دوائر جديدة ، إلا أنه غير مفعل .

وحصل الاحتياج الى تطوير فاعلية مجالس الجامعة على متوسط (3.92) ، ويعزى إلى أن للجامعة ثلاث مجالس وهي : مجلس أمناء ينبثق عن جمعية خيرية ويطبق الأنظمة المعمول بها الخاصة بالجمعية ، ومجلس الجامعة وهو مجلس أعضاءة من إدارة الجامعة ومن الكليات ، ومجلس العمداء وهو من عمداء الكليات ونواب الرئيس ، وهذه المجالس غير مفعلة بالشكل المطلوب حيث ان تشكيلة مجالس الامناء لم يجري تحديثها منذ فترة طويلة .

والاحتياج الى تعريف الاخرين بأهداف الجامعة فحصل على متوسط (3.81) ، والاحتياج إلى تطوير أهداف الجامعة العامة على متوسط (3.77) ، والاحتياج إلى تطوير رسالة الجامعة وفلسفتها على متوسط (3.77) ، في حين الاحتياج الذي حصل على أقل متوسط حسابي هو تعريف الآخرين بسياسات الجامعة (3.76) ، ويعزي الباحث ذلك إلى طبيعة النشرات التي تصدرها الجامعات والدور الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة والتطوير من حيث التعريف

بسياسات الجامعة والتخصصات التي تقدمها الجامعة والمساعدات التي تقدمها للطلبة ، و إلى الفكرة التي ينشرها الطلبة عن الجامعة التي درسوا فيها .

تتفق نتيجة هذا المجال مع نتيجة (الرحيلي وبيومي ، 1998) ، والتي اشارت إلى عدم وضوح الأهداف والمسؤوليات وواقعيتها ، وعدم العدالة في توزيع الأعمال داخل الإدارة المالية .

❖ **نتيجة السؤال الثاني ونَصّة (ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجال تطوير العمليات الادارية ؟)**

لا بد من استيضاح مدى الاحتياج للتطوير في هذا المجال وعلى الميادين الفرعية .

فعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان التخطيط استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية ، وذلك كما هو موضح في (جدول 5.4)

جدول 5.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان التخطيط ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	المراقبة على تنفيذ الخطط .	4.02	0.85	مرتفع
11	وجود دائرة مستقلة للتخطيط .	3.93	1.14	مرتفع
12	تصميم الخطط .	3.93	0.90	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.96**	**0.96**	**مرتفع**

ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية في (جدول 5.4) أنها تراوحت بين (4.02 – 3.93) ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو المراقبة على تنفيذ الخطط (4.02) ، أما الاحتياج الذي حصل على أقل متوسط حسابي والذي يعبر عن درجة احتياج أقل من بقية الفقرات هو تصميم الخطط (3.93) ، يعزو الباحث ذلك إلى وجود دائرة حديثة النشأه للتخطيط ، تعمل على تصميم ضعيف للخطط ولا يوجد هناك رقابة ومتابعة لتنفيذ الخطط ، ونظراً لأن الجامعات

الفلسطينية بشكل عام والجامعات في جنوب الضفة الغربية بشكل خاص تعاني من عجز مالي تحولت دوائر التخطيط الى دوائر لجمع الاموال وتجنيدها للجامعة بدلاً من تحقيق الاهداف الصحيحة .

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان التنظيم ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك كما هو موضح في (جدول 6.4)

جدول 6.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان التنظيم ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	منح المستويات الإدارية الصلاحيات المناسبة .	4.14	0.95	مرتفع
14	لا مركزية الإدارة الجامعية .	4.00	0.98	مرتفع
31	تنظيم الممارسات النقابية للطلبة .	3.97	0.91	مرتفع
19	التنسيق بين الدوائر الاكاديمية .	3.94	0.90	مرتفع
18	تبسيط الإجراءات .	3.91	0.96	مرتفع
21	التنسيق بين الدوائر الإدارية والأكاديمية .	3.91	0.86	مرتفع
20	التنسيق بين الدوائر الادارية .	3.88	0.91	مرتفع
17	توضيح مهام وواجبات الموظفين الإداريين .	3.83	1.06	مرتفع
16	توضيح مهام وواجبات الأكاديميين (وصف وظيفي)	3.64	1.18	متوسط
الدرجة الكلية		**3.91**	**0.97**	**مرتفع**

ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية في (جدول 6.4) أنها تراوحت بين (4.14 – 3.64) ، والاحتياج الذي احتل أعلى متوسط حسابي هو منح المستويات الإدارية الصلاحيات المناسبة (4.14) ، والاحتياج إلى لا مركزية الإدارة الجامعة (4.00) ، ويعزى ذلك إلى البطء في إنجاز الاعمال لأن المرؤوسين يرجعون لرؤسائهم لاتخاذ القرار (مركزية الادارة) ، مما يؤدي إلى زيادة عبء العمل على الرؤساء ، وزيادة الانحرافات في العمل ، ونقص عدد الوظائف في المنظمة.

في حين حصل الاحتياج إلى تنظيم الممارسات النقابية للطلبة على متوسط (3.97) ، ويعزى ذلك إلى تنظيم نشاطات مجالس الطلبة من حيث التنظيم والتخفيف من تعليق الدوام المتكرر ، والحملات غير المنظمة وتدخلات مجالس الطلبة بأمور ليست من اختصاصاته .

في حين حصل الاحتياج إلى التنسيق بين الدوائر الأكاديمية على متوسط (3.94) والاحتياج إلى التنسيق بين الدوائر الإدارية والأكاديمية على متوسط (3.91) والاحتياج الى التنسيق بين الدوائر الإدارية على متوسط (3.88) ، ويعزى ذلك إلى أن هناك خللاً في الهيكل التنظيمي كما ذكر الباحث سابقاً في تحديد الاحتياجات العامة ، وطبيعة الاجراءات الرسمية المعقدة بين الدوائر الأكاديمية نفسها أو بينها وبين الدوائر الإدارية أو بين الدوائر الإدارية نفسها ، كونها باحتياج إلى تبسيط الإجراءات والذي حصل على متوسط حسابي (3.91) ، في حين حصل الاحتياج الى توضيح مهام وواجبات الموظفين الإداريين على متوسط (3.83) ، والاحتياج إلى توضيح مهام وواجبات الأكاديميين (وصف وظيفي) على أقل متوسط حسابي (3.64) ، ويعزى ذلك إلى الإفتاء بقوالب مسبقة التجهيز لكن تقيمة وتطبيقة لا يحظى بالمتابعة الصحيحة .

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان التوجية والإشراف ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك كما هو موضح في (جدول 7.4)

جدول 7.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة في ميدان التوجية والاشراف ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	تحسين النمط القيادي المتبع .	3.93	0.92	مرتفع
22	مشاركة موظفي الجامعة في إتخاذ القرارات .	3.89	0.86	مرتفع
30	تحسين طرق ووسائل الإتصال .	3.84	0.97	مرتفع
29	تحسين إجراءات الإتصال .	3.82	0.95	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.87**	**0.93**	**مرتفع**

ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية في (جدول 7.4) أنها تراوحت بين (3.93 – 3.82) ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو تحسين النمط القيادي المتبع (3.93) ،

ويعزى ذلك إلى المركزية في الإدارة كما ظهر في مجال العمليات الإدارية (ميدان التنظيم) في العمل وفي اتخاذ القرارات كما هو الحال في الاحتياج الى مشاركة موظفي الجامعة في اتخاذ القرارات والذي حصل على متوسط حسابي (3.89) ، وحصل الاحتياج إلى تحسين طرق ووسائل الاتصال على متوسط (3.84) والاحتياج إلى تحسين إجراءات الاتصال على متوسط (3.82) ، ويعزى ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية لديهم اقتناع بكفاءة عملهم ، وكفاءة عمل زملائهم ، حيث أن المشكلة ليست في العاملين بل في الإدارات .

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان الرقابة ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك كما هو موضح في (جدول 8.4)

جدول 8.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة في ميدان الرقابة ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
24	تحديد معايير ومؤشرات الأداء .	3.88	0.91	مرتفع
28	تحسين الرقابة على أداء الجامعة ككل .	3.85	0.92	مرتفع
23	قدرة الجامعة على حل المشكلات .	3.73	0.99	مرتفع
27	تحسين الرقابة على أداء الموظفين الاداريين .	3.65	0.99	متوسط
26	تحسين الرقابة على أداء الهيئة التدريسية .	3.58	0.04	متوسط
الدرجة الكلية		**3.74**	**0.77**	**مرتفع**

ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية في (جدول 8.4) أنها تراوحت بين (3.88 – 3.58) ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو تحديد معايير ومؤشرات الأداء (3.88) ، يعزى ذلك إلى أن مهام التقييم اقتصرت في الغالب على محاولات ذاتية ارتبطت بأهداف آنية ومؤقتة مثلت رغبات مراكز القرار لحاجات محدودة ولم تكتسب سمة الدورية والرسوخ في الغالب عدا بعض المحاولات مثل ضبط نوعية الجودة عموماً ، وحصل الاحتياج إلى قدرة الجامعة على حل المشكلات على متوسط (3.73) ، إذ أن هناك مشاكل لا تستطيع الجامعة التغلب عليها مثل مشاكل التمويل ، وقانون التعليم العالي الذي يعيق الشراكة في البرامج الأكاديمية مع الجامعات العربية والاجنبية . وحصل الاحتياج إلى تحسين الرقابة على أداء الجامعة ككل على متوسط (3.85) ، والاحتياج إلى تحسين الرقابة على أداء الموظفين الإداريين على متوسط حسابي

(3.65) والاحتياج الى تحسين الرقابة على أداء الهيئة التدريسية على متوسط (3.58) ، ويعزى ذلك إلى عدم قدرة الرقابة الحالية على كشف الانحرافات السلبية ومعالجتها ، والعمل على تقليل تكاليف الرقابة .

تتفق نتيجة هذا المجال مع نتيجة (القريوتي والعنزي ، 2004) ، حيث أشارت إلى تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري ، وغياب معايير موضوعية لقياس الأداء المؤسسي ، والانتقائية والجزئية وعدم التكامل في جهود التطوير ، وقلة الاهتمام بالتطوير الإداري في المجالات الأكثر تأثيراً وانعكاساً ايجابياً على المستفيدين من الخدمات العامة يتعارض بعض هذه الجهود مع المصالح الشخصية للعاملين .

❖ نتيجة السؤال الثالث ونَصّة (ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجال تطوير القوى البشرية ؟)

لا بد من إستيضاح مدى الاحتياج للتطوير في هذا المجال وعلى الميادين الفرعية .
فعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان شؤون الموظفين ، استخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك كما هو موضح في (جدول 9.4)

جدول 9.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان شؤون الموظفين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
35	استقطاب الكفاءات المتميزة .	4.59	0.71	مرتفع
34	الإحتفاظ بالكفاءات الموجودة .	4.38	0.78	مرتفع
32	تطوير آلية تعيين الإداريين .	3.99	0.93	مرتفع
45	تطوير نظام التظلم لدى العاملين .	3.83	0.94	مرتفع
33	تطوير آلية تعيين الأكاديميين .	3.81	1.01	مرتفع
46	تطوير نظم الإنضباط الوظيفي .	3.58	1.02	متوسط
الدرجة الكلية		**4.03**	**0.90**	**مرتفع**

يتبين من جدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.59 – 3.58) ، واحتل الاحتياج إلى استقطاب الكفاءات المتميزة على أعلى متوسط حسابي (4.59) ، ويعزى ذلك إلى صعوبة استقطاب كفاءات من خارج فلسطين بسبب الأوضاع السياسية الراهنة وإلى تسرب الكفاءات الفلسطينية للعمل في الخارج حيث أن الأوضاع أكثر استقراراً ، والاحتياج لم يكن فقط في استقطاب الكفاءات بل في قدرة الجامعات على الاحتفاظ بالكفاءات الموجودة بمتوسط حسابي (4.38) والتي تأتي في الدرجة الثانية من الإلحاح ويعزى ذلك إلى المحفزات والإغراءات المادية والعلمية للعمل في الخارج وفي الوزارات والهيئات الدولية وما عزز من ذلك أيضاً الاستقرار السياسي ، وغياب مقومات البحث العلمي .

وكذلك هناك احتياج لتطوير آلية تعيين الإداريين ، حيث حصل على متوسط حسابي (3.99)، والاحتياج الى تطوير آلية تعيين الأكاديميين على متوسط حسابي (3.81) ، ويعزى ذلك إلى أنه على الرغم من وجود آلية تعيين تتمثل بظهور الشاغر وتولد قناعة لدى الإدارة بذلك ، وتحديد مواصفات الشاغر الذي سيعين فيه ، والاعلان عنه ، وإجراء مقابلات وامتحانات ، الا انه يتم تعيين الشخص الذي لا تنطبق علية المواصفات أحياناً لعدم وجود معايير محددة لتقييم المتقدمين للمراكز الشاغرة وبالتالي تتدخل الأهواء ، في حين حصل الاحتياج إلى تطوير نظام التظلم لدى العاملين على متوسط (3.83) ويعزى إلى ان نظام التظلم الموجود غير فعّال بالمستوى المطلوب .

وحصل الاحتياج إلى تطوير نظم الانضباط الوظيفي على أقل متوسط حسابي (3.58) ، ويعزى إلى النزعة الطبيعية أن يرى الإنسان نفسه منضبطاً ، والعلاقة الرسمية بين العاملين وخاصةً داخل الكليات أو الاقسام .

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان تأهيل الكادر البشري ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية وذلك كما هو موضح في (جدول 10.4) :

جدول 10.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان تأهيل الكادر البشري ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
44	ابتعاث الموظفين لدرجة الدكتوراه .	4.23	0.85	مرتفع
36	تدريب أعضاء الهيئة التدريسية .	4.22	0.82	مرتفع
43	تطوير الدافعية الداخلية للموظفين .	4.08	0.83	مرتفع
37	تدريب الموظفين الإداريين .	4.06	0.89	مرتفع
40	تحسين علاقات الموظفين فيما بينهم(العمل بروح الفريق)	3.86	1.03	مرتفع
الدرجة الكلية		**4.09**	**0.88**	**مرتفع**

يتبين من (جدول 10.4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.23 – 3.86) ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو ابتعاث الموظفين لدرجة الدكتوراة (4.23) ، ويعزى إلى أن البعثات لدرجة الدكتوراة تعتمد بشكل أساسي على المنح الخارجية ، حيث تكون المنح مشروطة ومخصصة لبعض التخصصات الإنسانية التي تتناسب مع سياسات المانحين ، وهذا الاحتياج مرتبط أيضاً بالاحتياج الى تطوير الدافعية الداخلية للموظفين والذي حصل على متوسط حسابي (4.08) والذي وقع في المرتبة الثالثة حيث لا يمكن ابتعاث الأفراد لدرجة الدكتوراة دون توفر الدافعية الداخلية لديهم ، في حين حصل الاحتياج إلى تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على متوسط حسابي (4.22) ، وتدريب الموظفين الأداريين على متوسط حسابي (4.06) ، ويعزى ذلك إلى عدم رغبة الافراد للتدريب الداخلي كونة غير مرتبط بالترقيات ، وعدم وجود الميزانيات الكافية لتدريب القوى البشرية وخاصةً التدريب الخارجي لذلك تلجأ الجامعة الى ايجاد الكفاءة التي تحتاجها مدربةً ، ويعود أيضاً إلى إهمال الجامعات بالاهتمام بتطوير وتدريب القوى البشرية وعدم وجود سياسة وخطة تدريبية واضحتي المعالم . وحصل الاحتياج إلى تحسين علاقات الموظفين فيما بينهم (العمل بروح الفريق) على أقل متوسط حسابي (3.86) ويعزى ذلك إلى العلاقة التنافسية والرسمية بين أعضاء الهيئة التدريسية وخاصةً داخل الاقسام والكليات .

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان حوافز القوى البشرية ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية وذلك كما هو موضح في (جدول 11.4)

جدول 11.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان حوافز القوى البشرية ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
42	الإرتقاء بالرضا الوظيفي للموظفين الأكاديميين .	4.11	0.78	مرتفع
39	الإهتمام بحقوق الموظف وامتيازاته .	4.10	0.97	مرتفع
41	الإرتقاء بالرضا الوظيفي للموظفين الاداريين .	3.92	0.96	مرتفع
38	المساواه في التعامل مع الموظفين .	3.83	1.12	مرتفع
47	الإرتقاء بولاء الموظفين .	3.69	0.95	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.93**	**0.96**	**مرتفع**

يتبين من (جدول 11.4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.11 – 3.69) ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو الارتقاء بالرضا الوظيفي للموظفين الأكاديميين (4.11)، اما الاحتياج الى الارتقاء بالرضا الوظيفي للموظفين الإداريين حصل على متوسط حسابي (3.92) والاحتياج إلى المساواه في التعامل مع الموظفين على متوسط حسابي (3.83) ، والاحتياج إلى الارتقاء بولاء الموظفين على متوسط حسابي (3.69) ، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود معايير منح الامتيازات والحقوق الى حد بعيد ، وعجز ميزانيات الجامعات الفلسطينية في تحقيق الرضا للموظفين الإداريين والأكاديميين ، وعدم توفر مقومات البحث العلمي ، وتردي بيئة العمل المادية ، وتدني مستوى العدالة بين الموظفين .

تتفق نتيجة هذه المجال مع نتيجة (Wilson , 2006) ، حيث اشارت الى ان تطوير الموارد البشرية يحتاج الى كفاءة أكثر .

❖ **نتيجة السؤال الرابع ونَصّة (ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجال تطوير بيئة العمل المادية ؟)**

لا بد من استيضاح مدى الاحتياج للتطوير في هذا المجال والمياديين الفرعية .
وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان الاجهزة والمعدات ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك كما هو موضح في (جدول 12.4)

جدول 12.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان الاجهزة والمعدات ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
50	توظيف التكنولوجيا أكاديمياً .	3.98	1.05	مرتفع
51	توظيف التكنولوجيا إدارياً .	3.96	1.00	مرتفع
55	تحسين المختبرات العلمية .	3.94	0.98	مرتفع
53	تحسين وسائل وأدوات التدريس .	3.90	1.01	مرتفع
54	تحسين المعينات السمعية والبصرية .	3.90	0.99	مرتفع
56	تطوير مختبرات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات .	3.86	1.11	مرتفع
58	تطوير التعليم الإلكتروني والتفاعل مع شبكة المعلومات	3.84	0.98	مرتفع
79	تطوير خدمات الصيانة .	3.73	1.03	مرتفع
70	صيانة المعدات والتجهيزات .	3.72	0.99	مرتفع
57	تحسين شبكة الإتصالات (التلفونية) .	3.68	1.21	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.85**	**1.04**	**مرتفع**

ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية في (جدول 12.4) أنها تراوحت بين (3.98 – 3.68) ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو توظيف التكنولوجيا أكاديمياً (3.98) يليها توظيف التكنولوجيا إدارياً (3.96) ، ويعزى ذلك إلى أن التكنولوجية المستخدمة سواءً في الصعيد الإداري أو الأكاديمي روتينية بهدف تقليل الاحتياج الى التدريب ويعزز المركزية في العمل كما ظهر في مجال العمليات الإدارية (ميدان التنظيم) ، في حين كان المتوسط الحسابي لباقي الاحتياجات مرتفعة أيضاً حيث كان الاحتياج الى تحسين المختبرات العلمية (3.94) ، وتحسين وسائل وأدوات التدريس (3.90) ، وتحسين المعينات السمعية والبصرية (3.90) ، وتطوير مختبرات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات (3.86) ، وتطوير التعليم الإلكتروني والتفاعل مع شبكة المعلومات (3.84) ، وتطوير خدمات الصيانة (3.73) ، وصيانة المعدات والتجهيزات (3.72) ، وتحسين شبكة الإتصالات (التلفونية) (3.68) ، ويعزى ذلك إلى عجز ميزانيات الجامعات الفلسطينية ، وزيادة عدد الطلبة غير المدروس ، وطرح برامج جديدة

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان البنية التحتية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك كما هو موضح في (جدول 13.4)

جدول 13.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان البنبة التحتية ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
59	تزويد المكتبة بالكتب والمجلات العلمية .	4.20	0.95	مرتفع
48	الإهتمام ببيئة العمل .	4.10	0.93	مرتفع
68	أماكن استراحة للطلبة والموظفين .	3.99	1.04	مرتفع
52	تحسين قاعات التدريس	3.96	1.03	مرتفع
65	تطوير المرافق الترفيهية والرياضية .	3.94	1.01	مرتفع
66	زيادة المساحات الخضراء المخصصة لحركة الطلبة .	3.90	1.01	مرتفع
64	تطوير الساحات .	3.90	1.14	مرتفع
67	تحسين الطرق الداخلية في الجامعة .	3.88	1.09	مرتفع
63	الإهتمام بمظهر الحرم الجامعي	3.87	1.13	مرتفع
69	تحسين الخدمات والمرافق (مثل موافق السيارات ، ..)	3.87	1.08	مرتفع
49	إعادة تصميم مكان العمل .	3.77	1.13	مرتفع
62	الإهتمام بالتدفئة .	3.70	1.12	مرتفع
61	الاهتمام بالتهوية	3.44	1.11	متوسط
60	الإهتمام بالإناره .	3.40	1.11	متوسط
الدرجة الكلية		**3.85**	**1.06**	**مرتفع**

ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية في (جدول 13.4) أنها تراوحت بين (4.20 – 3.40) ، والاحتياج الذي حصل على اعلى متوسط حسابي هو تزويد المكتبة بالكتب والمجلات العلمية (4.20) ، يليها الاحتياج إلى الإهتمام ببيئة العمل بمتوسط (4.10) ، يليها الاحتياج إلى أماكن استراحة للطلبة والموظفين بمتوسط (3.99) ، و يعزى ذلك كما ذكر الباحث سابقاً في تحديد درجة احتياجات الجامعات للتطوير في المجالات المختلفة إلى زيادة عدد الطلبة ، وازدياد عدد البرامج يحتاج الى كليات جديدة ويحتاج إلى خدمات وهذه الخدمات كان المتوسط الحسابي لها متوسط ، كما يلي : تحسين قاعات التدريس (3.96) ، وتطوير المرافق الترفيهية

والرياضية (3.94) ، وزيادة المساحات الخضراء المخصصة لحركة الطلبة (3.90) ، وتطوير الساحات (3.90) ، وتحسين الطرق الداخلية في الجامعة (3.88) ، والإهتمام بمظهر الحرم الجامعي (3.87) ، وتحسين الخدمات والمرافق (مثل موافق السيارات ، ...) (3.87) .

في حين كان الاحتياج أقل إلحاحاً في : الاحتياج الى إعادة تصميم مكان العمل بمتوسط حسابي (3.77) ، والاحتياج إلى الإهتمام بالتدفئة بمتوسط (3.70) ، والاحتياج الى الاهتمام بالتهوية بمتوسط (3.44) ، والاحتياج للاهتمام بالانارة بمتوسط حسابي (3.40) ، ويعزى ذلك إلى عدم وجود مشاكل حساسة في هذا القطاع ، حيث أن المناخ في فلسطين معتدل .

تتفق هذه النتيجة مع تقرير خطة التنمية متوسط المدى 2005 – 2007 الصادر عن وزارة التخطيط الفلسطينية في العام 2005م .

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان إدارة الموارد ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك كما هو موضح في (جدول 14.4)

جدول 14.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان ادارة الموارد، مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
74	وضع نظام مالي فعّال .	3.93	1.06	مرتفع
73	تطوير الإدارة المالية	3.91	1.07	مرتفع
71	وضع آلية لاستغلال الموارد المالية .	3.83	0.99	مرتفع
78	تطوير إدارة اللوازم .	3.78	1.03	مرتفع
72	وضع آلية لاستغلال الموارد المادية .	3.77	1.01	مرتفع
76	تطوير نظام تحصيل المستحقات المالية .	3.67	1.14	مرتفع
75	نظم للمحاسبة وضبط المصروفات .	3.64	1.21	متوسط
77	تطوير التدقيق المالي الداخلي .	3.59	1.18	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.77**	**1.09**	**مرتفع**

ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية في (جدول 14.4) أنها تراوحت بين (3.93 – 3.59) ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو وضع نظام مالي فعّال (3.93) ، ويعزى

ذلك الى عدم وجود نظام قادر على توفير تكاليف الخدمات في الجامعة كونها ذات أهمية في ترشيد القرارات المتعلقة بالانفاق من خلال نظم للمحاسبة وضبط المصروفات والذي حصل على متوسط (3.64) ، والاحتياج إلى وضع آلية لاستغلال الموارد المالية والذي حصل على متوسط حسابي (3.83) ، والاحتياج إلى وضع آلية لاستغلال الموارد المادية والذي حصل على متوسط (3.77) ، والاحتياج لتطوير مقومات النظام المالي المتمثلة بوجود وتطوير الإدارة المالية والذي حصل على متوسط حسابي (3.91) ، والاحتياج لتطوير إدارة اللوازم والذي حصل على متوسط (3.78) .

وحصل الاحتياج إلى تطوير التدقيق المالي الداخلي على أقل متوسط حسابي(3.59) ، ويعزى ذلك إلى أن هناك احتياج لتطوير نظام تحصيل المستحقات المالية والذي حصل على متوسط (3.67) .

❖ نتيجة السؤال الخامس ونَصّة (ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجال التطوير الأكاديمي ؟)

ولهذا كان لا بد من استضاح مدى الاحتياج للتطوير في هذه المجال وعلى الميادين الفرعية .

فعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان طرق وأساليب التدريس ، استخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية وذلك كما هو موضح في (جدول 15.4)

جدول 15.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان طرق واساليب التدريس ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
85	تطوير الخطط الدراسية .	3.91	0.93	مرتفع
91	تطوير طرق التدريس .	3.88	0.87	مرتفع
92	تطوير نظام الإمتحانات وقياس آداء الطلبة .	3.80	0.91	مرتفع
93	تطوير مشاركة الطلبة في العملية الأكاديمية .	3.69	0.90	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.82**	**0.90**	**مرتفع**

يتبين من (جدول 15.4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.91 – 3.69) ، واحتل الاحتياج إلى تطوير الخطط الدراسية على أعلى متوسط حسابي (3.91) ، ويعزى إلى أن هناك محاولات لتطوير الخطط الدراسية بالجامعة إلا أنها دون المستوى المطلوب حسبما ذكر المدرسون وليست حسب الاصول حيث إنه : لا يتم تعزيز المقررات ذات المضامين المتعددة والتخصصات التي تكون أساساً للعديد من التخصصات ، ولا يتم تطوير الخطة الدراسية على أساس القيمة المضافة للطالب بل على أساس الروتيين ، وقلما تنطلق الخطة من الرؤية والرسالة للبرنامج أو القسم أو الكلية بمضمون أحدث رغم أن الكتب المرجعية قد تكون أحدث ، ولا يتم التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى المقررات البينية والمعارف التكاملية ، ولا يتم التخلي عن التخصصات ذات المحتوى الهامشي بسبب إنتهاء عمرها الافتراضي في مسيرة التقدم العلمي المعاصر .

وحصل الاحتياج لتطوير طرق التدريس على متوسط حسابي (3.88) ، ويعزى ذلك إلى عدم استخدام أعضاء الهيئة التدريسية التقنيات الحديثة في التدريس ، والاعتماد على أسلوب التلقين أو المحاضرة ، ويترتب على ذلك التركيز على الكتاب المقرر فقط وعلى الحفظ والاستظهار كأسلوب للتقييم كما هو الحال في الاحتياج الى تطوير نظام الامتحانات وقياس أداء الطلبة والذي حصل على متوسط حسابي (3.80) والابتعاد عن أساليب التفكير الناقد والحوار والمناقشة من خلال تطوير مشاركة الطلبة في العملية الأكاديمية والذي حصل على متوسط حسابي (3.69).

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان الوظيفة الأكاديمية ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية وذلك كما هو موضح في (جدول 16.4)

يتبين من (جدول 16.4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.96 – 3.72) ، واحتل الاحتياج للتنمية المهنية للهيئة التدريسية على أعلى متوسط حسابي (3.96) ، ويعزي ذلك إلى غياب خطة شاملة للتنمية المهنية على صعيد الجامعة وما يترتب على ذلك الاحتياج لتطوير الوظائف الأكاديمية والذي حصل على متوسط حسابي (3.93) ، والاحتياج إلى تدريب مديري الدوائر الأكاديمية على متوسط (3.91) ، والاحتياج إلى تطوير معايير الأداء الاكاديمي على متوسط (3.87) ، والاحتياج إلى تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية على متوسط (3.84) ، والاحتياج الى التعريف باللوائح والقوانيين والانظمة بمتوسط (3.72) ، وما يتم الآن هو اجراء عملية تقييم عادية وروتينية لا تقوم على اسس علمية سليمة يكون أساسها الطلبة .

جدول 16.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان الوظيفة الأكاديمية ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
83	الاحتياج للتنمية المهنية للهيئة التدريسية .	3.96	0.87	مرتفع
82	الاحتياج لتطوير الوظائف الأكاديمية .	3.93	0.91	مرتفع
84	تدريب مدراء الدوائر الأكاديمية (رؤساء أقسام ، عمداء)	3.91	0.86	مرتفع
81	تطوير معايير الأداء الأكاديمي .	3.87	0.96	مرتفع
99	تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية .	3.84	0.91	مرتفع
80	التعريف باللوائح والقوانيين والأنظمة .	3.72	1.06	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.87**	**0.93**	**مرتفع**

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان البرامج والنشاطات الداعمة ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية وذلك كما هو موضح في (جدول 17.4)

جدول 17.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان البرامج والنشاطات الداعمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
102	ربط التعليم بحاجة السوق .	4.19	0.89	مرتفع
101	ضبط نوعية الخريجين .	4.04	0.83	مرتفع
88	تعزيز البرامج المشتركة بين الجامعة والجامعات المحلية	4.00	0.86	مرتفع
89	تعزيز البرامج المشتركة بين الجامعة والجامعات العربية	3.99	0.87	مرتفع
90	تعزيز البرامج المشتركة بين الجامعة والجامعات الاجنبية	3.97	0.89	مرتفع
98	تقييم أداء الكليات والأقسام .	3.94	0.82	مرتفع
100	تقييم البرامج الأكاديمية وجدواها .	3.93	0.88	مرتفع
87	تعزيز التخصصات المشتركة بين الأقسام .	3.90	0.94	مرتفع
86	تعزيز التخصصات المشتركة بين الكليات .	3.90	0.92	مرتفع
104	آلية التعامل مع مجالس الطلبة .	3.83	1.00	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.97**	**0.89**	**مرتفع**

يتبين من (جدول 17.4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.19-3.83) ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو ربط التعليم بحاجة السوق (4.19) والاحتياج إلى ضبط نوعية الخريجين(4.04) ، ويعزى ذلك إلى عدم وجود وحدة متخصصة في تسويق الخدمات الجامعية والتعرف على حاجة السوق ، وعدم وجود وحدة متخصصة بمتابعة مستوى ضمان جودة هذه الخدمات ، وعدم الاعتماد بصورة كافية على المختصين في مجالات التسويق والإدارة للمساهمة الفاعلة في تسويق جودة الخدمات الجامعية ، في حين حصل الاحتياج إلى تعزيز البرامج المشتركة بين الجامعة والجامعات المحلية على متوسط حسابي (4.00) ، ويعزي ذلك إلى أنه لا يوجد هناك شراكة في البرامج التعليمة في الجامعات المحلية وأن طبيعة العلاقة كما ذكر الباحث في مجال الاحتياجات العامة قائمة على التوجس وربما التحسس بما يجعل التنسيق شكلياً ، ويجري حالياً وضع خطة لذلك .

في حين حصل الاحتياج إلى تعزيز البرامج المشتركة بين الجامعة والجامعات العربية على متوسط حسابي (3.99) ، وحصل الاحتياج إلى تعزيز البرامج المشتركة بين الجامعة والجامعات الاجنبية على متوسط (3.97) ، ويعزى ذلك إلى أنه هناك بعض المحاولات لعمل شراكة مع الجامعات العربية والأجنبية في بعض تخصصات العلوم الطبيعية ، إلا أن وزارة التعليم العالي تعيق ذلك من خلال عدم المصادقة على الشهادات بسبب أن قانون التعليم العالي ينص على أنه يجب أن يمضي الدارس الوقت المنصوص عليه في الخارج .

وبما أنه لا يوجد شراكة في البرامج سواءً محلياً او عربياً أو اجنبياً تحاول الجامعات الاكتفاء ذاتياً والاعتماد على نفسها من خلال تعزيز التخصصات المشتركة بين الأقسام والتي حصلت على متوسط حسابي (3.90) والى تعزيز التخصصات المشتركة بين الكليات بمتوسط مماثل ، ويعزى ذلك إلى أن عملية تعزيز التخصصات المشتركة بين الكليات والأقسام في مراحلها الاولى ، في حين حصل الاحتياج على تقييم أداء الكليات والأقسام على متوسط حسابي (3.94) والاحتياج إلى تقييم البرامج الأكاديمية وجدواها (3.93) ، ويعزى ذلك إلى أنه هناك تجري عملية تقييم إلا أنها غير فعّالة .

وحصل الاحتياج إلى آلية التعامل مع مجالس الطلبة على اقل متوسط حسابي (3.83) ، ويعزى ذلك الاحتياج لتطوير فاعلية مجالس الطلبة (كما ذكر سابقاً في مجال الاحتياجات العامة) والتخلص من التعليق المتكرر للدوام والقيام بحملات غير منظمة ، وتدخلات مجالس الطلبة بأمور ليست من اختصاصاته .

وعن مدى احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير في ميدان البحث العلمي ، استخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية وذلك كما هو موضح في (جدول 18.4)

جدول 18.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان البحث العلمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
94	تطوير النشاطات البحثية .	4.35	0.69	مرتفع
97	تشجيع المؤتمرات العلمية .	4.17	0.71	مرتفع
103	اصدار مجلات البحث العلمي .	4.14	0.87	مرتفع
96	اقامة الندوات والمناظرات العلمية .	4.00	0.84	مرتفع
95	تطوير النشاطات اللامنهجية .	4.00	0.83	مرتفع
الدرجة الكلية		**4.08**	**0.81**	**مرتفع**

يتبين من (جدول 18.4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.35 – 4.00) ، مما يشير بأن الاحتياجات التطويرية مرتفعة في جميع الفقرات ، والاحتياج الذي حصل على أعلى متوسط حسابي هو تطوير النشاطات البحثية (4.35) من حيث تشجيع المؤتمرات العلمية والذي حصل على متوسط (4.17) ، وإصدار مجلات البحث العلمي على متوسط (4.14) ، واقامة الندوات والمناظرات العلمية على متوسط (4.00) ، وتطوير النشاطات اللامنهجية وتشمل المقالات ، المحاضرات ، والندوات على متوسط مماثل ، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود عمادة فاعلة للبحث العلمي لها ميزانيتها المستقلة ، وتقدم مشاريع بحثية والقدرة على الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً حيث وجد أنه لا وجود لسياسة ثابته لدعم البحث العلمي ودائماً يبقى مجرد أفكار غير مطبقة .

❖ نتيجة السؤال السادس ونَصّة (ما هي احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في مجال تطوير العلاقة مع المجتمع ؟)

ولإلقاء الضوء على درجة احتياجات الجامعات لذلك ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية ، وذلك كما هو موضح في (جدول 19.4)

جدول 19.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على مجال علاقة الجامعة بالمجتمع ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
105	تطوير تفاعل الجامعة مع المجتمع .	4.12	0.81	مرتفع
106	خدمة الجامعة للمؤسسات(تدريب ، بحث ، ....) .	4.07	0.80	مرتفع
107	تعريف المجتمع بإمكانيات الجامعة .	4.07	0.85	مرتفع
110	علاقة الجامعة بالمؤسسات الإعلامية .	4.02	0.79	مرتفع
111	إصدار نشرات تعريفية بالجامعة .	3.99	0.83	مرتفع
108	إقامة المعارض .	3.94	0.81	مرتفع
109	دعوة كبار رجالات المجتمع للمشاركة في فعاليات الجامعة	3.90	0.97	مرتفع
112	إذاعة وتلفزيون الجامعة .	3.83	1.03	مرتفع
الدرجة الكلية		**3.99**	**0.63**	**مرتفع**

ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية في (جدول 19.4) أنها تراوحت بين (4.12 – 3.83) ، والاحتياج الى تطوير تفاعل الجامعة مع المجتمع والذي حصل على أعلى متوسط حسابي (4.12) ، وهو المطلب العام بتطوير تفاعل الجامعة مع المجتمع ، ويعزى إلى أن هناك تقصيراً من قبل الجامعة والمجتمع في هذا المجال ، فالجامعة اكتفت بالتفاعل مع المجتمع من خلال الطلاب ومراكز التعليم المستمر او المراكز المتخصصة التابعة لها مثل مركز فحص السيارات كما هو الحال في جامعة بوليتكنك فلسطين ، ولم تقم بتعريف المجتمع بإمكانيات الجامعة كما هو الحال في الاحتياج الى تعريف المجتمع بإمكانيات الجامعة والذي حصل على متوسط حسابي (4.07) ، فالجامعات عندما تنتظر الدعم والمساندة من المجتمع لا تبادر هي بتقديم خدمات للمجتمع كما هو الحال في الاحتياج الى خدمة الجامعة للمؤسسات من تدريب ، بحث ، والذي حصل على متوسط حسابي (4.07) ، أما المجتمع من خلال تدني ثقافتة في المجالات ذات العلاقة ، واقتصار اقتصاد المنطقة الجنوبية على الاقتصاد العائلي (اب عن جد) فالانسان الذي لدية مصنع مثلاً ويعمل فيه هو وأولاده لايرغب بتطوير وإدخال الأيدي العاملة الماهرة على سبيل المثال خوفاً على اسرار مهنته وبالتالي لا تتفاعل مع الجامعة كما هو مفترض ، كما أن طبيعة الموقع الجغرافي للمنطقة الجنوبية المحصور يؤدي إلى صعوبة إحضار خبراء من مناطق مجاورة اخرى ، وأيضاً دور الحكومة غير فعّال من خلال عدم تشجيع المجتمع المحلي على عرض ما هو بحاجتة للعمل على التكامل معه ومع ذوي العلاقة وذلك من خلال توفير الحوافز مثل الإعفاءات الضريبية .

أما بالنسبة لاحتياج طرق تفاعل الجامعة مع المجتمع فكانت على النحو التالي : احتياج علاقة الجامعة بالمؤسسات الإعلامية على متوسط حسابي (4.02) ويعزى ذلك إلى عدم وجود علاقة بين الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية والمؤسسات الإعلامية واقتصار العلاقة على المحطات المحلية ، في حين حصل الاحتياج إلى إصدار نشرات تعريفية بالجامعة على متوسط حسابي (3.99) ، ويعزى ذلك إلى اقتصار النشرات التعريفية على تعريف الآخرين بالتخصصات التي تطرحها الجامعة ، وأيضاً الاحتياج إلى إقامة المعارض على متوسط حسابي (3.94) ، يعزى ذلك إلى أن المعارض التي تقام بالجامعات تكون غير دورية ويتم الإعلان عنها بالطرق التقليدية ، ولا يتم دعوة كبار رجالات المجتمع للمشاركة في فعاليات الجامعة والتي حصلت على متوسط حسابي (3.90) .

في حين حصل الاحتياج إلى إذاعة وتلفزيون للجامعة على أقل متوسط حسابي (3.83) ، ويعزى ذلك إلى أن جامعتي بوليتكنك فلسطين وبيت لحم لا يتوفر فيها قسم للأعلام ، في حين جامعة الخليل يتوفر فيها ، إلا أنه لا يوجد فيها إذاعة وتلفزيون للجامعة وذلك بسبب وجود المشروع والموازنة التقديرية له في مرحله التنفيذ والتقدم للحصول على دعم ، وتنتظر الدعم الخارجي ، فالعاملون والطلبة يتابعون أحداث جامعاتهم من خلال المحطات المحلية .

❖ نتيجة السؤال السابع ونَصّة (ما هي أولويات التطوير التنظيمي في للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية ؟)

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرار والنسب المئوية لاجابات أعضاء الهيئة التدريسية ، وذلك كما هو موضح في (جدول20.4)

تشير المعطيات الواردة في (جدول20.4) أن اولويات التطوير التنظيمي تركزت بشكل رئيسي في مجال تطوير القوى البشرية ، حيث يرى أعضاء الهيئة التدريسية أن القوى البشرية باحتياج مُلح للتطوير حسب البنود التي وردت في هذا المجال ، وهذا يتفق مع ما ورد في احتياجات الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية للتطوير التنظيمي على المجالات المختلفة ، أما بالنسبة لاقل مجال يرى الموظفون أنهم باحتياج للتطوير فيه ، فقد كان مجال تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع ، على الرغم من أن هذا المجال في التحليل السابق (جدول 3.4) كان في المرتبة الثانية من الإلحاح إلا أنه جاء الأدنى احتياجاً بسبب وجود أولويات أهم مثل تطوير القوى

البشرية والتطوير الاكاديمي ... الخ ، فكان من الطبيعي أن يكون هو الادنى ، ويعـزى اخـتلاف النتائج بين هذا السؤال والسؤال الرئيسي لحصر الاولويات هنا في ست اولويات ، اما في الـسابق فكانت محصورة في (112) فقرة .

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة (Walker , 1996) ، حيث اشارت إلى أن الاطباء يعطوا الاولويـة لمهاراتهم المكتسبة في مجال عملهم .

جدول20.4 : التكرار والنسب المئوية لأولويات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلـسطينية فـي جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الألويات القصوى

الرقم	الاولويات	التكرار	النسبة المئوية
.1	تطوير القوى البشرية	51	31.5
.2	التطوير الاكاديمي	44	27.2
.3	تطوير العمليات الإدارية	31	19.1
.4	تطوير بيئة العمل المادية	18	11.1
.5	الإحتياجات العامة	12	7.4
.6	تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	06	3.7
	المجموع	**162**	**100**

❖ **نتيجة السؤال الثامن ونَصّة (ما هي أكثر معيقات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية ، حسب الشدة ؟)**

كانت اجابات أعضاء الهيئة التدريسية (مرتبة حسب الشدة) ، كما هو موضح في جدول (21.4)

جدول 21.4 : معيقات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية (مرتبة حسب الشدة)

الرقم	المعيقات	التكرار	النسبة المئوية
.1	عدم وضوح أهداف وسياسات الجامعة	49	30.2
.2	ضعف العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة)	41	25.3
.3	العجز المالي	36	22.2
.4	صغر حجم الجامعة وزيادة عدد الطلبة	19	11.7
.5	عدم قدرة وزارة التربية والتعليم العالي على الإشراف المباشر على الجامعات	11	6.8
.6	غياب التفاعل مع المجتمع المحلي	06	3.8
	المجموع	**162**	**100**

وتعكس هذه المعيقات الاحتياجات التي تم الإشاره اليها سابقاً ، وتعكس هذه المعيقات امور يتوجب الاهتمام به .

❖ **نتيجة السؤال التاسع ونَصّه (ما أثر متغيرات الجنس ، والعمر ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمي ، والجامعة ، والتخصص ، والخبرة ، والعمل في موقع إداري لاعضاء الهيئة التدريسية في تقديرهم لاحتياجات التطوير التنظيمي ؟)**

تم الإجابه عن هذا السؤال من خلال فرضيات الدراسة :

4.4 تحليل نتائج فرضيات الدراسة

❖ **نتيجة فحص الفرضية الأولى والتي نَصّت (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس) .**

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ت (t-test) لمعرفة الفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية , كما هو موضح في (جدول 22.4)

جدول 22.4 : نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة α
الاحتياجات العامة	ذكر	138	4.00	0.65	160	2.18	*0.03
	أنثى	24	3.65	1.07			
تطوير العمليات الإدارية	ذكر	138	3.86	0.60	160	-0.37	0.71
	أنثى	24	3.91	0.65			
تطوير القوى البشرية	ذكر	138	4.00	0.61	160	-0.81	0.42
	أنثى	24	4.12	0.70			
تطوير بيئة العمل المادية	ذكر	138	3.88	0.72	160	1.86	0.06
	أنثى	24	3.55	1.01			
التطوير الأكاديمي	ذكر	138	3.95	0.62	160	0.01	0.98
	أنثى	24	3.95	0.64			
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	ذكر	138	4.00	0.62	160	0.19	0.85
	أنثى	24	3.97	0.73			
الدرجة الكلية	**ذكر**	**138**	**3.93**	**0.54**	160	**0.81**	**0.42**
	أنثى	**24**	**3.83**	**0.69**			

* : ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05)

تشير المعطيات الواردة في (الجدول 22.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية ، باستثناء مجال الاحتياجات العامة ، حيث كانت الدلالة الإحصائية لصالح الذكور ، أي أن تقدير الذكور للاحتياجات أعلى من تقديرات الإناث لها ، ويعزى ذلك إلى قلة عدد الاناث في العينة .

وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية .

تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة كل من :

- دراسة (الأعرجي والعزام ، 2003) والتي اشارت إلى عدم وجود فروق في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .

- دراسة (تبوك ، 2001) والتي اشارت إلى انه لا يختلف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف الجنس .
- دراسة (أبو حمدية ، 1994) والتي اشارت إلى انه لا يوجد علاقة بين كل من مشاركة العاملين في عملية التغيير التنظيمي ومتغير الجنس .

❖ **نتيجة الفرضية الثانية والتي نَصّت (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر) .**

للتحقق من صحة الفرضية ، فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية , كما هو موضح في (جدول 23.4)

تشير المعطيات الواردة في (الجدول 23.4) أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية حول تقدير احتياجات التطوير التنظيمي حسب متغير العمر كانت أعلى للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (أكثر من 35 عاماً – 40) بمتوسط حسابي (3.98) ، يليهم اعضاء الهيئة التدريسية الذين أعمارهم (30 عاماً فأقل) بمتوسط حسابي (3.97)، يليهم أعضاء الهيئة التدريسية الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 30– 35) بمتوسط حسابي (3.91) ، يليهم أعضاء الهيئة التدريسية الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 40 – 45) بمتوسط حسابي (3.90) ، ثم أعضاء الهيئة التدريسية الذين اعمارهم (أكثر من 45 عاماً) بمتوسط حسابي (3.83) .

جدول 23.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداة تبعاً لمتغير العمر

المجالات	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف
الاحتياجات العامة	30 عاماً فأقل	25	3.99	0.70
	أكثر من 30-35 عاماً	27	3.84	0.92
	أكثر من 35-40 عاماً	34	4.04	0.72
	أكثر من 40-45 عاماً	40	3.89	0.73
	أكثر من45 عاماً	36	3.98	0.62
تطوير العمليات الإدارية	30 عاماً فأقل	25	3.94	0.61
	أكثر من 30-35 عاماً	27	3.87	0.58
	أكثر من 35-40 عاماً	34	3.92	0.62
	أكثر من 40-45 عاماً	40	3.83	0.65
	أكثر من45 عاماً	36	3.81	0.60
تطوير القوى البشرية	30 عاماً فأقل	25	4.08	0.73
	أكثر من 30-35 عاماً	27	4.02	0.54
	أكثر من 35-40 عاماً	34	4.11	0.60
	أكثر من 40-45 عاماً	40	4.00	0.59
	أكثر من45 عاماً	36	3.93	0.67
تطوير بيئة العمل المادية	30 عاماً فأقل	25	3.90	0.76
	أكثر من 30-35 عاماً	27	3.90	0.67
	أكثر من 35-40 عاماً	34	3.91	0.59
	أكثر من 40-45 عاماً	40	3.78	0.90
	أكثر من45 عاماً	36	3.71	0.89
التطوير الاكاديمي	30 عاماً فأقل	25	4.01	0.64
	أكثر من 30-35 عاماً	27	3.93	0.68
	أكثر من 35-40 عاماً	34	3.99	0.58
	أكثر من 40-45 عاماً	40	4.02	0.61
	أكثر من45 عاماً	36	3.82	0.63
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	30 عاماً فأقل	25	3.97	0.69
	أكثر من 30-35 عاماً	27	3.91	0.71
	أكثر من 35-40 عاماً	34	4.08	0.61
	أكثر من 40-45 عاماً	40	3.98	0.52
	أكثر من45 عاماً	36	4.01	0.68
الدرجة الكلية	**30 عاماً فأقل**	**25**	**3.97**	**0.57**
	أكثر من 30-35 عاماً	**27**	**3.91**	**0.53**
	أكثر من 35-40 عاماً	**34**	**3.98**	**0.54**
	أكثر من 40-45 عاماً	**40**	**3.90**	**0.60**
	أكثر من45 عاماً	**36**	**3.83**	**0.60**

ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو ذلك تم إجراء تحليل التباين الأحـــادي (One - Way Analysis Of Variance) لكل مجال من مجالات الاستبانه ، كما هو موضـــح في (جدول 24.4)

جدول 24.4 : نتائج تحليل التباين الاحادي (One - Way Analysis Of Variance) للفروق في وجهات نظر اعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة α
الاحتياجات العامة	بين المجموعات	0.82	4	0.20	0.38	0.83
	داخل المجموعات	85.19	157	0.54		
	المجموع	86.01	161			
تطوير العمليات الادارية	بين المجموعات	0.38	4	0.09	0.25	0.91
	داخل المجموعات	59.19	157	0.38		
	المجموع	59.57	161			
تطوير القوى البشرية	بين المجموعات	0.68	4	0.17	0.44	0.78
	داخل المجموعات	61.18	157	0.39		
	المجموع	61.86	161			
بيئة العمل المادية	بين المجموعات	1.07	4	0.27	0.42	0.80
	داخل المجموعات	100.30	157	0.64		
	المجموع	101.37	161			
التطوير الاكاديمي	بين المجموعات	0.91	4	0.23	0.58	0.68
	داخل المجموعات	61.23	157	0.39		
	المجموع	62.14	161			
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	بين المجموعات	0.50	4	0.13	0.31	0.87
	داخل المجموعات	63.86	157	0.41		
	المجموع	64.36	161			
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	**0.49**	**4**	**0.12**	**0.37**	**0.83**
	داخل المجموعات	**51.13**	**157**	**0.33**		
	المجموع	**51.62**	**161**			

تشير المعطيات الواردة في (جدول 24.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اســتجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الــضفة الغربية تعزى لمتغير العمر ، على جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية ، ويعود ذلك إلى أن المستوى الإدراكي لدى العاملين متقارب بغض النظر عن أعمارهم إذ يجمعهم وحدة العمل وهمومه المشتركة ، وكذلك التطوير يعتمد على الاحتياج في مجال معين أكثر من اعتماده على العمر .

مما يعني قبول الفرضية الصفرية .

تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة كل من :

- دراسة (المربع ، 2004) والتي اشارت إلى أن لدى الأفراد رؤية مشابهة نحو علاقة التطوير التنظيمي بالأداء مهما اختلفت أعمارهم .
- دراسة (الأعرجي والعزام ، 2003) والتي اشارت إلى عدم وجود فروق في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير العمر
- دراسة (تبوك ، 2001) والتي اشارت إلى انه لا يختلف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف العمر .

❖ **نتيجة فحص الفرضية الثالثة والتي نَصّت (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية) .**

وللتحقق من صحة الفرضية ، تم استخدام اختبار ت (t-test) لمعرفة الفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية , كما هو موضح في (جدول 25.4)

تشير المعطيات الواردة في (الجدول 25.4) أنه لا توجد فروق في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية حول تقدير احتياجات التطوير التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية حيث كانت فروقها غير دالة احصائياً بين الأعزب والمتزوج ، باستثناء مجالي الاحتياجات العامة وتطوير بيئة العمل المادية أعلى لصالح المتزوجين، ويعزى الباحث السبب إلى أن الرجل المتزوج أكثر إدراكاً للمتطلبات والاحتياجات حسب خبرته في إدارة منزله لذلك هو أكثر تحديداً للاحتياجات العامة وتطوير بيئة العمل المادية ، أما بقية المجالات فلا اختلاف فيها ويعود ذلك لعدم اعتماد هذه الاحتياجات على كون الموظف أو العامل أعزب أو متزوجاً وأنما على خبرته في العمل ومعرفته ودرايته .

مما يعني قبول الفرضية الصفرية .

جدول 25.4 : نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المجالات	الحالة الجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة α
الاحتياجات العامة	أعزب	25	3.60	0.95	160	-2.63	*0.01
	متزوج	137	4.01	0.67			
تطوير العمليات الإدارية	أعزب	25	3.79	0.50	160	-0.71	0.48
	متزوج	137	3.88	0.63			
تطوير القوى البشرية	أعزب	25	4.00	0.63	160	-0.15	0.88
	متزوج	137	4.02	0.62			
تطوير بيئة العمل المادية	أعزب	25	3.37	0.99	160	-3.27	*0.00
	متزوج	137	3.91	0.73			
التطوير الأكاديمي	أعزب	25	4.00	0.58	160	-0.40	0.68
	متزوج	137	3.94	0.63			
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	أعزب	25	3.77	0.69	160	-1.97	0.06
	متزوج	137	4.04	0.62			
الدرجة الكلية	**أعزب**	**25**	**3.73**	**0.57**	160	**-1.80**	**0.07**
	متزوج	**137**	**3.95**	**0.56**			

* : ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05)

❖ **نتيجة فحص الفرضية الرابعة والتي نَصّت (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α = 0.05) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى التعليمي) .**

ولتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ت (t-test) لمعرفة الفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية , كما هو موضح في (الجدول 26.4)

جدول 26.4 : نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المجالات	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة α
الاحتياجات العامة	ماجستير	79	3.90	0.79	160	-0.75	0.45
	دكتوراه	83	3.99	0.67			
تطوير العمليات الإدارية	ماجستير	79	3.80	0.64	160	-1.40	0.16
	دكتوراه	83	3.93	0.57			
تطوير القوى البشرية	ماجستير	79	4.01	0.68	160	-0.27	0.79
	دكتوراه	83	4.03	0.56			
تطوير بيئة العمل المادية	ماجستير	79	3.74	0.84	160	-1.39	0.17
	دكتوراه	83	3.91	0.74			
التطوير الأكاديمي	ماجستير	79	3.91	0.64	160	-0.90	0.37
	دكتوراه	83	4.00	0.60			
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	ماجستير	79	3.93	0.62	160	-1.17	0.24
	دكتوراه	83	4.05	0.64			
الدرجة الكلية	**ماجستير**	**79**	**3.86**	**0.60**	160	**-1.28**	**0.20**
	دكتوراه	**83**	**3.97**	**0.53**			

تشير المعطيات الواردة في (الجدول 26.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، على جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية ، ويعود ذلك إلى أنه يوجد إجماع من جميع أفراد عينة الدراسة سواء أكانوا من حملة شهادات الماجستير أو الدكتوراة في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية ، ويعود ذلك إلى :

- التقارب في هذين المستويين ، كما ان الخبرة في العمل عملياً قلصت الفارق بينهما بحيث لم يصبح هناك تأثير عملي أو واضح للفروق بينهما .
- إن أعضاء الهيئة التدريسية على دراية وصلة باساليب وإجراءات العمل .
- إن أعضاء الهيئة التدريسية على دراية ومعرفة باحتياجات التطوير التنظيمي وواقعة .

مما يعني قبول الفرضية الصفرية .

تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة كل من :

- دراسة (المربع ، 2004) والتي اشارت إلى أن لدى الأفراد رؤية مشابهة نحو علاقة التطوير التنظيمي بالأداء مهما اختلفت مستوياتهم التعليمية .
- دراسة (الأعرجي والعزام ، 2003) والتي اشارت إلى عدم وجود فروق في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- دراسة (تبوك ، 2001) والتي اشارت إلى انه لا يختلف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي .
- دراسة (أبو حمدية ، 1994) والتي اشارت إلى انه لا يوجد علاقة بين كل من مشاركة العاملين في عملية التغيير التنظيمي ومتغير التحصيل العلمي .

❖ **نتيجة فحص الفرضية الخامسة والتي نَصّت (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة) .**

للتأكد من صحة الفرضية ، فقد استخرج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية , كما هو موضحاً في (الجدول 27.4)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية حول تقدير احتياجات التطوير التنظيمي حسب متغير الجامعة كانت أعلى لجامعة الخليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.07) ، ويعزى ذلك إلى حجم الجامعة وعدد الطلاب المستفيدين منها أكبر مقارنة مع جامعة بيت لحم ، وكذلك تزداد الأعداد والكليات بشكل متواصل مما يربك الإدارة ويجعلها باحتياج إلى تطوير وتنظيم باستمرار ، بينما حصلت جامعة بيت لحم على أدنى متوسط حسابي وكان (3.70)، ويعزى ذلك إلى كونها من أكثر الجامعات في جنوب الضفة الغربية تطوراً بسبب الدعم المتواصل والمستمر لها وتستفيد من خبرات الجامعات الاجنبية في الخارج من خلال البعثات والدورات المتكررة ، كذلك حصولها على المساعدات الخارجية كونها مدعومة من الطائفة المسيحية في الخارج ، بالإضافة إلى أنها تستقطب الكفاءات الأجنبية والعربية المتميزة ، وهي تستفيد من الأخطاء التي وقعت فيها الجامعات الأخرى وكذلك طبيعة الإدارة المؤهلة القائمة عليها .

جدول 27.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداه تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاحتياجات العامة	الخليل	56	4.05	0.55
	بوليتكنك فلسطين	61	3.99	0.77
	بيت لحم	45	3.75	0.86
تطوير العمليات الإدارية	الخليل	56	3.98	0.50
	بوليتكنك فلسطين	61	3.85	0.64
	بيت لحم	45	3.75	0.69
تطوير القوى البشرية	الخليل	56	4.11	0.47
	بوليتكنك فلسطين	61	4.03	0.60
	بيت لحم	45	3.89	0.80
تطوير بيئة العمل المادية	الخليل	56	4.11	0.50
	بوليتكنك فلسطين	61	3.87	0.59
	بيت لحم	45	3.41	1.11
التطوير الاكاديمي	الخليل	56	4.06	0.45
	بوليتكنك فلسطين	61	3.90	0.65
	بيت لحم	45	3.88	0.76
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	الخليل	56	4.12	0.54
	بوليتكنك فلسطين	61	4.01	0.60
	بيت لحم	45	3.81	0.75
الدرجة الكلية	**الخليل**	**56**	**4.07**	**0.40**
	بوليتكنك فلسطين	**61**	**3.91**	**0.53**
	بيت لحم	**45**	**3.70**	**0.73**

ولمعرفة فيما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو ذلك تم اجراء تحليل التباين الاحـادي (One - Way Analysis Of Variance) لكل مجال من مجالات الاستبانة ، كما هو موضح في (الجدول 28.4)

جدول 28.4 : نتائج تحليل التباين الاحادي (One - Way Analysis Of Variance) للفـروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة α
الاحتياجات العامة	بين المجموعات	2.49	2	1.25	2.37	0.10
	داخل المجموعات	83.51	159	0.53		
	المجموع	86.00	161			
تطوير العمليات الادارية	بين المجموعات	1.45	2	0.72	1.98	0.14
	داخل المجموعات	58.12	159	0.37		
	المجموع	59.57	161			
تطوير القوى البشرية	بين المجموعات	1.21	2	0.61	1.59	0.21
	داخل المجموعات	60.65	159	0.38		
	المجموع	61.86	161			
بيئة العمل المادية	بين المجموعات	12.82	2	6.41	11.51	*0.00
	داخل المجموعات	88.55	159	0.56		
	المجموع	101.37	161			
التطوير الاكاديمي	بين المجموعات	1.19	2	0.59	1.55	0.22
	داخل المجموعات	60.95	159	0.38		
	المجموع	62.14	161			
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	بين المجموعات	2.52	2	1.26	3.24	*0.04
	داخل المجموعات	61.84	159	0.39		
	المجموع	64.36	161			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	**3.46**	**2**	**1.73**	**5.71**	***0.00**
	داخل المجموعات	**4815**	**159**	**0.30**		
	المجموع	**51.61**	**161**			

* : ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05)

تشير المعطيات الواردة في (الجدول 28.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة ، على مجالات (الاحتياجات العامة ، وتطوير العمليات الادارية ، وتطوير القوى البشرية ، والتطوير الاكاديمي) ، أي إن هناك اتفاقاً بتحديد هذه الاحتياجات للتطوير ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة ، على مجالات (تطوير بيئة العمل المادية ، وتطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع) وعلى الدرجة

الكلية ، وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار توكي للمقارنات البعدية كما هو موضح في (الجدول 29.4) .

جدول 29.4 : نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير الجامعة

المقارنات	المتوسط الحسابي	جامعة الخليل	جامعة بوليتكنك فلسطين	جامعة بيت لحم
جامعة الخليل	4.07	-	-	0.3660
جامعة بوليتكنك فلسطين	3.91	-	-	-
جامعة بيت لحم	3.71	-0.3660	-	-

تشير المعطيات الواردة في (الجدول 29.4) إلى ان الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية لصالح جامعة بيت لحم بفارق (3.660) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جامعة بيت لحم تهتم بتطوير بيئة العمل المادية اكثر من جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين ، ولها تفاعل أكثر مع المجتمع المحلي من جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين ، وهي تستضيف الأدباء وتقوم بعمل أمسيات شعرية ومعارض علمية باستمرار وأنشطة تفاعلية مع المجتمع المحلي .

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية .

❖ **نتيجة فحص الفرضية السادسة والتي نَصّت (لا توجد فروق ذات دلالةإحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في تصور أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص) .**

للتحقق من صحة الفرضية ، فقد تم استخدام اختبار ت (t-test) لمعرفة الفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية , كما هو موضح في (الجدول 30.4)

جدول 30.4 : نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة α
الاحتياجات العامة	علوم انسانية	93	3.92	0.70	160	0.51	0.61
	علوم طبيعية	69	3.98	0.78			
تطوير العمليات الإدارية	علوم انسانية	93	3.81	0.63	160	1.50	0.14
	علوم طبيعية	69	3.95	0.57			
تطوير القوى البشرية	علوم انسانية	93	4.01	0.64	160	0.37	0.71
	علوم طبيعية	69	4.04	0.59			
تطوير بيئة العمل المادية	علوم انسانية	93	3.78	0.83	160	0.87	0.39
	علوم طبيعية	69	3.89	0.74			
التطوير الأكاديمي	علوم انسانية	93	3.87	0.63	160	1.95	*0.05
	علوم طبيعية	69	4.06	0.60			
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	علوم انسانية	93	3.96	0.66	160	0.70	0.48
	علوم طبيعية	69	4.03	0.60			
الدرجة الكلية	**علوم انسانية**	**93**	**3.86**	**0.60**	160	**1.29**	**0.20**
	علوم طبيعية	**69**	**3.98**	**0.51**			

* : ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05)

تشير المعطيات الواردة في (الجدول 30.4) ، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، على جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية ما عدا مجال التطوير الاكاديمي ، وهذا يعني ان هناك اتفاقاً على تحديد مدى احتياج المجالات السابقة للتطوير وذلك لأن جميع هذه الجامعات تشترك في الظرف نفسها بغض النظر عن التخصص ، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات اعضاء الهيئة التدريسية حول احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى التعليمي على مجال التطوير الاكاديمي ، حيث كان المتوسط الحسابي لتخصص العلوم الطبيعية الأعلى (4.06) ، بينما كان المتوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التدريسية من حملة تخصص العلوم الانسانية (3.87) ، ويعزو الباحث ذلك لإختلاف طرق التدريس وطبيعة المساقات في العلوم الطبيعية عنها في العلوم الانسانية ، حيث أن العلوم الطبيعية باحتياج إلى مختبرات وتجارب

وابحاث علمية ، بينما تقل هذه الاحتياجات في العلوم الانسانية والتي تكون أبسط وأسهل وأكثر توفراً .

مما يعني قبول الفرضية الصفرية .

❖ **نتيجة فحص الفرضية السابعة والتي نَصّت (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة) .**

للتأكد من صحة الفرضية ، فقد استخرج الوسط الحسابي والانحراف المعيارية لمعرفة الفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية , كما هو موضح في (الجدول 31.4)

تشير المعطيات الواردة في (الجدول31.4) أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية حول تقدير احتياجات التطوير التنظيمي حسب سنوات الخبرة أنها كانت الأعلى لأعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم خبرة تتراوح بين (أكثر من عام – 6 اعوام) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (3.97) ، يليهم الذين لديهم خبرة (أكثر من 6 – 11عاماً) والذين لديهم خبرة (أكثر من 15) عاماً بمتوسط حسابي (3.96) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هؤلاء الأعضاء أصبحت لديهم الخبرة الكافية لتحديد احتياجات التطوير التنظيمي وهم أيضاً في أوج مرحلة العطاء والعمل والتطوير ، وكانت أدنى التقديرات للاحتياجات في مجال التطوير التنظيمي هي للمجموعة الذين خبرتهم (عام فما دون) بمتوسط حسابي (3.77) ، يليهم الذين خبرتهم (أكثر من 11– 15) عام بمتوسط حسابي (3.81) ، ويعزى ذلك لكون الافراد الذين لديهم خبرة محدودة ليس لديهم الخبرة الكافية لتحديد مدى الاحتياج للتطوير التنظيمي .

جدول31.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداة تبعاً لمتغير الخبرة

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاحتياجات العامة	عام فما دون	14	3.84	0.74
	أكثر من عام- 6 أعوام	57	3.96	0.83
	أكثر من 6 - 11 عاماً	24	6.96	0.58
	أكثر من 11 - 15عاماً	21	3.90	0.85
	أكثر من 15 عاماً	36	4.01	0.58
تطوير العمليات الإدارية	عام فما دون	14	3.61	0.77
	أكثر من عام- 6 أعوام	57	3.95	0.57
	أكثر من 6 - 11 عاماً	24	3.85	0.55
	أكثر من 11 - 15عاماً	21	3.82	0.78
	أكثر من 15 عاماً	36	3.96	0.52
تطوير القوى البشرية	عام فما دون	14	3.76	0.77
	أكثر من عام- 6 أعوام	57	4.16	0.58
	أكثر من 6 - 11 عاماً	24	4.09	0.55
	أكثر من 11 - 15عاماً	21	3.92	0.65
	أكثر من 15 عاماً	36	3.99	0.55
تطوير بيئة العمل المادية	عام فما دون	14	3.68	0.92
	أكثر من عام- 6 أعوام	57	3.88	0.72
	أكثر من 6 - 11 عاماً	24	3.90	0.61
	أكثر من 11 - 15عاماً	21	3.68	1.15
	أكثر من 15 عاماً	36	3.89	0.68
التطوير الاكاديمي	عام فما دون	14	3.93	0.65
	أكثر من عام- 6 أعوام	57	3.98	0.65
	أكثر من 6 - 11 عاماً	24	4.06	0.40
	أكثر من 11 - 15عاماً	21	3.79	0.76
	أكثر من 15 عاماً	36	3.95	0.61
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	عام فما دون	14	3.96	0.73
	أكثر من عام- 6 أعوام	57	3.97	0.61
	أكثر من 6 - 11 عاماً	24	3.91	0.49
	أكثر من 11 - 15عاماً	21	4.00	0.88
	أكثر من 15 عاماً	36	4.10	0.53
الدرجة الكلية	**عام فما دون**	**14**	**3.77**	**0.66**
	أكثر من عام- 6 أعوام	**57**	**3.97**	**0.54**
	أكثر من 6 - 11 عاماً	**24**	**3.96**	**0.45**
	أكثر من 11 - 15عاماً	**21**	**3.81**	**0.79**
	أكثر من 15 عاماً	**36**	**3.96**	**0.46**

ولمعرفة فيما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية نحو ذلك تم اجراء تحليل التباين الاحـــادي (One - Way Analysis Of Variance) لكل مجال من مجالات الاستبانه ، كما هو موضح في (الجدول 32.4)

جدول32.4 : نتائج تحليل التباين الاحادي (One - Way Analysis Of Variance) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة α
الاحتياجات العامة	بين المجموعات	0.55	4	0.14	0.25	0.91
	داخل المجموعات	85.46	157	0.54		
	المجموع	86.01	161			
تطوير العمليات الادارية	بين المجموعات	2.36	4	0.59	1.62	0.17
	داخل المجموعات	57.20	157	0.36		
	المجموع	59.56	161			
تطوير القوى البشرية	بين المجموعات	3.23	4	0.81	2.17	0.08
	داخل المجموعات	58.63	157	0.37		
	المجموع	61.86	161			
بيئة العمل المادية	بين المجموعات	1.35	4	0.34	0.53	0.72
	داخل المجموعات	100.03	157	0.64		
	المجموع	101.38	161			
التطوير الاكاديمي	بين المجموعات	0.88	4	0.22	0.56	0.69
	داخل المجموعات	61.26	157	0.39		
	المجموع	62.14	161			
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	بين المجموعات	0.61	4	0.15	0.38	0.83
	داخل المجموعات	63.75	157	0.41		
	المجموع	64.36	161			
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	**1.03**	**4**	**0.26**	**0.80**	**0.53**
	داخل المجموعات	**50.59**	**157**	**0.32**		
	المجموع	**51.62**	**161**			

تشير المعطيات الواردة في (الجدول32.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات اعضاء الهيئة التدريسية حول احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الـــضفة

الغربية تعزى لمتغير الخبرة ، على جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية ، وهذا يعني أن هناك اتفاقاً بتحديد مدى احتياج المجالات السابقة للتطوير ، ويعود ذلك لتشابة الأعمال التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسة ، والاعتماد على الأساليب والوسائل التقليدية بغض النظر عن سنوات خبرة الموظف فالنقص نفسة والاحتياجات نفسها .

مما يعني قبول الفرضية الصفرية .

- دراسة (المربع ، 2004) والتي اشارت إلى أن لدى الأفراد رؤية مشابهة نحو علاقة التطوير التنظيمي بالأداء مهما اختلفت خبرتهم .
- دراسة (تبوك ، 2001) والتي اشارت إلى انه لا يختلف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف الخبرة .
- دراسة (أبو حمدية ، 1994) والتي اشارت إلى انه لا يوجد علاقة بين كل من مشاركة العاملين في عملية التغييرالتنظيمي ومتغير الخبرة .

❖ **نتيجة فحص الفرضية الثامنة والتي نَصّت (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمل في موقع إداري) .**

وللتحقق من صحة الفرضية ، تم استخدام اختبار ت (t-test) لمعرفة الفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية , كما هو موضحاً في (الجدول 33.4)

تشير المعطيات الواردة في (الجدول 33.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمل في موقع إداري ، على جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية ، أي أن هناك اجماعاً بتحديد مدى الاحتياج للمجالات السابقة للتطوير ، ويعود ذلك لكون العمل الإداري في الجامعات هو عمل دوري ، أي أنه كل فترة يتم وضع عضو هيئة تدريس في منصب إداري ، مما يدل على أن عضو الهيئة التدريسية سواء عمل في موقع إداري أو لم يعمل فإن تحديد الاحتياجات ثابت من وجهة نظره .

وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية .

(جدول 33.4) : نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير العمل في موقع إداري

المجالات	عمل إداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة α
الاحتياجات العامة	نعم	66	4.02	0.62	160	0.99	0.33
	لا	96	3.90	0.80			
تطوير العمليات الإدارية	نعم	66	3.92	0.56	160	0.93	0.35
	لا	96	0.83	0.64			
تطوير القوى البشرية	نعم	66	4.01	0.58	160	-0.11	0.92
	لا	96	4.03	0.65			
تطوير بيئة العمل المادية	نعم	66	4.84	0.70	160	0.19	0.85
	لا	96	3.82	0.85			
التطوير الأكاديمي	نعم	66	3.97	0.62	160	0.30	0.77
	لا	96	3.94	0.62			
تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع	نعم	66	3.99	0.64	160	-0.15	0.89
	لا	96	4.00	0.63			
الدرجة الكلية	**نعم**	**66**	**3.94**	**0.51**	160	**0.42**	**0.68**
	لا	**96**	**3.90**	**0.60**			

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل ملخصاً للنتائج التي توصلت اليها الدراسة إضافة إلى التوصيات التي خرج بها الباحث .

1.5 ملخص عام للنتائج

توصلت الدّراسة إلى النتائج التالية :

1. أن احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية بشكل عام تقع ضمن الدرجة " المرتفعة " .
2. أن أعلى مجال في احتياجات التطوير التنظيمي هو مجال تطوير القوى البشرية ، ثم يأتي في المرتبة الثانية مجال تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع ، ثم يأتي في المرتبة الثالثة مجال التطوير الأكاديمي ، ثم يأتي في المرتبة الرابعة مجال الاحتياجات العامة ، ثم يأتي في المرتبة الخامسة مجال تطوير العمليات الإدارية ، وأخيراً أقل مجال هو مجال بيئة العمل المادية .
3. كانت اولويات التطوير التنظيمي حسب الاحتياج الأقصى كما يلي : تطوير القوى البشرية ، التطوير الأكاديمي ، تطوير العمليات الإدارية ، تطوير بيئة العمل المادية ، الاحتياجات العامة ، تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع .
4. كانت معيقات التطوير التنظيمي حسب الشدة كما يلي : عدم وضوح أهداف وسياسات الجامعة ، وضعف العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجية والإشراف والرقابة، والعجز المالي ، وصغر حجم الجامعة وزيادة عدد الطلبة ، وعدم قدرة وزارة التعليم العالي على الإشراف المباشر على الجامعات ، وغياب التفاعل مع المجتمع المحلي .

5. عدم وجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنـــوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف الجنس .
6. عدم وجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنـــوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف العمر .
7. عدم وجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنـــوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف الحالة الاجتماعية .
8. عدم وجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنـــوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف المستوى التعليمي .
9. وجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف الجامعة .
10. عدم وجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف التخصص .
11. عدم وجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف الخبرة .
12. عدم وجود اختلاف في تحديد احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف العمل في موقع إداري .

2.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ، فان الباحث يوصي بما يلي :

1. قيام الجامعات بوضع سياسية عامة لإدارة القوى البشرية تعتمد أساساً على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بما هو موجود اعتماداً على أساسي الحوافز والبحث العلمي ، ومأسسة عملية التعيين ووضعها في إطار معياري ممنهج يجعل الكفاءة قاعده لذلك خاصةً في الوظائف الادارية .
2. معالجة الاحتياج إلى أعضاء الهيئة التدريسية في المجالات النادرة ومن خلال الابتعاث للحصول على درجة الدكتوراة وفقاً لخطة حسب الأولوية ، وتحديد الاحتياجات التدريبية للكادرين الأكاديمي والإداري للارتقاء بقدرات وكفاءات الموظفين .
3. العمل على خلق جو اجتماعي تعاوني داخل الجامعة من خلال التفاعل المستمر بين الموظفين.
4. وضع معايير واضحة ومكتوبه لامتيازات الموظف وحقوقة ، وتطبيقها على الجميع بطريقة متوازنه ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان شعور الموظفين بالمساواة والعدالة في برامج منح الحوافز .
5. التركيز على الاطر التفاعلية بين الجامعة والمجتمع ومؤسساته من خلال تعريف المجتمع بإمكانات الجامعة وبرامج الزيارات والأبحاث العلمية والمعارض ، وتفعيل دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات .
6. قيام إدارات الجامعات بوضع خطة شاملة لتعزيز ودعم البحث العلمي واستخداماته الميدانية وإفادة الباحثين منه وتمويل النشاطات البحثية من خلال صناديق خاصة .
7. وضع آلية لتفاعل الجامعات وتعاونها مع بعضها علمياً وعملياً على أعلى المستويات وفي لجان علمية على مستوى الكليات .
8. وضع خطط شاملة للتطوير كأن تكون ثلاثية أو خمسية ، حيث يقوم بهذه المهمة طاقم متخصص يضع الخطة وتقييم تنفيذها وأثرها ويكون لذلك حوافز محدده .
9. إيجاد دوائر متخصصة للتخطيط والتطوير الأكاديمي وإجراء عملية تقييم الأداء المؤسسي لكل جامعة على حدا سنوياً وإجراء دراسة شاملة تفصيلية لذلك كل ثلاث او خمس سنوات .
10. إجراء دراسات وبحوث أخرى في المجالات الفرعية لهذه الدراسة ، كتطوير القوى البشرية أو التفاعل مع الجامعات الأخرى ، أو ..... .

1.6 المراجع العربية

القرآن الكريم .

- ابراهيم ، ي ، الطحـــلاوي ، م ، حـــسن ، ن . (2001) : الإدارة العـــصرية وجامعـــة المستقبل ، مركز المدينة للعلوم الهندسية ، الرياض .
- ابن منظور ، جمال الدين محمد بن مكرم ، 1988 . (ت ... هـــ) : **لسان العرب** . ج 8 ، ج 14 ، دار احياء التراث العربي.
- أبو بكر ، م . (2001) : **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** ، الـــدار الجامعيـــة ، الاسكندرية .
- أبو حمدية ، أ . (1994) : **اتجاهات العاملين نحو التغييـــر التنظيمـــي فـــي الـــشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن** . الجامعة الأردنية ، الاردن ، (رسالة ماجـــستير غير منشورة)
- أبو ريدة ، ج . (2004) : واقع الجامعات الفلسطينية بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية ، مركز المعلومات الوطني الفلسطيني ، فلسطين .
- أبو سمرة ، م ، قرنبج ، ق ، جبر ، أ . (2003) : " المشكلات التي تواجة اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية " . مجلة اتحـــاد الجامعـــات العربيـــة ، **42** ، ص ص 241-292
- أبو عيشة ، س ، عبد الكريم ، ر . (2003) : تطوير التعليم الهندسي في جامعة النجاح . في: ورقة عمل لمؤتمر جامعة النجاح الوطنية – تاريخ وتطـــور . جامعـــة النجـــاح ، فلسطين ، 1-14

- اسعد ، م . (1992) : " قياس آثار تطبيق اسلوب التطوير التنظيمي – دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنظمة الغربية في المملكة العربية السعودية " . المجلة العلمية للاقتصاد والادارة ، **1** ، 522–260 .
- الاعرجي ، ع ، العزام ، ز . (2003) : " اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الاردنية – دراسة ميدانية " . المجلة العربية للادارة ،23 ، (**2**)، 45 – 92.
- الاعرجي ، ع . (1988) : **نظريات التطوير والتنمية الادارية** ، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة .
- بحر ، خ . (2001) : " وظائف الادارة الخمس " . مركز المدينة للعلوم الهندسية ، الرياض .
- البلوي ، ص . (2005) : **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي – دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة** . جامعة الملك نايف للعلوم الامنية ، الرياض .
- تبوك ، س . (2001) : **دور القيادات الادارية في التطوير التنظيمي – دراسة استطلاعية . الجامعة الاردنية** ، الاردن . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- توفيق ، ح . (1980) : **الإدارة العامة** ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- جامعة بوليتكنك فلسطين . (2005) . **دليل الجامعة** ، دائرة العلاقات العامة .
- جامعة بيت لحم . (2006) . **دليل الجامعة** ، دائرة العلاقات العامة .
- جامعة الخليل . (2005) . **دليل الجامعة** ، دائرة العلاقات العامة .
- الحربي ، ح . (2003) : إدارة الجودة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية – دراسة لاتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئها (ملخص) . مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية ، **15** ، (**1**) ، 231–232 .
- حريم ، ح . (2004) : **السلوك التنظيمي – سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال** ، دار ومكتبة الحامد ، عمان .
- حسن ، ر . (2004) : **السلوك في المنظمات** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية
- حمد ، م . (1995) : **احتياجات التطوير المهني والاداري – دراسة حالة** . جامعة ام درمان الاسلامية ، اليمن . (رسالة ماجستير غير منشورة)
- حمور ، خ . (2002) : **السلوك التنظيمي** ، ط1 . دار صفاء للنشر ، عمان .

- الحولي ، ع ، أبو دقة ، س . (2004): " تقويم برنامج الدراسات العليا في الجامعة الاسلامية بغزة من وجهة نظر الخريجين " . مجلة الجامعة الاسلامية ، **12** ، **(2)** ، 391 ــ 424.
- الخضري ، م . (1993) : **ادارة التغيير** ، ط1 . الدار الفنية للنشر ، القاهرة .
- خلاف ، ر . (2006) : **معوقات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية و الطلبة** . جامعة القدس ، فلسطين . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- خليل ، خ . (2003) : **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية** . جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- درة ، ع . (1986) : **مبادئ واساليب التطوير التنظيمي في المؤسسات العربية** ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان
- الرحيلي ، ع ، بيومي، ب . (1998) : " استخدام الاساليب الحديثة في تطوير اداء الادارة المالية بجامعة الملك عبد العزيز " . مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، **12** ، **(1)** ، 133 – 184 .
- الرمضي ، ع . (2000) : **تقويم نماذج التطوير الإداري في الجهزة الحكومية – دراسة تقيمية** ، جامعة الملك نايف للعلوم الامنية ، الرياض . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- زويلف ، م ، اللوزي ، س . (1993) : **التنمية الإدارية في الدول النامية** ، ط1 . دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان .
- السالم ، م . (1999) : **نظريات المنظمة – الهيكل والتصميم** ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ..
- سليمان ، ح . (2000) : **السلوك التنظيمي وتطوير المنظمات** ، ط2 . مكتبة المدينة ، الزقازيق .
- سمارة ، أ . (1994) : **تقييم اداء التطوير الاداري في الاردن** . الجامعة الاردنية ، الاردن . (رسالة ماجستير غير منشورة)
- سيزالاقي ، أ ، والاس ، م ، (1991) : السلوك التنظيمي والاداء . ترجمة جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- الشتري ، ب . (2003) : **تقويم اساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الاجهزة الامنية – دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الامن العام بالرياض** . جامعة الملك نايف للعلوم الامنية ، الرياض .

- الشلبي ، ف . (2006) : التخصصات المعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم العالي ، الإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي ، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، فلسطين.
- الطجم ، ع . (1999-أ) : **التطوير التنظيمي – المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات** ، دار البلاد للطباعة والنشر ، جدة .
- الطجم ، ع . (1999-ب) : " دور البحث العملي كاستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الادارية – دراسة نظرية " . مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، **13** ، (**1**) ، ص ص 115 – 148
- الطجم ، ع . (2000) : **التطوير التنظيمي** ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، الرياض .
- العامري ، ن . (1998) : " استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية – دراسة ميدانية استطلاعية " . مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، **12** ، (**2**) ، 95 – 120 .
- عباس ، ع ، بركات ، ع . (2001) : **مبادئ علم الادارة** ، مكتبة الرائد العلمية ، عمان.
- عبد الباقي ، ص . (2005) : **السلوك الانساني في المنظمات** ، الدار الجامعية ، القاهرة.
- العديلي ، ن . (1993) : **ادارة السلوك التنظيمي** ، مكتبة مدبولي ، القاهرة .
- العديلي ، ن . (1997) : **السلوك الانساني والتنظيمي** ، معهد الادارة العامة ، الرياض .
- العلاونة ، م . (2007) : واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . في : ورقة عمل لمؤتمر جامعة القدس – الجودة والتميّز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي . جامعة القدس ، فلسطين ، 169-198 .
- العميان ، م . (2002) : **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال** ، دار وائل للنشر ، عمان .
- العواملة ، ن . (1992) " التغيير والتطوير التنظيمي في اجهزة الادارة العامة في الاردن " . أبحاث اليرموك ، **8** ، (**2**) ، 173-209 .
- عياد ، م . (2006) : **واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم** . جامعة القدس ، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) .

- الغامدي ، ع . (1991) : " مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة في السعودية لعوامل التغيير – دراسة نظرية ميدانية " . مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، **4** ، (**1**) ، 101 – 126 .
- غنيم ، ع . (1999) **التخطيط : اسس ومبادئ عامة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- الفرحان ، أ . (1990) : " التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الاردنية " . مجلة دراسات ، **17**أ ، (**1**) ، 109 – 143 .
- فرهود ، ن . (2002) : " التقويم الذاتي الشامل لاداء الجامعات – مدخل للتطوير " . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، **1** ، 276–290 .
- فيله ، ف ، عبد المجيد ، أ . (2005) : **السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية** ، دار المسيره للنشر والتوزيع ، عمان .
- القريوتي ، م ، العنزي ، ع . (2004) : " جهود التطوير الاداري في الكويت – دراسة تقيمية " . مجلة الادارة العامة ، **44** ، (**3**) ، 573 ــ 626 .
- القريوتي ، م . (2000) : **السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- القطب ، أ . (1988) : " دور البحث العلمي في التطوير الاداري للمدن العربية " . مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، **13** ، (**1**) ، 3 – 33 .
- الكبيسي ، ع . (1998) : **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة** ، ط1 . دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ، الدوحة .
- كنعان ، ن . (2002) : **القيادة الادارية** ، ط1 . مكتبة دار الثقافة ، عمان .
- لافي ، أ . (2004) : **التطوير الاداري في وزارة الزراعة الفلسطينية – واقع وآفاق من وجهة نظر المديرين العاملين والمديرين ونواب المديرين** . جامعة القدس ، فلسطين . (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- اللوزي ، م . (2002) : **التنمية الادارية** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- اللوزي ، م . (2003) : **التطوير التنظيمي – اساسيات ومفاهيم حديثة** ، ط 2 . دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ماهر ، أ . (2003) : **السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- محجوب ، ب . (2003) : **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الادارية ، القاهرة .

- المربع ، ص . (2004) : **التطوير التنظيمي وعلاقته بالاداء من وجهة نظر العـاملين في المديرية العامة للجوازات** . جامعة الملك نايف للعلوم الامنية ، الرياض .
- المشاري ، ع . (2002) : **معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيـادات العليـا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة** . جامعة الملك نايف للعلوم الامنية ، الرياض .
- مطالقة ، ع . (2001) : دور الجامعة في رفع كفاءة الموظف في مختلف الإدارات للقيام بمهامه الأساسية ورفع جودة ادائة في خدمة الطالب . في : ورقة عمل للمـؤتمر الثـاني والعشرين للمنظمة العربية للمسؤولية عن القبول والتسجيل في الجامعات بالدول العربية . الجامعة الأمريكية ، القاهرة .
- النفيعي ، ض . (2003) : " الابداع من اجل التطوير الاداري في الاجهـزة الحكوميـة بمدينة الرياض " . مجلة جامعة الملك عبد العزيز، **17** ، (**1**) ، 3 – 37 .
- وزارة التخطيط الفلسطينية . (2005) : تقرير خطة التنمية متوسط المدى 2005-2007 . رام الله .
- ياسين ، س . (2002) : **الادارة الاستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للتوزيع ، عمان .

2.6 المراجع الأجنبية

- Anderson , T , (1988) : " An analysis of personality factors and perceived resistance to organization change and development: correlation study ". Dissertations Abstract International , **48, (01) , 1359-A**
- Beckhard , R . (1989) : **what is organization development ?** , Home wood , Illinois .
- Carrol , S, Tosi , H. (1973) : **management by objectives : applications and research** , the Macmillan co. , New York .
- Carnall , C . (1986) : " Toward atheory for the evaluation of organizational change " . Journal of human relations , **39 , (8)** , 739-760
- Elsey , B , Eskandari , M . (1999) : " Identifying the management development needs of senior executives in Iran's teaching hospitals " . Journal of Management in Medicine , **13 , (6)** , 421-435
- Elmont , M. (1986): " Characteristics and perceived training needs of developmental educators in the Massachusetts community college system". Dissertations Abstract International , 47 , 3288 - A

- Dickerson , j . (2001) : " Perceptions Of Organizational Change By Different Levels Of Student Affairs Administrators " . Dissertation Abstracts International , **61, (09)** , 3483 - A
- Fleish , G . (2003) : " Segment Profiling : Reducing Strategic Risk In Higher Education " . Journal Of Education Policy And Mgt. , **25 , (2),** 147-399 .
- Lan. , J . (2000) : " Web based Instruction For Education Faculty : A needs Assessment " . Journal Of Computing In Education Summer , **33, (4)** , 385-399
- Martin , A et el . (2000) : " Graduate Satisfaction With Univ. and Perceived Employment Preparation " . Journal Of Education At Work , **12, (2)** , 199-213
- Viitala , R . (2005) : " Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model " . Journal of Workplace Learning , **17 , (7)** , 436-451
- Saitta , J. (1998) : **Determing the administrative support and professional development needs of contract instructors at acivilian federal training agency** , polytechnic institute and state university , Virginia
- Walker , R . (1996) : " Involving doctors in management A survey of the management development career needs of selected doctors in NHS Wales". Journal Of mgt in Medicine, **10 , (1)** , 31-52
- Wilson , A . (2006) : " Managers' perceptions of management development needs in manufacturing SMEs " . Journal of Education Training , **48 , (8)** , 666-681

الملاحـــــق

ملحق (1.3)

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة أعضاء الهيئة التدريسية المحترمون

تحية طيبة وبعد ،

بين يديك استبانة كاحدى أدوات جمع البيانات لدراسة علمية بعنوان " **احتياجات التطـــويرالتنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئـــة التدريـــسية** " ، وتهدف هذه الدراسة الى المساهمة من خلال جهد متواضع للإرتقاء باداء الجامعات من خلال رصد الاحتياج لتطويرها ، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجـــستير تخـــصص بنـــاء المؤسسات والتنمية البشرية ، ويتم تنفيذ هذه الدراسه بإشراف الدكتور عبد الفتاح الشمله .
والجدير ذكرة أن التطوير التنظيمي هو : جهد مخطط على مستوى الجامعة ككل لزيادة فاعليتها ، من خلال تدخلات في العمليات الإدارية والاكاديمية وما يؤثر فيها .

أرجو التعاون من خلال التكرم بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بما يعكس وجهة نظرك ، علماً بأن البيانات التي ستقدمها ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،

الباحث : محمد عبد الرحيم جبرين

الجزء الأول: البيانات العامة:

يرجى وضع اشارة (X) في المكان الذي ينطبق عليك :-

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر ☐ 30 عاماً فأقل ☐ أكثر من 30-35 عاماً ☐ أكثر من 35-40 عاماً

☐ أكثر من 40-45 عاماً ☐ أكثر من45 عاماً

3. الحالة الاجتماعية : ☐ أعزب/عزباء ☐ متزوج / ة

☐ مطلق / ة ☐ ارمل / ة

4. المستوى التعليمي : ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

5. الجامعة ☐ الخليل ☐ البوليتكنك ☐ بيت لحم

6. التخصص : ☐ علوم انسانية ☐ علوم طبيعية

7. عدد سنوات خبرتك في الجامعة التي تعمل بها :

☐ عام فما دون ☐ أكثر من عام- 6 أعوام ☐ أكثر من 6 - 11 عاماً

☐ أكثر من 11 - 15عاماً ☐ أكثر من 15 عاماً

8. هل سبق ان عملت في موقع اداري :

☐ نعم ☐ لا وهو .....

الجزء الثاني: يرجى وضع اشارة (X) في المكان المناسب لتدل على مدى الاحتياج إلى التطوير في المجال المشار إلية من وجهة نظرك :

المجال الأول : الإحتياجات العامة

الرقم	الفقرة	ملحة جداً	ملحة	متوسطة الإلحاح	قليلة الإلحاح	لا احتياج
1	تطوير رسالة الجامعة وفلسفتها .					
2	تطوير أهداف الجامعة العامة .					
3	تطوير سياسات الجامعة .					
4	تفاعل الجامعة مع الجامعات الأخرى					
5	الجهود المتخصصة للتخطيط .					
6	الجهود المتخصصة للتطوير .					
7	تعريف الآخرين بأهداف الجامعة .					
8	تعريف الآخرين بسياسات الجامعة .					
9	تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة .					
10	تطوير فاعلية مجالس الجامعة .					

أي ملاحظات حول التطوير في هذا المجال : ــــــ

الرقم	الفقرة	ملحة جداً	ملحة	متوسطة الإلحاح	قليلة الإلحاح	لا احتياج
17	توضيح مهام وواجبات الموظفين الإداريين					
18	تبسيط الإجراءات .					
19	التنسيق بين الدوائر الاكاديمية .					
20	التنسيق بين الدوائر الادارية .					
21	التنسيق بين الدوائر الإدارية والأكاديمية .					
22	مشاركة موظفي الجامعة في إتخاذ القرارات .					
23	قدرة الجامعة على حل المشكلات .					
24	تحديد معايير ومؤشرات الأداء .					
25	تحسين النمط القيادي المتبع .					
26	تحسين الرقابة على أداء الهيئة التدريسية .					
27	تحسين الرقابة على أداء الموظفين الاداريين .					
28	تحسين الرقابة على أداء الجامعة ككل .					
29	تحسين إجراءات الإتصال .					
30	تحسين طرق ووسائل الاتصال .					
31	تنظيم الممارسات النقابية للطلبة .					

أي ملاحظات حول التطوير في هذا المجال : ـــــــ

الرقم	الفقرة	ملحة جداً	ملحة	متوسطة الإلحاح	قليلة الإلحاح	لا احتياج
36	تدريب أعضاء الهيئة التدريسية .					
37	تدريب الموظفين الإداريين .					
38	المساواه في التعامل مع الموظفين .					
39	الإهتمام بحقوق الموظف وامتيازاته .					
40	تحسين علاقات الموظفين فيما بينهم (العمل بروح الفريق).					
41	الإرتقاء بالرضا الوظيفي للمـــوظفين الاداريين .					
42	الإرتقاء بالرضا الوظيفي للمـــوظفين الأكاديميين .					
43	تطوير الدافعية الداخلية للموظفين .					
44	ابتعاث الموظفين لدرجة الدكتوراه .					
45	تطوير نظام التظلم لدى العاملين .					
46	تطوير نظم الإنضباط الوظيفي .					
47	الإرتقاء بولاء الموظفين .					

أي ملاحظات حول التطوير في هذا المجال : ــــــ

الرقم	الفقرة	ملحة جداً	ملحة	متوسطة الإلحاح	قليلة الإلحاح	لا احتياج
54	تحسين المعينات السمعية والبصرية .					
55	تحسين المختبرات العلمية .					
56	تطوير مختبرات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات .					
57	تحسين شبكة الإتصالات (التلفونية) .					
58	تطوير التعليم الإلكتروني والتفاعل مع شبكة المعلومات .					
59	تزويد المكتبة بالكتب والمجلات العلمية .					
60	الإهتمام بالإناره .					
61	الإهتمام بالتهوية .					
.62	الإهتمام بالتدفئة .					
63	الإهتمام بمظهر الحرم الجامعي .					
64	تطوير الساحات .					
65	تطوير المرافق الترفيهية والرياضية .					
66	زيادة المساحات الخضراء المخصصة لحركة الطلبة .					
67	تحسين الطرق الداخلية في الجامعة .					
68	أماكن استراحة للطلبة والموظفين .					
69	تحسين الخدمات والمرافق (مثل موافق السيارات ، ...)					
70	صيانة المعدات والتجهيزات .					
71	وضع آلية لاستغلال الموارد المالية .					
72	وضع آلية لاستغلال الموارد المادية .					
73	تطوير الإدارة المالية .					
74	وضع نظام مالي فعّال .					
75	نظم للمحاسبة وضبط المصروفات .					
76	تطوير نظام تحصيل المستحقات المالية .					

الرقم	الفقرة	ملحة جداً	ملحة	متوسطة الإلحاح	قليلة الإلحاح	لا احتياج
77	تطوير التدقيق المالي الداخلي .					
78	تطوير إدارة اللوازم .					
79	تطوير خدمات الصيانة .					

أي ملاحظات حول التطوير في هذا المجال : ــــــ

الرقم	الفقرة	ملحة جداً	ملحة	متوسطة الإلحاح	قليلة الإلحاح	لا احتياج
94	تطوير النشاطات البحثية .					
95	تطوير النشاطات اللامنهجية .					
96	اقامة الندوات والمناظرات العلمية .					
97	تشجيع المؤتمرات العلمية .					
98	تقييم أداء الكليات والأقسام .					
99	تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية .					
100	تقييم البرامج الأكاديمية وجدواها .					
101	ضبط نوعية الخريجين .					
102	ربط التعليم بحاجة السوق .					
103	اصدار مجلات البحث العلمي .					
104	آلية التعامل مع مجالس الطلبة .					

أي ملاحظات حول التطوير في هذا المجال : ــــــ

أي ملاحظات حول التطوير في هذا المجال : ـــــــ

ملحق (2.3)

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	أسم المحكم	الجامعة
.1	الدكتور سمير خضر	بوليتكنك فلسطين
.2	الدكتور محمد غازي القواسمي	بوليتكنك فلسطين
.3	الدكتور ابراهيم المصري	بوليتكنك فلسطين
.4	الدكتور مروان جلعود	بوليتكنك فلسطين
.5	الدكتور ماهر الجعبري	الخليل
.6	الدكتور سمير ابو زنيد	الخليل
.7	الدكتور يوسف ابو فارة	القدس
.8	الدكتور مجيد منصور	النجاح الوطنية
.9	الدكتور مفيد الظاهر	النجاح الوطنية
.10	الدكتور فادي قطان	بيت لحم

.11	أ. طلال أبو شيخة	المدقق اللغوي

ملحق (3.3)

التاريخ: 2006/8/2

حضرة الاستاذ الدكتور فخري حسن المحترم،

رئيس جامعة الخليل ،

تحية طيبة وبعد،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة – جامعة القدس أن الطالب **محمد عبد الرحيم جبرين** ملتحق ببرنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة ويقوم حاليا بإعداد رسالة التخرج بعنوان: " **احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**"

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له بإجراء مقابلة مع الطالب المذكور والسماح له بتوزيع الاستمارات على أعضاء الهيئة التدريسية لتسهيل مهمته. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

اعطيت هذه الافادة بناء على طلب من الطالب.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير البرنامج

Jerusalem – Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 او20002

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in Sustainable Rural Development

التاريخ: 2006/8/2

حضرة السيد علاء الدين الجعبري المحترم،

مدير مكتب التعليم العالي،

الموضوع: افادة طالب

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة- جامعة القدس ان الطالب **محمد عبد الرحيم جبرين** تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية يقوم باعداد رسالة الماجستير بعنوان: **"احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".**

نرجو من حضرتكم التكرم بتقديم المساعده له لتسهيل مهمته. شاكرين لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

Jerusalem – Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 او20002

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in Sustainable Rural Development

التاريخ: 2006/8/2

حضرة الاستاذ الدكتور داود الزعتري المحترم،

رئيس جامعة بوليتيكنيك فلسطين ،

تحية طيبة وبعد،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة – جامعة القدس أن الطالب **محمد عبد الرحيم جبرين** ملتحق ببرنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة ويقوم حاليا بإعداد رسالة التخرج بعنوان: " **احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**"

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له بإجراء مقابلة مع الطالب المذكور والسماح له بتوزيع الاستمارات على أعضاء الهيئة التدريسية لتسهيل مهمته. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

اعطيت هذه الافادة بناء على طلب من الطالب.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير البرنامج

Jerusalem – Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 او20002

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in Sustainable Rural Development

التاريخ: 2006/8/2

حضرة الاستاذ الدكتور دانييل قيسي المحترم،

رئيس جامعة بيت لحم ،

تحية طيبة وبعد،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة – جامعة القدس أن الطالب **محمد عبد الرحيم جبرين** ملتحق ببرنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة ويقوم حاليا بإعداد رسالة التخرج بعنوان: " **احتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**"

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له بإجراء مقابلة مع الطالب المذكور والسماح له بتوزيع الاستمارات على أعضاء الهيئة التدريسية لتسهيل مهمته. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

اعطيت هذه الافادة بناء على طلب من الطالب.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

القدس- ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 او20002

Jerusalem – Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

ملحق (4.3)

منطقة الدراسة تعريف بالجامعات الواردة في الدراسة

تشمل منطقة الدراسة : الجامعات الفلسطينية النظامية في جنوب الضفة الغربية وهي (جامعة بوليتكنك فلسطين ، وجامعة الخليل ، وجامعة بيت لحم) ، وفيما يلي وصف لهذه الجامعات :

1.1.3.7 جامعة الخليل : تأسست سنة 1971م على ثرى مدينة الخليل ، تقوم مبانيها على ربوة تقع في منطقة بئر المحجر في الشمال الغربي من مدينة الخليل ، تقدر مساحتها بـ 112 دونماً ، وتشهد حركة العمران في الحرم توسعاً مطرداً للتطورات التي تعيشها الجامعة على طريق مواكبة العصر ، تضم ثماني كليات وهي : (الدراسات العليا ، والتمريض ، والتمويل والإدارة ، والزراعة ، والعلوم والتكنولوجيا ، والتربية ، والآداب ، والشريعة) ، وعدد طلابها خمسة آلاف طالب وطالبة ، الجامعة عضو لدى اتحادات الجامعات العربية ورابطة إتحاد الجامعات الاسلامية واتحاد الجامعات العالمية ورابطة اتحاد جامعات حوض البحر الابيض المتوسط (جامعة الخليل ، 2005)

2.1.3.7 جامعة بوليتكنك فلسطين : تقع جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل (جنوب الضفة الغربية) ، وانطلقت جامعة بوليتكنك فلسطين (معهد البوليتكنك سابقاً) من مجال التعليم التقني عام 1978م ، من خلال برامج تمنح الدبلوم ذو السنوات الثلاث (110-119 ساعة معتمدة) في تخصصات الهندسة الكهربائية والهندسة الميكانيكية والهندسة المدنية والهندسة المعمارية ، وفي عام 1982م تم تغيير هذه الخطط لتصبح هذه البرامج دبلوم سنتين دراسيتين بواقع (72-80) ساعة معتمدة ، وقد تم إبراز الجوانب العملية في هذه الخطط لتلبية حاجة المجتمع المحلي والسوق العربية .
وفي عام 1990م كانت الانطلاقة الثانية حيث تم طرح برامج بكالوريوس (خمس سنوات) في الهندسة الميكانيكية وهندسة أنظمة الحاسوب ، وفي الأعوام التي تلت تم افتتاح برامج بكالوريوس جديدة في تخصصات متعددة : هندسة الأتمتة الصناعية وهندسة الأجهزة الطبية ضمن دائرة الهندسة الكهربائية والحاسوب ، وتخصص هندسة المباني وهندسة المساحة

والجيوماتك ضمن دائرة الهندسة المدنيـــة والمعماريـــة ، وتخصـــصي نظـــام المعلومـــات والرياضيات التطبيقية .
في عام 1999م أصبحت جامعة بوليتكنك فلسطين رسمياً عضواً في مؤتمر رؤساء الجامعات الفلسطينية ، وفيما بعد عضواً في اتحاد الجامعات العربية ، وكذلك عضواً في اتحاد الجامعات الاسلامية . حيث يوجد حالياً في الجامعة أربع كليات هي : كلية الهندسة والتكنولوجيا ، وكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات ، وكلية المهن التطبيقية ، وكلية العلوم التطبيقية . (جامعـــة بوليتكنك فلسطين ، 2005) .

3.1.3.7 جامعة بيت لحم : تقع جامعة بيت لحم في مدينة بيت لحم (جنوب الضفة الغربية) ، وتأسست جامعة بيت لحم عام 1973م ، وهي جامعة كاثوليكية يديرها أخـــوة دي لاســـال ، وتستقبل الطلبة بمتختلف مذاهبهم وانتماءاتهم الفكرية ، تساهم هيئتها التدريـــسية والإداريـــة المميزة في تحقيق رسالة الجامعة وتقدمها ، باستخدام المعرفة النظريـــة والبحـــث التطبيقـــي وتجارب الحياة العملية من خلال كلياتها المختلفة (الآداب والعلوم وإدارة الاعمال والتربيـــة والتمريض إضافة الى معهد إدارة الفنادق والسياحة ومعهد الـــشراكة المجتمعيـــة ، وتـــصبو الجامعة من خلال طلبتها المتفرغين الذين يفوق عددهم عن 2475 طالب وطالبة ، إضافة الى طلبة التعليم المستمر الذين يتجاوز عددهم 1000 طالب وطالبة ، أن تساهم في دعـــم القـــيم المشتركة والمبادئ الأخلاقية والالتزام بخدمة الصالح العام ، عبر تطوير الطاقـــات البـــشرية وزيادة القدرات المهنية وإعداد الأفراد للمناصب القيادية في المجتمع ، وتعدّ جامعة بيت لحـــم التي خرّجت ما يزيد على 9000 خريج وخريجة منتشرين في فلسطين والعالم من الأعـــضاء المؤسسين لمجلس التعليم العالي ، وهي معتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي ، وعضو في اتحاد الجامعات العربية والاتحاد الدولي للجامعات الكاثوليكية وجمعية المعاهـــد والجامعـــات اللاسالية والجمعية الدولية للجامعات ، ويدير الجامعة أخوة دي لاسال بالاشترك مع مجلـــس الكنائس الشرقية في الفاتيكان ، كما يدير الإخوة اللاساليون ، اضافة الى جامعة بيت لحم في فلسطين ، 65 معهداً لاسالياً للتعليم العالي في أمريكا اللاتينيـــة وأوروبـــا وآســـيا وإفريقيـــا والولايات المتحدة الأمريكية ، وتقع الجامعة في اعلى موقع في مدينة بيت لحم مهـــد الـــسيد المسيح أمير السلام (بيت لحم ، 2006)

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصحفة
(1.3)	توزيع أفراد المجتمع حسب الجامعة والمؤهل العلمي	54
(2.3)	خصائص العينة الديمغرافية (ن = 162)	54
(3.3)	معاملات الثبات للمجالات الرئيسية للاستبانة ، وللاستبانة ككل .	57
(1.4)	مفتاح التصحيح لاحتياجات التطوير التنظيمي للجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية	58
(2.4)	المجالات الرئيسية للاستبانه وميادينها الفرعية	59
(3.4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية عن درجة الحاجة على مجالات الدراسة ، مرتبة تنازلياً	60
(4.4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على مجال الاحتياجات العامة	61
(5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان التخطيط	63
(6.4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان التنظيم	64
(7.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة في ميدان التوجية والاشراف	65
(8.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة في ميدان الرقابة	66
(9.4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان شؤون الموظفين	67
(10.4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان تأهيل الكادر البشري	69
(11.4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان حوافز القوى البشرية	70
(12.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة على	71

	ميدان الاجهزة والمعدات.....	
(13.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة علـــى ميدان البنية التحتية	72
(14.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة علـــى ميدان ادارة الموارد	73
(15.4)	: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة على ميدان طرق واساليب التدريس	74
(16.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة علـــى ميدان الوظيفة الأكاديمية	76
(17.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاســـتجابة علـــى ميدان البرامج والنشاطات الداعمة	76
(18.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابة علـــى ميدان البحث العلمي	78
(19.4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستجابة علـــى مجال علاقة الجامعة بالمجتمع	79
(20.4)	التكرار والنسب المئوية للأولويات العامة للتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية مرتبـــة حـــسب الألويات القصوى	81
(21.4)	معيقات التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية (مرتبة حسب الشدة)	82
(22.4)	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير الجنس	83
(23.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـــة لوجهـــات نظـــر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداة تبعاً لمتغير العمر..	85
(24.4)	نتائج تحليل التبـــاين الاحـــادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في وجهات نظر اعضاء الهيئة التدريـــسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير العمر	86
(25.4)	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية...	88
(26.4)	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة	89

التدريسية على مجالات الأداة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي....
(27.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداه تبعاً لمتغير الجامعة 91
(28.4) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير الجامعة 92
(29.4) نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير الجامعة 93
(30.4) نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير التخصص ... 94
(31.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداة تبعاً لمتغير الخبرة.. 96
(32.4) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis Of Variance) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير الخبرة 97
(33.4) نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الاداة تبعاً لمتغير العمل في موقع إداري 99

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصحفة
(1.2)	مجالات التطوير التنظيمي	14
(2.2)	سير العمليات داخل التنظيم	17
(3.2)	الشبكة الإدارية	21
(4.2)	مكعب التطوير	22

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
	الاهداء.....	
	الإقرار.....	أ
	الشكر والتقدير.....	ب
	تعريفات	ت
	ملخص	ج
	الملخص (باللغة الانجليزية).....	خ
الفصل الاول :	هيكلية البحث.....	1
1.1	مقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	أهمية الدراسة.....	3
4.1	اهداف الدراسة	4
5.1	أسئلة الدراسة.....	5
6.1	فرضيات الدراسة.....	6
7.1	حدود الدراسة.....	7
الفصل الثاني :	الاطار النظري والدراسات السابقة	8
1.2	الاطار النظري	8
.1.1.2	تمهيد	8
.2.1.2	مفهوم التطوير التنظيمي.....	9
.3.1.2	أهداف التطوير التنظيمي	10
.4.1.2	مفردات / مصطلحات لها علاقة بـــ " التطوير "	12
.5.1.2	مراحل التطوير التنظيمي	13
.6.1.2	مجالات التطوير التنظيمي	14
.7.1.2	خصائص التطوير التنظيمي.....	15
.8.1.2	نظريات التطوير التنظيمي.....	16
.9.1.2	التخطيط لعملية التطوير التنظيمي	18
.10.1.2	أمور يجب مراعاتها ليكون التطوير التنظيمي فعالاً	19
.11.1.2	مقومات التطوير التنظيمي	19

.12.1.2	أدوات التطوير التنظيمي	20
.13.1.2	متطلبات التطبيق الفعال للتطوير التنظيمي.....	24
.14.1.2	المعوقات والمشكلات التي تواجه التطوير التنظيمي.....	25
.15.1.2	احتياجات التطوير التنظيمي في الجامعات	27
2.2	الدراسات السابقة	31
.1.2.2	الدراسات العربية.....	31
.2.2.2	الدراسات الاجنبية	47
الفصل الثالث :	منهجية وطرق البحث	53
1.3	منهجية الدراسة.....	53
2.3	مجتمع الدراسة	53
3.3	عينة الدراسة	54
4.3	أداة الدراسة المستخدمة.....	55
5.3	المعالجة الإحصائية	57
الفصل الرابع :	تحليل النتائج ومناقشتها	58
1.4	مفتاح التصحيح	58
2.4	الميادين الفرعية	59
3.4	تحليل نتائج أسئلة الدراسة.....	59
4.4	تحليل نتائج فرضيات الدراسة.....	82
الفصل الخامس	ملخص النتائج والتوصيات.....	100
1.5	ملخص عام للنتائج.....	100
2.5	التوصيات	102
.6	المراجع	103
1.6	المراجع العربية	103
2.6	المراجع الاجنبية	108
	الملاحق	110
	فهرس الجداول	126
	فهر الاشكال.....	129
	فهرس المحتويات	130