

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

خصائص وأنماط القيادة الإدارية ودورها في التنمية الإدارية
في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية
(أريحا، القدس، رام الله)

إياد عبد الله لافي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2006 - 1427هـ

خصائص وأنماط القيادة الإدارية ودورها في التنمية الإدارية

في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية

(أريحا، القدس، رام الله)

إعداد

إياد عبد الله لافي

إشراف

الدكتورة فدوى اللبدي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في بناء المؤسسات والتنمية البشرية

قسم التنمية الريفية المستدامة/ عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

1427هـ - 2006 م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

خصائص وأنماط القيادة الإدارية ودورها في التنمية الإدارية
في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية
(أريحا، القدس، رام الله)

اسم الطالب: إياد عبد الله لافي

الرقم الجامعي: 20311894

المشرف: د. فدوى اللبدي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ / / م

من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتوقيعهم:

التوقيع	رئيس لجنة المناقشة: التوقيع	1. د. فدوى اللبدي
التوقيع	ممتحناً داخلياً	2. د. يوسف أبوفاره
التوقيع	ممتحناً خارجياً	3. د. سمير أبوزنيد

إهداء

إلى الوالدة الغالية التي سهرت وتسهر من اجلي، إلى والدي العزيز الذي لم يبخل علي بالنصيحة الدائمة للاستمرار بالدراسة والحصول على الشهادات العليا، إلى اخوتي وأختي الحبيبة وعائلتها، إلى أفراد عائلتي وأصدقائي الذين وقفوا إلى جانبي دائماً، وأخيراً إلى الشهداء الأبطال الذين جعلوا من أجسادهم جسوراً ليعبر عليها أبناء فلسطين الشرفاء نحو تحرير أرض فلسطين.

إلى أولئك جميعاً أهدي ثمار جهودي، وتعبني

الفصل الأول

المقدمة

1.1. خلفية البحث:

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى زيادة حاجتها إلى إداره ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، والحاجة إلى جهاز إداري يقوم عليه أفراد لديهم فن في الإدارة ليقوموا بعملهم بكفاءة، وبالتالي أصبحت حاجة المؤسسات ملحة في أن يكون القائمون على الإدارة أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، بما معناه بدل أن تدار يجب أن تقاد، لان العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه أصبح وجودها أفضل من إعطاء الأوامر لتحقيق إستجابة المرؤوسين. ولعل القيادة الإدارية أكثر الموضوعات إثارة في علم الإدارة فهي أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وذلك ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيقه لأهدافه إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، 1995)، وهنا لابد من الإشارة إلى حاجة المؤسسات وخاصة الحكومية منها في محافظات السلطة الفلسطينية إلى قيادات إدارية تقود إلى النهوض بالوطن في جميع المجالات.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تعتبر محوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقائد يمد أفراد جماعته بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وفي المقابل يقدم المرؤوسون الولاء والقبول والطاعة وبالتالي يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد، ويرى (المعاني، 1990) أنه يتوجب على القائد الذي يعتبر العمود الفقري للمؤسسة تحديد أهداف العمل ومعرفة أهداف المرؤوسين، لكي يتم تحقيق هذه الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ويتوقف مسار المؤسسة وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها على النمط القيادي الذي يمارسه هذا القائد ويتصف به، كما أن هذا النمط القيادي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى فشل المؤسسة ووقف مسيرة التطور فيها، وبشكل آخر فإن نمط السلوك القيادي الفعال غالباً ما يؤثر على العاملين وعلى أدائهم لأدوارهم بشكل فعال.

وتظهر القيادة في أثناء تعامل العنصر البشري في المؤسسة، وذلك باختلاف الأفراد من حيث القدرات والكفاءات والأدوار التي يؤديها، والتي تؤدي إلى تفاوت درجة التجاوب وردود الأفعال (سالم، 1998).

وتعد القيادة إحدى المتغيرات الهامة في حياة أية جماعة أو نظام، ويمكن للقائد أن يكون فعالاً إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومستشار، ومرجع لهم، وأنه مدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع والتنمية، وضمان جودة الحرية والطمأنينة فيها (الطويل، 1998)، ومن هذا المنطلق يؤكد (درويش، 1972) على أن الحاجة إلى قيادات إدارية ناجحة يعتبر مطلباً إجبارياً لتحقيق التنمية، حيث أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قادة أكفاء قادرين على تنمية مهارات العاملين واستغلالهم من خلال أنماط إدارية حديثة تسمح وتساعد على مشاركة العاملين في كل الأنشطة الإدارية. وأتفق مع هذا الرأي (اللوزي، 2002)، لكنه أضاف أن عملية التنمية تعد القاعدة التي تسعى الدول في العالم لإحداث تغييرات جذرية من خلالها، حيث تنعكس على مؤسساتها، والتي تعد من أهم الأدوات المستخدمة في إصلاح مؤسساتها لتطويرها، حيث أن المسؤول عن هذه المؤسسات قياداتها الإدارية، وتأخذ على عاتقها تطوير وتنمية هذه المؤسسات من أجل الوصول إلى أهدافها عن طريق تطوير أساليب العمل وإجراءاته وتبسيطها وتدريب القوى العاملة، وذلك بهدف زيادة كفاءة أداء الأجهزة والأفراد.

إن دراسة أنماط القيادة الإدارية يوصل إلى مدخل القيادات الإدارية في المؤسسات الفلسطينية وخاصة المؤسسات الحكومية (الوزارات) التي تقدم الخدمات للمواطنين، وذلك ما يعتبر مدخلاً مهماً للتنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك لمساعدتها على تحقيق أهدافها، وتقديم خدماتها بالشكل الصحيح، فالحاجة ليست ملحة إلى مديرين ومسؤولين (قيادات إدارية) بأعداد كبيرة والى مديرين يمارسون السلطة فقط، بقدر ما تحتاج المؤسسات الحكومية إلى مديرين مميزين مهنيين من خلال التدريب واكتساب المهارات والمعارف والقيم، مما يساهم في إنجاح عملية التنمية الإدارية في مؤسساتهم والذي ينعكس على تقديم الخدمات للمواطنين، وتنمية المجتمع، كذلك استغلال الطاقات البشرية في هذه المؤسسات، وجعل الموظفين يشعرون بالإستقرار والرضا الوظيفي، ويشعرون بأهمية وجودهم لانهم يشاركون في التنمية الإدارية في مؤسساتهم.

وأخيراً لا بد من التأكيد على أهمية دور المديرين (القيادة الإدارية) في التنمية الإدارية، وذلك ما نستطيع تلمسه في كل أعمالنا اليومية ومعاملتنا في هذه المؤسسات. فقدرة القائد الإداري على تحقيق أهداف مؤسسته يعتبر قاعدة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية.

وينبغي أن لا نجعل من الاحتلال الإسرائيلي ذريعاً لأخطائنا في عدم القدرة على تحقيق التنمية، وإنما القيام والنهوض بالمؤسسات من خلال تصويب الأخطاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2.1 مشكلة البحث

تتحمل المؤسسات الحكومية الفلسطينية وتحديداً الوزارات المختلفة المسؤولية الرئيسية في تنفيذ سياسة الحكومة وخططها التنموية، وهذا يستدعي قيادة واعية وإدارة حكيمة، وإعداد كوادر إدارية قادرة على تحقيق الأهداف الرامية إلى تطوير وتنمية المجتمع، ونظراً لأهمية النمط القيادي الذي يمارس من قبل المدراء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وتأثيره على المجتمع المحلي وعلى تنمية الأفراد والمجتمع، لذلك رأيت من الضروري دراسة أنماط القيادة ودورها في التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتحديداً في منطقة وسط الضفة الغربية، حيث تتمركز مؤسسات السلطة، والتي يتم من خلالها قيادة وإدارة كافة الفروع في مدن الضفة الغربية وقطاع غزة.

لهذا تسعى الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية المتبعة من قبل المسؤولين في المؤسسات الحكومية وما مدى وضوحها ومعرفة دور هذه القيادات في التنمية الإدارية وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هي خصائص وأنماط القيادة الإدارية وما هو دورها في التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية (أريحا، القدس، رام الله)؟

3.1 مبررات البحث

رأى الباحث بعد مراجعة الأدبيات والدراسات، ونتيجة للواقع الإداري والقيادي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وكنتيجة لما تقدم في مشكلة البحث، ضرورة القيام بهذه الدراسة، كما أن هنالك مبررات أخرى وهي:

* إنها الدراسة الأولى من نوعها حسب علم الباحث، حيث انه لا يوجد دراسات سابقة قامت بربط القيادة الادارية بالتنمية الإدارية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية وخاصة في مناطق السلطة الفلسطينية، والمقصود أن تستفيد جميع المؤسسات الحكومية الفلسطينية على المدى البعيد من هذه الدراسة في تحسين أدائها الإداري، وذلك من خلال إختيارها النمط القيادي الأفضل.

* تسليط الضوء على واقع الأنماط القيادية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وعلى واقع التنمية الإدارية في هذه المؤسسات.

* يدخل موضوع البحث ضمن اهتمامات المواطن الفلسطيني في إيجاد أنماط قيادية تسهم في النهوض بالعملية التنموية المنشودة.

4.1 أهداف البحث

سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

* التعرف على النمط القيادي الشائع لدى المسؤولين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين، والكشف عن دور الأنماط القيادية المختلفة في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية في التنمية الإدارية.

كما سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

* التعرف على مواطن الضعف والقوة في الأنماط القيادية في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية.

* الكشف عن المعوقات التي تحد من وجود نمط قيادي اكثر تطورا.

* التوصل إلى توصيات واقتراحات مناسبة لدعم وتفعيل الأنماط القيادية التي تسهم في تطوير الإدارة في هذه المؤسسات.

5.1 أسئلة البحث

1. ما هي الأنماط القيادية الشائعة في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية؟

2. هل يختلف النمط القيادي الشائع في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي للموظفين ومتغير الرتبة الوظيفية للمسؤول.
3. ما درجة مشاركة القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية في التنمية الإدارية.

6.1 الفرضيات الرئيسية

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو النمط القيادي للمديرين تعزى لمتغير جنس الموظفين.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو النمط القيادي للمديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظفين.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو النمط القيادي للمديرين تعزى لمتغير عمر الموظفين.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو النمط القيادي للمديرين تعزى لمتغير خبرة الموظفين.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو النمط القيادي للمديرين تعزى لمتغير رتبة المسؤول.
6. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية والتنمية الإدارية للمؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية (من وجهة نظر الموظفين).

7.1 استعراض فصول الدراسة

تم إلقاء الضوء في الفصل الأول من الدراسة على خلفية البحث والتي تضمنت شرح عام لأنماط القيادة وعن التنمية الإدارية، وعن حقيقة دور هذه الأنماط في التنمية الإدارية

وخاصة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في منطقة وسط الضفة الغربية كما تطرق الفصل إلى مشكلة البحث ومبرراتها والتي إنبثقت من الواقع الإداري المترهل في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (الوزارات)، ومن ثم الانتقال إلى أهداف البحث، ومن ثم تم مناقشة أسئلة البحث وفرضيات البحث والتي تمحورت حول معرفة الأنماط الشائعة وهل تتغير هذه الأنماط تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ورتبة المسؤول. بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والتنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية.

في الفصل الثاني تم مراجعة النظريات والأبحاث المتعلقة بالأنماط القيادية والتنمية الإدارية، فيتم مناقشة النظريات، و التعريفات والتصنيفات التي تحدثت عن موضوع القيادة وأنماط القيادة، ومن ثم يتم التطرق إلى التعريفات المختلفة للتنمية الإدارية، وما هي مقوماتها وأساليبها وعناصرها وغيرها من الجوانب التي تعالج موضوع التنمية الإدارية.

وفي الفصل الثالث تم مناقشة تصميم البحث وما هي إجراءات الدراسة، من تحديد العينة والمكان المحدد للبحث، ومن ثم التطرق إلى الاعتبارات الأخلاقية للحفاظ على المعلومات والتعامل معها بأمانة علمية، ومن ثم تم التطرق إلى أدوات البحث وطرق جمع وتحليل المعلومات. أما الفصل الرابع فقد تناول طرق تحليل المعلومات وعرض النتائج ومناقشتها حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

وأخيراً، يشرح الفصل الخامس ما هي النتائج الرئيسية للبحث وماذا إستنتج الباحث من البحث، ويخرج الباحث في النهاية بعدة توصيات للمجتمع وللمؤسسات الحكومية وللباحثين في هذا المجال من بعده.

الفصل الثاني

استعراض الأدبيات

1.2. مقدمة

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً للأدبيات المختلفة المتعلقة بموضوع البحث، والتي حصل عليها الباحث أثناء زيارته لعدة مكتبات جامعية مثل مكتبات جامعات القدس وبيروزيت والنجاح والجامعة الأردنية، بالإضافة إلى المكتبات العامة، ومواقع الانترنت التي تتعلق بموضوع البحث. ويشتمل هذا الجزء على ثلاثة أقسام رئيسية: الأول، يتصل بالأدب النظري المتعلق بالقيادة، والثاني يتصل بالأدب النظري المتعلق بالتنمية الادارية، والثالث يتناول الأبحاث السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالبحث.

2.2 النظريات المتعلقة بموضوع الدراسة

1.2.2 النظريات المتعلقة بالنمط القيادي:

نتناول في هذا الجزء من الدراسة الأدبيات والنظريات المتعلقة بالنمط القيادي، بدءاً بمفهوم القيادة، والتعريفات المختلفة لمفهوم القيادة، كما سيتم التطرق إلى مصادر تأثير القيادة والنظريات والتصنيفات المتعلقة بالقيادة والتي أهمها النظريات السلوكية، وبعد ذلك نأتي إلى التعريفات لأنماط القيادة وما هي تقسيماتها أو أنواعها حسب الكثير من الباحثين والمفكرين والعلماء.

1.1.2.2 مفهوم القيادة:

إنفق الكثير من العلماء والمفكرين، كما إختلف عدد آخر منهم حول مفهوم القيادة، وسيورد الباحث المفاهيم المشتركة والمختلفة بين العلماء حول هذا المفهوم.

إن كلمة القيادة تجعل الإنسان يتذكر أسماء الكثير من القادة الذين كان لهم تأثير فيه، فهي تحمل في طياتها القادة الذين إندثروا في تاريخ العالم، ومنهم من كان سياسياً ومنهم مصلح ومنهم فنان (خليل، 1993)، كما أضاف أنه في السابق كان استخدام كلمة الإدارة و كلمة القيادة كأنها وجهين لعملة واحدة، إلى أن ظهر علم السلوك الذي أدى إلى أن يأخذ مفهوم القيادة شكلاً ينحصر من جانب معين في العلاقات الإنسانية، وأورد (القريوتي، 1993) تعريفاً آخر فذكر أن القائد هو الشخص الذي يقود جماعته أو يؤثر في الناس للانقياد نحوه، أي أن القائد يختلف عن الرئيس، فالرئيس يستمد قوته من القانون الذي يخوله إياها مركزه أو وظيفته، أما القيادة فهي مقدره الشخص على جعل الآخرين يقبلون قيادته طواعية و دون إلزام قانوني لذلك، ويختلف معه (جرادات، 1994) و يرى إن القيادة هي " فن الإدارة و ليست الإدارة بحد ذاتها " فالإدارة عنده القرب إلى الجانب التنفيذي أما القيادة فتتطل بالأهداف البعيدة المدى، كما عرف Keith&Davis في (درة، وآخرون، 1994) القيادة بأنها: "القدرة على حث المرؤوسين للقيام باتجاه الأعمال بالطريقة و الزمان و المكان الذي يريده القائد"، في حين يرى ليتهاير Litterer في نفس المرجع بأن القيادة هي " ممارسة التأثير من قبل القائد على المرؤوسين لتحقيق أهداف محددة". أما (درة، وآخرون، 1994) فقد إختلفوا معهما وعرفوا القيادة بأنها: " التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم و توجيهه نحو الأهداف المرجوة".

رغم تعدد التعريفات ووجود بعض الاختلافات في وجهات النظر حول مفهوم القيادة يرى الباحث أن معظم التعريفات إتفقت بأنه لا بد من وجود تأثير للقائد يجعل الآخرين يعملون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وقد إختلف المفكرون في وجهات النظر حول صفة التأثير عند القائد، فإعتبر البعض أن القائد يستمد تأثيره على الآخرين من السلطة الممنوحة له، والبعض الآخر إعتبر أنه لا بد من وجود صفات للقائد تفرقه عن غيره، يستطيع من خلالها التأثير على الآخرين، وبالتالي يرى الباحث أن تعريف (درة، وآخرون، 1994) للقيادة أشمل، ويعطي مفهوم القيادة حقه وخاصة في التنظيم أو في المؤسسة.

2.1.2.2 مصادر التأثير للقيادة

من خلال دراسة الأدبيات والأبحاث التي تناولت القيادة تم التوصل إلى ثلاثة من التصنيفات لمصادر التأثير للقيادة كما رأى كل من (جرادات، 1994) و(القريوتي، 1993)، وغيرهم من المفكرين والباحثين، وهي:

1. التأثير بواسطة السلطة الرسمية:

يستمد القائد سلطته من مكانته الوظيفية في التنظيم، عن طريق إستخدام أدوات عدة للتأثير على العاملين. وتكمن في سلطة ممارسة الثواب عن طريق إنابة العاملين قانونيا وسلطة ممارسة العقاب بالقانون.

2. التأثير بواسطة السلطة غير الرسمية:

تكون عن طريق بعض السمات أو الصفات أو الخصائص التي يمتاز بها القائد و أيضا عن طريق دعم العاملين و قبولهم له، و تتمثل هذه السلطة في القوة المستخدمة في الخبرة، أو قوة الشخصية، أو الوضع الاجتماعي، أو قوة إعطاء الدعم المادي والمعنوي، أو القدرة على العقاب.

3. التأثير بواسطة السلطة الرسمية وغير الرسمية:

و يقصد بها لجوء القائد للسلطة الرسمية في الوقت الذي من المفروض فيه أن يستخدم السلطة غير الرسمية، والعكس صحيح أيضا حين يلجأ القائد للسلطة غير الرسمية في الوقت الذي كان من المفروض فيه أن يستخدم السلطة الرسمية.

3.1.2.2 نظريات القيادة

هناك الكثير من النظريات والتصنيفات التي تناولت موضوع القادة والقيادة والتي نتناوله ا في هذا الجزء، ومنها تلك النظريات التي تصنف القادة من حيث العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وهي بالتالي تميز بين ثلاثة أنواع من القادة: القائد الأوتوقراطي، القائد الديمقراطي، القائد التسبيبي(الترسلي)، (أحمد، 1997)، ومن خلال هذا البحث سيتوصل الباحث إلى النوع القيادي المطبق في المؤسسات الحكومية في مناطق السلطة الفلسطينية والتي هي مجال البحث، أما النظريات التي تصنف أنواع وأنماط القيادة فهي كالتالي:

1. النظريات المتعلقة بالقائد:

* نظرية الرجل الإنسان العظيم:

تفترض هذه النظرية أن القائد هو الإنسان العظيم وهذه العظمة تكون موهبة لديه، وتعتبر من أولى النظريات وأقدمها في تفسير القيادة، من خلال إمتلاك هذا القائد لتأثير القوى الإيجابية على

الآخرين، وهذه النظرية ليست جيدة من الإدارة لأنها تجعلنا ننتظر إلى هذا الرجل القائد الموهوب لتتصبيه (برنوطي، 2004)، وكثيراً ما هو متعارف عليه في المجتمعات العربية عامة والمجتمع الفلسطيني خاصة، تبني هذه النظرية، وانه ينظر إلى القائد بأنه الإنسان العظيم.

* نظرية السمات:

وهي تعنى بإمتلاك القائد إلى مجموعة من السمات، مثل الشعور العالي بالمسؤولية والقدرة على التطرف من المواقف الحساسة وتمتعه بذكاء عال، (برنوطي، 2004).

* النظرية التفاعلية الوظيفية:

وهنا يعتبر دور القيادة دور إجتماعي وعلاقة بالآخرين أي ينبع دور القيادة من حاجة المجتمع لذلك، ويهيئ له ذلك وأيضاً يكون تطوير مهارات القيادة من خلال زج الفرد في جماعات مختلفة، وتعليمه كيف يتفاعل ضمنها(برنوطي، 2004)، وهذا النوع من القيادات نجده في مجتمعنا الفلسطيني في المنظمات الشعبية والأكثر إنغماساً في هموم الجماهير ومشاكلهم.

* النظرية الموقفية:

يقوم مفهوم هذه النظرية على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري. وإعتبرت ماري فوليت أول من نادى بضرورة أن يكون السلوك مستمد من الموقف (كنعان، 1995). ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر والتي أشارت إلى عدم وجود أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ووجود صفات مميزة للقائد يجب أن تتوفر فيه (العمامرة، 1999). وإذا أردنا ضمان نجاح فعالية القيادة في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرناً في إستخدامه لأساليب القيادة (سالم، 1998). وإعتبر فيدلر أن الموقف يتأثر بالعوامل التالية:

1. قوة مركز القائد: حيث أن قوة مركز القائد ومساندة رؤسائه تعطيه الحق في محاسبة المرؤوسين.

2. طبيعة العمل: حيث أن الأعمال الروتينية تسهل عملية قيادة القائد.

3. علاقة القائد بمرؤوسيه: حيث أن هذه العلاقة تؤدي إلى الاعتراف بالمسؤول كقائد وبالتالي تسهل عملية القيادة وتجعل الموقف سهلاً، (اللوزي، وآخرون، 1998).

ويتفق الباحث مع نظرية فيدلر بأنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ولكن يرى أن من الممكن الجمع بين نظرية السمات والنظرية التفاعلية والنظرية الموقفية، بإعتبار أن القائد يجب أن تتوفر فيه سمات معينة مثل الشعور بالمسئولية، كما أن دور القائد يجب أن يكون نابعاً من حاجة المجتمع له، وأخيراً يرى الباحث بأنه لابد من الربط بين السمات الذي يتصف بها القائد ومواقفه.

النظريات المتعلقة بأنماط القيادة: النظريات السلوكية:

تناولت الأدبيات عدد من النظريات المتعلقة بأنماط القيادة بالتركيز على النظريات السلوكية والتي اشتملت على عدد من النظريات منها:

أ. نظرية الشبكة الإدارية:

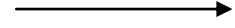
هذه النظرية تعد من أكثر النظريات المعروفة في مجال القيادة وقد طور مفهومها كل من بلاك و ماتروتوز حيث تم من خلالها تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما: 1. الاهتمام بالأفراد. 2. الاهتمام بالإنتاج، حيث قام الباحثان بتوضيح ذلك عن طريق تكوين شبكة ذات محورين يظهر عليهما أساليب القيادة المختلفة كما هو مبين في شكل (1.2).



اهتمام ضعيف في الإنتاج والأفراد

اهتمام عال بالإنتاج وضعف في الأفراد

اهتمام بالإنتاج



شكل (1.2): نموذج الشبكة الإدارية (سالم، 1998).

حيث تم تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة أو قرب الموقع أو بعده عن مركز المحور.

(1,1) يعبر عن إهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومدن بالعاملين.

(1,9) يعبر عن إهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل ومدن بالعاملين.

(9,1) يعبر عن إهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين.

(5,5) يعبر عن إهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل ومتوسط بالعاملين.

(9,9) يعبر عن إهتمام القائد بشكل عال بالعمل وعال بالعاملين.

ب: نظرية ذات البعدين:

يطلق عليها أيضاً إسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة. وبعدي هذه النظرية هما: بعد هيكلية النظام، وبعد الإهتمام بالمشاعر الإنسانية حيث تم تشكيل أربعة مربعات وهي كما هو مبين في شكل رقم (2.2):

اهتمام عال بالمشاعر واهتمام قليل بالهيكلية	اهتمام عال بكل من الهيكلية والمشاعر
--	-------------------------------------

الاهتمام بهيكلية النظام

شكل (2.2): نموذج نظرية ذات البعدين (دره، وآخرون، 1994).

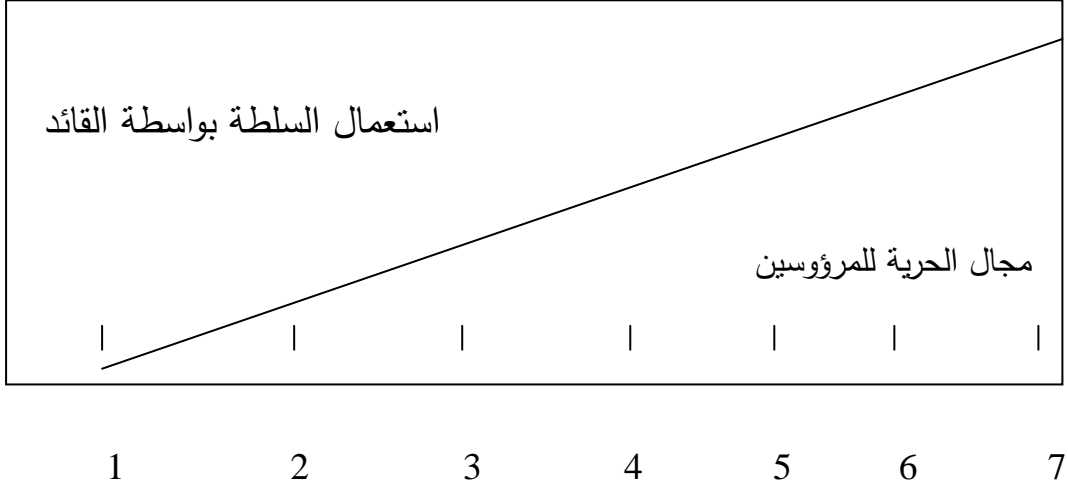
ج: نظام ليكرت:

- إستطاع ليكرت وزملاؤه أن يميزوا من خلال ابحاثهم أربعة أنماط للقيادة:
1. نمط تسلطي حيث يتميز القادة من خلاله بعدم التفويض وعدم الثقة بالمرؤوسين.
 2. نمط نفعي حيث يسمح للقادة فيه بمشاركة المرؤوسين لهم في إتخاذ القرارات. لكنهم يميلون إلى أن يكون ذلك تحت إشرافهم.
 3. النمط الإستشاري ويتميز القادة فيه بثقة في مرؤوسيه.
 4. النمط الجماعي المشارك حيث يتميز بكونه يفوق الاستشاره ويتصف بثقة عاليه بين القائد ومرؤوسيه والتبادل في المعلومات.

د. نظرية الخط المستقيم:

يشار هنا إلى أن نظرية الخط المستقيم تعتمد على بعدين لتحديد النموذج القيادي، هما مقدار السلطة أو الصلاحية الممنوحة للقائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين وقد حدد كل من تاتبيوم وشميدت هذين البعدين على اساس خط مستقيم متواصل شكل (3.2) حيث تبين نهايته من الطرف الأيسر سلوك القائد الأتوقراطي والنهاية من الطرف الآخر سلوك القائد الديموقراطي وتقع بين نهاية الخط أساليب مختلفة وهي سبعة اساليب كالآتي:

القيادة المرتكزة ← القيادة المرتكزة
 على المرؤوسين → على القائد



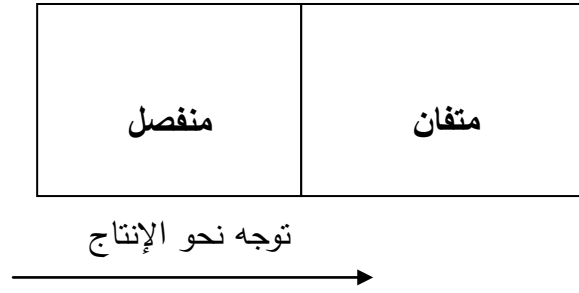
شكل رقم (3.2) نموذج نظرية الخط المستقيم (دره، وآخرون، 1994)

1. يتخذ القائد القرار ويعلنه على الأفراد.
2. يبيع القائد القرار.
3. يعرض القائد الأفكار ويرحب بالأسئلة.
4. يعرض القائد قراراً أولاً قابلاً للتغيير.
5. يعرض المشكلة ويتقبل الاقتراحات ويتخذ القرار.
6. يرسم القائد الحدود ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.
7. يطلب القائد من الجماعة العمل ضمن الحدود التي رسمها.

هـ. نظام الأبعاد الثلاثة للقيادة:

حيث قام بتطوير هذه النظرية وليم ردن واشتملت على أبعاد ثلاثة، حيث أضاف ردن بعدد الفاعلية إلى بعد في الإنتاج والعناية بالعاملين، ويقصد بالفاعلية قدرة القيادة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن. وتم تحديد أربع أساليب أساسية في القيادة كما في الشكل:

متصل	متكامل



شكل (4.2): نظام الأبعاد الثلاثة للقيادة (كنعان، 1995)

4.1.2.2 أنماط القيادة:

أن القيادة في جوهرها تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فلذلك عكس الاختلاف في وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه إلى أساليب القيادة وأنماطها ومن هنا حاولت الدراسات إيجاد أو تحديد نمط قيادي يمكن القائد من التأثير في مرؤوسيه وتحقيق الأهداف المطلوبة منه، كنتيجة لدراسات عديدة منها دراسة لبيت وليفن ووايت سنة 1939 اشتملت على الأنماط القيادية التالية:

1. النمط الأوتوقراطي. 2. النمط الديمقراطي. 3. النمط الفوضوي (التسيبي) (كنعان، 1995).

1. النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي):

حيث ينفرد القائد بوضع السياسات واتخاذ القرارات ويتم إخضاع كل الأمور من المؤسسة إلى سلطته دون غيره عن طريق التحكم والتوجيه المباشر (اللوزي، وآخرون، 1998) ويكون دائم التهديد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه، وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد (سالم، 1998).

أما (القيروتي، 1997) فقد حدد ثلاثة أشكال لهذا النمط:

1. القيادة الأوتوقراطية المتشددة: حيث يستخدم القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على المشاركة.
2. القيادة الأوتوقراطية الخيرة: حيث يستخدم القائد وسائل ترغيبية كالثناء والمرح ولا يلجأ للأساليب العقابية إلا بحدود.

3. القيادة الأتوقراطية: التي تعتمد على المناورة والاحتواء: حيث يعتمد القائد على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، على الرغم من اتخاذه للقرار مسبقاً لوحده.

2. النمط الديمقراطي:

وهذه الكلمة أصلها لاتيني وتعني حكم الشعب للشعب أي جاءت رداً على حكم الفرد للشعب، كما أصبحت حكم الأكثرية وقبول الأقلية لرأي الأغلبية، ويتمثل هذا النمط القيادي بالعلاقات الإنسانية أو تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، واعتبار لأحاسيس الأفراد ومشاعرهم والأهمية في تحقيق الأهداف (القيوتي، 1997). وهذا النمط يعتبر عكس النمط الأتوقراطي ي حيث يعمل على خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين من خلال المشاركة (سالم، 1998).

ولذلك لا يكون هناك دائماً ضرورة لوجود القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين وتندم روح العدا بين العاملين أو تكون بسيطة وترتفع الروح المعنوية لديهم (القيوتي، 2000).

3. النمط المتساهل (أو الفوضوي أو المترخي أو التسبيبي):

ورد في أدبيات العلوم الإدارية هذا النمط بأسماء متعددة مثل: الفوضوي، المترخي، والتسبيبي، وجميع المرادفات تشير إلى أن هذا النمط يجعل العاملين يعملون ما يشاءون، بمعنى آخر غياب دور القيادة، مما يؤدي إلى فوضى في المؤسسة (العسيلي، 1999)، ويتميز هذا الأسلوب بالهزل والتسبيبي، وبالرغم من الحرية المعطاة للعاملين والتساهل يكون رضى العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفضاً بالمقارنة مع الأنماط القيادية الأخرى (القيوتي، 2000)، ولا يكون هناك تأثير للقائد على العاملين لأنه لا يمارس القيادة السليمة والفعالة عليهم وذلك لانخفاضه للحماس والحوافز لعمل ذلك، ويمكن أن يكون هذا النمط فعال في حالة وجود قائد يتعامل مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات (سالم، 1998).

ولا يوجد أي من مصطلحات القيادة وتعريفاتها تتطابق مع القيادة الفوضوية كونها لا تبادر ولا توجه ولا ترشد بالشكل المطلوب ولا تمتلك فن الإدارة ولا تتعامل مع المستقبل و إنما تحاول

المحافظة على الحاضر أن استطاعت ، وهذا يشير إلى أنه في ظل الإدارات المتساهلة تتعدم القيادة.

ويرى الباحث أن هذا النوع من أنماط القيادة بالإضافة إلى الأنواع الأخرى سائدة في المؤسسات الفلسطينية.

2.2.2. الأدب التربوي المتعلق بالتنمية الإدارية:

تعتبر التنمية ومحاورها وأبعادها متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، فوجود التنمية بعدة جوانب وهي الاقتصادي والسياسي والإداري والاجتماعي والثقافي وغيرها، جعل من الصعب وضع تعريف محدد لها فالكل ينظر إليها من وجهة نظره، وأدى ذلك الى ظهور عدة تعريفات للتنمية فقد عرفها والت روسو في (عثامنة، 1997) بأنها تخلي المجتمعات المتخلفة عن السمات التقليدية السائدة وتبنى الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة). وفي نفس المصدر ورد تعريف هيئة الأمم للتنمية، بأنها "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر المستطاع".

ويعرفها (أبو النجا، 1985) على أنها "حالة عقلية وعقلانية محدده الأبعاد ومعروفة المعالم تطرح من قبل المؤسسات والمجتمعات كبديل للواقع القائم وكحدث يمكن تحقيقه في المستقبل المنظور.

وقد عرفها (اللوزي، 2002)، بأنها نقلة نوعية وكمية من وضع إلى آخر أفضل منه وفي جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والإدارية والصحية والتكنولوجية ، ولابد من توفر عدة مقومات لإنجاح عملية التنمية، وقد حد د (عريفات، 1994) هذه المقومات كالآتي:

1. العقيدة:

وهي الرغبة والإيمان عند الأفراد العاملين في الأجهزة الإدارية بما في ذلك الرغبة الصادقة عند القيادة العليا بضرورة العمل الصادق والإخلاص والمحافظة على مستوى أخلاقي عال.

2. تطوير القوانين والأنظمة:

وتكون عن طريق تطوير هذه القوانين المتبعة في مؤسسه ما والتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، ووضع أنظمة جديدة تتناسب مع المتغيرات المستجدة على الساحة.

3. تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات:

إن نمو وتطوير المنظمة الإدارية بين زيادة حجمها وعملياتها الإدارية، وكذلك زيادة في عدد الأفراد العاملين بها، وأيضاً تبسيط الإجراءات ومراعاة عنصر السرعة في الإنجاز حتى لا يترتب على زيادة الحجم زيادة التكاليف.

4. تطوير وتنمية العاملين:

إن تحقيق التنمية يحتاج إلى وجود كوادر وكفاءة بشرية ومؤهلات علمية ومهارات وقدرات، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام للتدريب والتأهيل ونظام حوافز جيدة.

ويلاحظ مما سبق أن التنمية الإدارية تركز على الجوانب الرئيسية التالية:

1. وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للاحتياجات التنموية.

2. تنمية وتطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته.

3. تنمية وتطوير الموارد البشرية.

4. التخطيط الجيد للموارد البشرية.

5. توفير المناخ التنظيمي المناسب.

1.2.2.2 مفهوم التنمية الإدارية:

تعددت الأدبيات والبحوث التي تطرقت لمفهوم التنمية الإدارية، وتعد الباحثين أيضاً مثل (عريقات، 1994)، و(اللوزي، 2002)، وغيرهم من الباحثين والمفكرين الذين فصلوا وعرفوا التنمية الإدارية، فمنهم من تطرق إلى التنمية بهدف تطوير الجوانب الإدارية والوصول بالمؤسسة إلى أهدافها مثل (عبد العزيز، 1989)، ومنهم من يرى أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري للموظفين في المؤسسة مثل (عبد الباقي، 2000)، وغيرها من التصنيفات للمفكرين والباحثين.

إن التنمية الإدارية تسعى إلى تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية بهدف جعل هذه المؤسسات قادرة على القيام بواجباتها الإدارية، وقد عرفها (عبد العزيز، 1989) بأنها "بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل"، كما عرفها (شمس الدين، 1989) بأنها عملية واعية وهادفة تتجلى في القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأطر والأساليب والوسائل الإدارية، وبلورة الأهداف من مختلف مجالات الحياة والربط العضوي للمؤسسات الحكومية والاجتماعية، وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينهما لرفع كفاءة و دورية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية"، ويعرفها (زويلف، واللوزي، 1993)، بأنها عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر يتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع".

وعرفها (عبد الباقي، 2000) بأنها "نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين في المؤسسة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية حيث تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وتنمية قدرتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة".

ويجب أن نأخذ بالحسبان أنه لا يمكن استخدام مفهوم الإصلاح الإداري والتطوير الإداري، والتنمية الإدارية للدلالة على معنى واحد سواء من حيث الأهداف التي يسعى كل منها إلى تحقيقه أو من حيث النتائج الزمنية لها، ولكنها تعتبر مكملة لبعضها، والإصلاح الإداري شرط أساسي لتحقيق التطوير الإداري والتطوير الإداري ضروري أيضاً من أجل التنمية الإدارية (سعد الدين، 1989).

2.2.2.2 مبادئ التنمية الإدارية:

يوجد العديد من المبادئ التي تعتمد عليها التنمية الادارية والتي لخصها (اللوزي، 2002) كما يلي:

1. تطوير المنظمات الإدارية:

يوجد في كل مؤسسة إدارية هيكل تنظيمي ولا بد أن يكون واضحاً مبيناً فيه المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمهام والواجبات وكذلك الموارد البشرية، حيث أنه من الصعب البحث في الأنشطة الإدارية والعمليات الإدارية وتنميتها دون إعطاء الأهمية لذلك الهيكل التنظيمي لأنه يجمع كل الأنشطة الإدارية والمدخلات.

2. تطوير الإجراءات والأساليب:

أن تنمية وتطوير الإجراءات والأساليب تتطلب إجراء دراسات دائمة للتعرف على المستجدات من الإجراءات والأساليب، فلذلك يعتمد التجديد المستمر للبناء التنظيمي وتطويره على استخدام أنظمة وأساليب تتوفر فيها درجة عالية من المرونة.

3. تنمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الرئيسية والمهمة في المنظمات، وتطوير وتنمية المؤسسات تتطلب ضرورة تدريب وتأهيل هذه الموارد ومعرفة الاحتياجات التدريبية لهم لمواكبة التطور والتهديد في العالم من حيث زيادة المهارة لهذه الموارد والقدرات والمعلومات في مجال العمل.

3.2.2.2 معوقات التنمية الإدارية:

لا يمكن المرور بموضوع التنمية الإدارية دون التطرق إلى المعوقات التي تعرقل سير التنمية الإدارية، وأهمها عدم تفويض السلطة وإتباع المركزية الشديدة، وهذا ينطبق بالغالب على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، بالإضافة إلى الترهل الإداري وتعقيد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الإجراءات، الأمر الذي يتطلب وجود عدد كبير من الموظفين. كما يوجد الكثير من المشاكل للقيادات الإدارية مثل التعيين والاختيار القائم على العشوائية دون أخذ المستوى التعليمي بالحسبان، بالإضافة إلى انعدام التنسيق والتوجيه بين الأجهزة الإدارية حيث يؤدي إلى وجود ازدواجية في العمل (مطلق، 1996)، وذلك قد ينطبق على مؤسساتنا الحكومية وخاصة فيما يتعلق بانعدام التنسيق والتوجيه بين الأجهزة الإدارية وازدواجية الصلاحيات، فلا يوجد فهم

صحيح لعملية التنمية الإدارية من قبل العاملين والقيادات، وبالتالي كيف يراد من مدير غير واضح لديه فهم بالتنمية الإدارية القيام والنهوض بالمؤسسة نحو الأهداف المرجوة، عدم توفر الموارد البشرية لدى المؤسسة، وهذا البند لا ينطبق كثيراً في المؤسسات الحكومية الفلسطينية إذ أن الموارد البشرية متوفرة لكنها بحاجة إلى تدريب وتأهيل.

وأجمع الباحثون والمفكرون في مجال الإدارة على عدة خصائص يجب توفرها في القيادي لإنجاح عملية التنمية الإدارية، وأهمها التي جاءت في (الخرابشة، 1999)، وهي:

1. القدرة على استيعاب التنمية وتحدياتها.
2. القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات.
3. القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار.
4. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.
5. القدرة على إحداث تغيير.
6. القدرة على التطوير الإداري.
7. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية.
8. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفاعلية.
9. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي.
10. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض.

4.2.2.2 أساليب التنمية الإدارية:

من أجل ضمان نجاح التنمية الإدارية وتحقيق أهدافها، لابد من أن ينتهج الإداري الأساليب المتعارف عليها في أدبيات التنمية الإدارية، ومن هذه الأساليب كما يراها (عبد الباقي، 2000) وهي:

1. تدوير العمل:

وعن طريق ذلك يتم نقل المدير من دائرة إلى أخرى وذلك بهدف إكسابه مهارات إدارية جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات جديدة.

2. التدريب أثناء العمل:

وتعتبر هذه الطريقة جيدة حيث تنمي قدرات المدير القيادي.

3. إسناد مهام خاصة:

حيث يسند للقائد أموراً خاصة ويترك له حرية التصرف في حل مشاكلها.

4. دراسة الحالة العلمية:

حيث تعرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون آخرون حيث يتم عرض المشكلة التي واجهوها والطريقة التي تم بها حلها ويتاح للمدير أن يعطي بأنه حول المشكلة وكيف يمكن حلها من وجهة نظره.

5. تدريب الحساسية:

حيث تهدف هذه الطريقة إلى ممارسة تغيير اتجاه الأفراد وذلك بوضعهم في موقف يبرز لهم عيوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين.

6. أسلوب المحاضرة:

وهي عملية يتم من خلالها تقديم المعلومات والبيانات للمديرين.

7. طريقة الاجتماعات:

وهي طريقة يعرض خلالها المشاركون أفكارهم حول المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة ويتم أخذ الرأي الصحيح.

باعتقاد الباحث لو أن المؤسسات الفلسطينية تلتزم بهذه الأساليب وتسعى إلى تطبيقها في خططها واستراتيجياتها لتمكنت من تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

5.2.2.2 عناصر التنمية الإدارية:

ورد في (ياغي، 1997) عناصر للتنمية الإدارية المتمثلة في:

1. التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة.

2. الاختيار السليم للعاملين بالجهاز الإداري.

3. التدريب العلمي والعملية للعاملين على أساليب وطرق الإدارة الحديثة.

4. توفر الإشراف والتوجيه للعمل الإداري.

5. تقويم الأداء على الطريقة العلمية.

6. توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل الإداري

إن هذه العناصر لو توفرت في كل مؤسسة ساهمت في إنجاح التنمية الإدارية والنهوض بأوضاع المؤسسات في كافة الجوانب التنموية.

3.2. مراجعة الأبحاث العربية والأجنبية المتعلقة بالبحث

نتناول في هذا الجزء من الدراسة الأبحاث السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالبحث وهي تقسم إلى قسمين:

1. الأبحاث المتعلقة بالأنماط القيادية. 2. الأبحاث المتعلقة بالتنمية الإدارية.

1.3.2 الأبحاث المتعلقة بالأنماط القيادية:

هدفت دراسة الشنطي(2005) إلى الكشف عن مستوى الفعالية الإدارية والنمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها. وأجريت الدراسة على جميع موظفي وزارة الشباب والرياضة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي(2004/2005) حيث بلغ عددهم (196) موظفاً وموظفة موزعين على (15) موقعاً في محافظات شمال فلسطين. وقامت الباحثة باستخدام استبانتين هما: الأولى للنمط القيادي والثانية للفعالية الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- شيوع النمط الديمقراطي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين.
- وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين.
- عدم وجود اختلاف في النمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين تبعاً للمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي والنوع الاجتماعي.
- وجود اختلاف في النمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين بالنسبة لموقع العمل.
- أما دراسة عورتاني(2003) فقد هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الفلسطينية. وتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارات السلطة الفلسطينية وقد بلغ عددهم (1021) إدارياً فيما بلغت عينة الدراسة (363) إدارياً من مختلف الوزارات. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث

باستخدام استبانتيين وهما: الأولى لقياس درجة الولاء المهني والثانية لوصف النمط القيادي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً عند الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية هو النمط الديمقراطي.

- ظهرت هنالك فروق دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومتغير المؤهل العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح مؤهل الماجستير، كما ظهرت فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير.

- إن هنالك فروقاً دالة في النمط القيادي الديكتاتوري ومتغير الخبرة الإدارية وكانت الفروق بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) ولصالح (أكثر من 15 سنة).

- هنالك فروق دالة في النمط الديكتاتوري للقيادة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي وكانت الفروق بين (رئيس قسم ومدير B) ولصالح (مدير B) ، بينما كانت الفروق للدرجة الكلية للولاء المهني تبعاً لمتغير المركز الوظيفي بين (مدير عام، ورئيس قسم) ولصالح مدير عام.

سعت دراسة شبيطة (2001) إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتهما في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم. و أجريت الدراسة على عينة من موظفي وزارة الداخلية وموظفاتهما حيث بلغ حجمها (120) موظفاً وموظفة موزعين على خمس محافظات من محافظات شمال فلسطين. واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة في محورين هما: الأول لتطوير أنماط القيادة الإدارية والثاني يخص فاعلية العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الداخلية هو النمط الديمقراطي كما يراه موظفو وزارة الداخلية وموظفاتهما يليه النمط الديكتاتوري(الأوتوقراطي)، وأخيراً النمط الترسلّي(التسيبي).

- عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تعزى لمتغير الجنس على الأنماط الثلاثة للقيادة (الديمقراطي، والديكتاتوري، والتسيبي).

- وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تعزى لمتغير الخبرة على النمط الترسلّي بين (3 سنوات فأقل) و (4-6) سنوات، ولصالح (4-6) سنوات.

هدفت دراسة **كولانجيلو** (Colangelo، 2000) بعنوان التابعية والأنماط القيادية والتي أجريت على أفراد من سلاح الجو الأمريكي إلى معرفة العلاقة بين الأسلوب والنمط القيادي للمشرف وبين التابعية لدى أفراد العينة من حيث أربعة أبعاد لهذه التابعية وهي:

1. المشاركة النشطة.

2. التفكير المستقل.

3. العاطفة.

4. التوجه العقلي نحو الفريق.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن الأسلوب والنمط القيادي للمشرف له ارتباط مع الأبعاد الثلاثة-المشاركة الفعالة، العاطفة، التوجه العقلي للفريق.

2. سجل المشاركون الذين لديهم مشرفون ديمقراطيون نتائج أعلى في الأبعاد الثلاثة من الذين لديهم مشرفون أوتوقراطيون أو متسيبون.

3. يرتبط النمط القيادي بالمتغيرات الأخرى، وأن الثقة والرضا الوظيفي والولاء مرتبطة بالتابعية.

هدفت دراسة **العسيلي** (1999) إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى رئاسة كل من جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس ، وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي. حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (118) عضو هيئة تدريس من جميع أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعتين . و استخدمت الباحثة استبانتيين الأولى استبانته وصف السلوك القيادي والثانية استبانته لقياس الرضا الوظيفي العام. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- شيوع النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل ، والنمط القيادي الديمقراطي لدى رئاسة بوليتكنيك فلسطين.

- لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأختلف باختلاف الراتب الشهري.

- لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف المؤهل العلمي، وأختلف باختلاف سنوات الخبرة والراتب الشهري .

- يوجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي في كل من جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين.

- يوجد ارتباط عكسي دال إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي في بوليتكنيك فلسطين، بينما لا يوجد ارتباط دال بينهما في جامعة الخليل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد علاقة ارتباط دالة بين النمط القيادي الفوضوي والرضا الوظيفي.

جاءت دراسة **طبعوني (1997)** لتظهر العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا، ودرجة مشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات، وبيان أثر كل من الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي، والتأهيل التربوي في النمط القيادي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات المديرين على مقياس النمط القيادي تعزى إلى متغير الجنس، والتأهيل التربوي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

هدفت دراسة **عامر (1996)** إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراها المديرون والمديرات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المؤهلين أكاديمياً وغير المؤهلين، من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير المدرسة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة الإدارية الطويلة، وبين متوسطات مديري المدارس الثانوية حديثي العهد وقليلي الخبرة بالإدارة المدرسية، من حيث ممارستهم وقيامهم بالمهام الإدارية لوظيفة مدير المدرسة.

فحصت دراسة **كريستين (Christine،1996)** العمليات التي يستخدمها رؤساء كليات المجتمع للتأثير في الثقافة التنظيمية كما يراها الرئيس والإداريون الآخرون ومجلس الأمناء والهيئة التدريسية وموظفو الإسناد، وكان عنوان الدراسة الثقافة التنظيمية والقيادة في كليات المجتمع وقد أجريت الدراسة من خلال مقابلة (26) فرداً، ومن بين نتائج الدراسة التي ظهرت ما يلي:
1. في كل مؤسسة أظهر الرئيس أنه قادر على توصيل أولوياته بالتأثير في الثقافة.
2. بين المشاركون من الهيئة التدريسية بأن عدداً كبيراً من زملائهم لديهم درجات ولاء منخفضة ولا يبالي بقضايا الكلية.

3. كل مشارك مارس الثقافة بطريقة فريده ويبد و أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لثقافة كل كلية.

أجرى العموش (1995) دراسة هدفت إلى معرفة درجة وجود الأبعاد القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، بالإضافة إلى معرفة مستوى دافعية معلمي ومعلمات تلك المدارس نحو العمل، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وقد كانت الأبعاد القيادية في تلك الدراسة هي: البعد الإنساني، والبعد الفني، والبعد التربوي، والبعد الرمزي، والبعد الثقافي. وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- أن درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات عالية، إذ تتراوح النسبة المئوية للاستجابات ما بين 86.8 % و 88.1 %.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية للمديرين والمديرات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية جميعها، باستثناء البعدين الإنساني والرمزي، تعزى للخبرة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة من (7-3) سنوات.

دراسة الصايغ، وحسين (1994) فقد حاولت التعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية، كما يدركها المدرسون العاملون معهم، وهل تتأثر تلك الأنماط القيادية الممارسة بخبرة المدير أو مؤهله العلمي. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- لقد تبين أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً وممارسة من قبل المديرين، يليه الأوتوقراطي، ثم الترسلّي (التسيبي).

- لا يوجد فرق دال إحصائياً في نوع القيادة التربوية الممارسة يعزى إلى المؤهل العلمي للمدير، بينما هناك فرق دال يعزى إلى الخبرة.

- هناك أثر لتفاعل الخبرة والمؤهل على ممارسة الأنماط القيادية، فقد اتضح أن مجموعة الخبرة الطويلة مع المؤهل الجامعي أكثر استخداماً للنمط الديمقراطي.

هدفت دراسة جرادات (1994) إلى معرفة الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة الأساسية في محافظة أربد كما يراه المعلمون والمديرون أنفسهم، وبيان ما إذا كانت تلك التصورات تختلف باختلاف المركز الوظيفي والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1. أن أكثر ممارسات الدور القيادي لمديري المدرسة الأساسية حسب تصورات المعلمين هي التي تتعلق بمجال العلاقات بين المدير والمعلمين، ثم مجال العلاقات بين المعلمين أنفسهم.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) يعزى لمتغير المؤهل العلمي على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) يعزى لمتغير الخبرة على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو الدور القيادي الممارس لمدير المدرسة الأساسية في محافظة أريد، وذلك لصالح ذوي الخبرة العالية.

أجرى الأشقر (1994) دراسة لفحص الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى بيان أثر كل من الرتبة الأكاديمية واختلاف الجامعة بكلياتها العلمية والأدبية على تحديد الأعضاء للأنماط القيادية السائدة، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. حصلت المبادأة في وضع إطار للعمل على متوسط حسابي أعلى من الاعتبارية، مما يعني تركيز القادة في الجامعات على الإنتاجية وطرق إنجاز العمل، أكثر من التركيز على الاعتبارية فيما بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية، وكان أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمطان (أ) و (د)، فقد ركز النمط (أ) على الاهتمام العالي بالاعتبارية والإنتاجية، فيما لم يركز النمط (د) ولم يعط أية أهمية للاعتبارية أو الإنتاجية.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات أعضاء الهيئات التدريسية في تحديد الأنماط القيادية السائدة تعزى إلى الرتب الوظيفية.

فحصت دراسة وثر (1994، Withrow) العلاقة بين تصورات المعلمين للنمط القيادي للمدير، وتصوراتهم للمناخ المدرسي في عينة مكونة من (801 معلماً في بعض المدارس الكندية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط سلبي ذو دلالة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي، كما أشارت النتائج أيضاً على وجود أثر لحجم المدرسة وعدد أعضائها على تصورات المعلمين للمناخ المدرسي، وبينت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة بين تصورات المعلمين للنمط القيادي للمدير تعزى للمتغيرات التالية: العمر، الجنس، الخبرة.

هدفت دراسة **الشلافة** (1993) إلى معرفة العلاقة بين أدراك المدير لنمطه القيادي وأدراك المعلمين لذلك النمط، وأثر تلك العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المديرين والمعلمين، أدركوا السلوك القيادي لمدير المدرسة على أنه يتجه نحو الاهتمام بالفرد أكثر منه نحو الاهتمام بالنظام الرسمي. كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة في مستوى ادراكات المديرين لنمط القيادة لديهم تعزى إلى المؤهل المسلكي للمدير وأيضاً للمعلم.

قام **هاردي** (Hardie، 1993) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس والتحصيل الأكاديمي للتلاميذ باستخدام نظرية بلانكرد وهيرسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وضوح العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والتحصيل الأكاديمي للتلاميذ، ولكن كان هناك ارتباط بين تصورات المعلمين للنمط القيادي، وتحصيل التلاميذ بمادة الرياضيات.

وجاءت دراسة **فريتس** (Freitas، 1993) لتبين العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي واستعدادات المعلمين للتغير، حيث تكونت عينة الدراسة من (70) معلماً و(6) مدراء، في ولاية كاليفورنيا، وقد بينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي، واستعدادات المعلمين، والتزامهم بالتغيير.

أجرى **جوبانش** (Gubanich، 1992) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي والاحترق النفسي لدى رؤساء الجامعات وكليات المجتمع في سبع ولايات أمريكية، وقد صنف الرؤساء أنفسهم تحت نمطين هما:

النمط الذي يمتاز بأنه عال في الاهتمام بالعمل والعاملين، والنمط الذي يمتاز بأنه متدن الاهتمام بالعمل وعال الاهتمام بالعاملين، وقد أوضحت النتائج أيضاً أن غالبية الرؤساء لديهم مستوى متدن من الاحتراق النفسي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقات ارتباطية عديدة بين النمط القيادي والمتغيرات الديمغرافية كالعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة **وهبي، والمطوع** (1991) إلى "تحديد واقع وأنماط القيادة الإدارية والإشرافية في مدارس التعليم العام في الإمارات العربية المتحدة"، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام، والمشرفين والمشرفات، واشتملت عينة الدراسة على (94) مديراً ومديرة (62) مشرفاً ومشرفة، أي ما نسبته (25%) من أفراد المجتمع الأصلي، وقد كانت نتائج هذه

الدراسة أن النمط السائد بين جميع أفراد العينة هو (9,9) يليه النمط (5,5) وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق جوهرية في التصورات للنمط القيادي تعزى لجنس المدير أو المشرف.

سعت دراسة الكيلاني (1988) إلى التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى المديرين التربويين في الأردن وتحليلها حسب متغيرين اتخاذ القرار وحل المشكلات، واستنتجت الدراسة إلى ظهور النمط الإقناعي كنمط أداري سائد عند مجموع عينة الدراسة ووجود فروق لدى الإداريين في أنماطهم الإدارية تعزى للخبرة الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير العديد من الكفايات والمهارات القيادية لدى المديرين التربويين.

هدفت دراسة بندلي (Pendley، 1986) إلى التعرف على القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بخصائص الشخصية، والسلوك الذاتي، ونمط القيادة، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد علاقة بين السمات الشخصية للمديرين وفاعلية القيادة، وقد أوضح غالبية المدراء أسلوبهم القيادي وعبروا عنه بأنه عال في العمل، وعال في العلاقات الإنسانية.

2.3.2 الأبحاث المتعلقة بالتنمية الإدارية:

هدفت دراسة أبوهنطش (1999) إلى معرفة واقع التطوير الإداري (التنمية الإدارية) في وزارة التربية والتعليم في السلطة الفلسطينية . وتكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين التربويين في ديوان الوزارة كما حددتهم الدراسة وعددهم (92) ، أي جميع أفراد المجتمع. وقام الباحث باستخدام استبانته لوصف واقع التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في السلطة الفلسطينية.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري كانت إيجابية على جميع المجالات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (60%) وكانت النسبة المئوية للمجالات جميعها مرتبة تنازلياً كما يلي: مجال الأهداف والاستراتيجيات (81.4%)، يليها مجال الهيكل التنظيمي (79.2%) فمجال إدارة الأفراد (78%)، يليها مجال المهارات القيادية (77.6%) يليها مجال البيئة التنظيمية (75%)، وأخيراً حصل مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي على (74.8%)، وهي أقل نسبة.

- تختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير تبعاً للمتغيرات التالية:
1. المؤهل العلمي: الاتجاهات لعامة نحو التطوير الإداري كانت أكبر عند حملة مؤهل الدبلوم مقارنة بحملة مؤهل البكالوريوس وحملة مؤهل الدراسات العليا.
 2. الخبرة الإدارية: الاتجاهات العامة أو الكلية نحو التطوير الإداري كانت أفضل عند أصحاب الخبرة الإدارية المتوسطة من أصحاب الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة.
 3. الخبرة التدريسية: الاتجاهات العامة أو الكلية نحو التطوير الإداري كانت أفضل عند أصحاب الخبرة التدريسية عنها ممن لا يمتلكون.

وهدفت دراسة الملكاوي (1995) إلى التعرف على تجربة وزارة الأشغال العامة والإسكان في التطوير الإداري (التنمية الإدارية) في الأردن وتقييم الجهود المبذولة من الجوانب الشكلية والسلوكية. وقد دلت نتائج الدراسة على أن هنالك درجة متدنية من التخصصية ودرجة عالية من المركزية والرسومية في الوزارة، كذلك تبين من النتائج أن الوزارة لا تولي أهمية عالية لتأهيل الموظفين مهنيًا، وأن أسلوب الاتصالات غير فعال، وأن الوزارة تولي اهتماماً بالجودة. وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في تقسيم العمل وفق التخصصات وتأهيل الموظفين مهنيًا وتقويض السلطات.

سعت دراسة سمارة (1994) للوصول إلى تقييم أداء جهود التطوير الإداري (التنمية) التي بذلتها الحكومات الأردنية المتعاقبة في الفترة ما بين (1993-1984) وقد دلت نتائج الدراسة على أن التطوير الإداري (التنمية الإدارية) كان قد شمل جميع مؤسسات الخدمة المدنية الأردنية إلا أن هناك تفاوتاً في مستوى تنفيذ نتائج جهود التطوير بين مؤسسة وأخرى. وأوصت الدراسة على إيجاد جهاز مركزي يتولى الإشراف على كافة جهود التطوير الإداري وأنشطته التي تبذل على مستوى الدولة.

دراسة الخضراء، الفاعوري (1994) بعنوان "اتجاهات مديري الإدارة الوسطى الحكوميين في الأردن نحو التطوير الإداري (التنمية الإدارية)"، حيث كان من أهداف هذه الدراسة ما يلي:

1. التعرف إلى آراء المديرين الحكوميين في جوانب التطوير (التنمية) الإداري المختلفة، وبشكل خاص الجوانب التالية:

- مدى الحاجة إلى وحدات تطوير إداري.

- المهام التي يمكن أن توكل إلى وحدات التطوير الإداري.
- الدور الذي يمكن أن يقوم به الجهاز المركزي للتطوير الإداري.
- 2. التعرف على المشكلات التي يواجهها الجهاز الإداري الحكومي في الأردن وموقع التطوير الإداري في تلك المشكلات.
- 3. معرفة علاقة الاتجاهات نحو هذه الجوانب ببعض المتغيرات الأخرى (ثقافة المدير وتخصصه، وسنوات الخبرة، والعمر، وطبيعة الخبرة السابقة).

وتألفت عينة الدراسة من (300) مدير تم اختيارهم عشوائياً من مستوى الإدارة الوسطى والعلية من كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية، واشتملت أداة الدراسة على استبانته تم تطويرها من قبل الباحثين.

وقد توصل الباحثان إلى نتائج لدراستهما تمثل أهمها في:

1. إن قضية التطوير الإداري تحتل أهمية كبيرة نسبياً في مجموعة مشكلات الإدارة العامة.
2. يعتبر غالبية المديرين الحكوميين أن التطوير الإداري جزء من عملهم.
3. ميل غالبية المديرين الحكوميين إلى اعتبار التطوير الإداري موضوعاً مهنيّاً تخصصياً يحتاج إلى التفرع.
4. هناك الكثير من المهام الكبيرة التي يمكن إسنادها لوحدة التطوير الإداري فيما يتعلق بالتخطيط، ودراسة الهياكل التنظيمية، ودراسة الحاجات التدريبية، وإجراء دراسات لرفع مستوى الأداء وإجراءات العمل، ووصف الوظائف وتصنيفها.
5. إن عملية التطوير الإداري تواجه عدداً من المشكلات في الأجهزة الحكومية، كعدم التعيين حسب الجدارة، وضعف الرقابة، وعدم وجود صلاحيات كافية للقائمين على التطوير الإداري، بالإضافة إلى عدم وجود كفاءات متخصصة في جوانب التطوير الإداري.
6. رغم الدعم المقدم من الإدارة السياسية في الأردن، وتوفير التشريعات اللازمة، وتوفر الدعم المادي، والاستعداد لتبني التطوير الإداري، إلا أن عملية التطوير الإداري في الأردن لم تحقق النجاح الذي يناسب مع تلك المعطيات.

أجرت العتوم (1994) دراسة في جهاز الخدمة المدنية الأردني بعنوان "دور القيادات الإداري في التطوير الإداري" (التممية الإدارية)، التي هدفت إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري في الأردن، إلى:

1. توضيح أبعاد عملية التطوير الإداري وعناصرها.

2. التعرف على جهود التطوير الإداري في الأردن، وتحديد الجهات المعنية بعملية التطوير.

3. دراسة أثر اللوائح والقوانين على عملية التطوير الإداري.

4. تحديد المعوقات التي تعترض جهود القيادات الإدارية في التطوير الإداري.

وقد صممت محكمة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وزعت على المديرين في الفئتين العليا والأولى، لأنهم موكلون رسمياً بتولي عملية التطوير، بالإضافة إلى أن موقعهم في أعلى الهرم التنظيمي يتيح لهم تولي قيادة عمليات التطوير في المؤسسات.

أما عدد الاستبيانات التي وزعت فقد بلغ (297) استبانته، شملت (53) وزارة ومؤسسة ودائرة تمثل كافة القطاعات التنموية، أعيد منها (209) استبيانات، أي 70% من مجموع الاستبيانات الموزعة. وكان من نتائج هذه الدراسة:

1. تنتظر القيادات الإدارية للتطوير الإداري على أنه عملية شاملة ومتكاملة ومستمرة.

2. تتركز جهود القيادات في التطوير الإداري باتجاه التعديل على الأساليب والإجراءات، ومتابعة عمليات التطوير الإداري، وتضعف جهود القيادات باتجاه المبادرة لإيجاد

أساليب ونماذج جديدة وإدخال التقنيات الحديثة.

3. تتدنى مساهمة القيادات في تطوير العناصر البشرية من حيث عدم اتجاهها لتنمية

قدرات العاملين لديها، أو تطوير ذاتها بدون تقديم التسهيلات المادية والمعنوية في

التنظيم الذي تعمل فيه.

4. من أهم معوقات التطوير الإداري، ضعف الدعم المالي لعمليات التطوير وذلك لشح

الإمكانات المادية للدولة.

5. يعتبر دور وحدات التطوير الإداري أساسياً ومهماً، إلا أن هذه الوحدات لا تقوم

بالدور الموكل إليها كما يجب، بالإضافة إلى خلو بعض التنظيمات الإدارية من هذه

الوحدات.

وكان من بعض توصيات الدراسة ما يلي:

- التركيز على المنهج المؤسسي في عمليات التطوير الإداري لضمان نموها بإطار من

الاستقرار والاستمرارية، بحيث لا يخضع لتقلبات الظروف السياسية، أو للعناية المرحلية.

- التركيز على اختيار القيادات الإدارية عن طريق التنافس والمقابلات،

وإخضاعهم لدورات متخصصة قبل ترقيتهم لمستوى إداري أعلى.

- توفير الدعم المالي اللازم لعمليات التطوير الإداري، وتوزيعها بأفضل الطرق

بناء على أولويات الخطط التطويرية واحتياجات الأجهزة.

- تعديل الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بالتطوير الإداري، بما يتناسب ومتطلبات التنمية والتطوير في المرحلة المقبلة، بحيث تكون شمولية ومتكاملة، واستمرارية العمل على تحديثها وتعديلها حسب المستجدات.

- العمل على التواصل والتعاون بين الجهات المعنية بالتطوير الإداري والتنسيق بينها جميعاً.

دراسة فربلي (Verebely، 1993) " خيارات التنمية الإدارية في هنغاريا" فيعرض الباحث وسائل وطرق التنمية الإدارية المستخدمة في هنغاريا، واختلاف هذه الوسائل عن المتبعة في الدول الغربية المتقدمة، ويضيف الباحث أن هنغاريا على خلاف الدول الغربية من حيث نطاق التغيير والتنمية، حيث يشمل التغيير في هنغاريا النظام الإداري بكافة أجزائه، وأن التنمية الإدارية الشاملة المطلوب إحداثها في الجهاز الحكومي الهنغاري مرتبطة بالتغيرات الجذرية في النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.

ولهذا فقد بذلت جهود التنمية الإدارية في هنغاريا، حيث تم إنشاء مؤسسات دستورية حديثة قائمة على مبادئ التنمية الإدارية واستخدام الملكية الخاصة واستخدام الاقتصاد الحر، وأصبح هناك إعادة تنظيم وترشيد لأداء الجهاز الحكومي بشكل مستمر، بحيث يشمل هذا التغيير وحدات الحكم اللامركزي في الدولة.

دراسة موناس (Munas، 1993) "تنمية وتنفيذ التدريب الإداري أثناء الخدمة للموظفين المبتدئين". كان الهدف منها رفع مستوى الموظفين المصنفين، وطرق اختبارهم، ومهاراتهم في حل المشاكل. وقد كانت نتائج الدراسة:

1. أظهر المشاركون تطوراً قوياً في معرفتهم بالاختيار الشخصي وحل المشاكل.
2. لدى المشاركين نظرة إيجابية اتجاه التغيير في عملية الاختيار وحل المشاكل.

ركزت دراسة بومان (Bowman، 1991) "التنمية الإدارية وتطوير هيئة التدريس" على تقييم اتجاهات رؤساء الأقسام نحو التنمية الإدارية، وتطور هيئة التدريس، ودرجة مشاركتهم في أدوار ونشاطات التطوير والتنمية.

لقد تم تصميم أداة البحث، وتم إرسالها بريدياً إلى (311) من رؤساء الأقسام في (8) جامعات عامة في الغرب الوسط من الولايات المتحدة الأمريكية(مصنفة على أنها تمنح شهادة دكتوراه)، وكانت نسبة المستجيبين (75%) حيث، أرجع(234) منهم الإستبانة. وقد كانت نتائج الدراسة:

1. مع أن رؤساء الأقسام يعتبرون التنمية الإدارية وتطور هيئة التدريس أمراً مهماً إلا أن المشاركة في عملية التنمية الإدارية كانت أقل من المتوسط، ونوع واحد فقط من ستة أنواع من أنواع التنمية الإدارية (الندوات الداخلية أو حلقات دراسية) شارك فيه نسبة تصل إلى 50 % من أفراد العينة.
2. اعتبرت المهارات الإدارية والمعرفة والكفاءة المحصلة، فوائد إدارية محتملة من المشاركة في نشاطات التنمية الإدارية.
3. أشار أفراد العينة إلى أنهم يقضون 10-15% من وقتهم في أداء أدوار مختلفة لتطوير هيئة التدريس أو القيام بها.
4. الخطط والأهداف المهنية لرؤساء الأقسام كان لها الأثر على مشاركتهم في نشاطات التنمية الإدارية.
5. أولئك الذين لديهم طموح لشغل مناصب إدارية عليا أظهروا مستوى أعلى في المشاركة من غيرهم.
6. أتضح وجود علاقة متوسطة قوية بين نظرة رؤساء الأقسام نحو قيمة التنمية الإدارية ومستوى مشاركتهم في ذلك.
7. يجب على المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز التنمية لدى أداريها أن تشجع وتدعم نشاطات التنمية الإدارية بشكل أقوى، وبتقديم حوافز ودوافع واضحة.

هدفت دراسة **نكس** (Nix، 1990) بعنوان "استراتيجيات التنمية الإدارية للعمداء الأكاديميين في الكليات والجامعات" إلى استقصاء ومعرفة الاستراتيجيات التي مارسها العمداء الأكاديميون في التنمية الإدارية، وبحث نشاطات التنمية الإدارية المنهجية واللامنهجية التي تمت داخل المؤسسة التي يعملون بها وخارجها، مع تحليل خط التقدم لتحديد أنماطه. وقد تم توزيع الإستبانة أداة الدراسة على (300) عميد أكاديمي، لمايئة مؤسسة تعليمية شملت التمريض، وإدارة الأعمال والفنون، والعلوم، بالوسائل البريدية. وتشير نتائج الدراسة إلى:

1. إن جزءاً كبيراً من العمداء أشاروا إلى عدم وجود برنامج أو مسؤولية محددة للتنمية الإداريين الأكاديميين في مؤسساتهم. وكنيجة لذلك فإن نشاطات التنمية التي أعدت وأهلت العمداء لشغل مراكزهم كانت مهمة بالنسبة للقلّة الذين شاركوا فيها.
2. تفشل مؤسسات التعليم العالي في اعتبار التنمية الإدارية مهمة مؤسسية.
3. بخصوص الأنماط المهنية، وصل العمداء إلى مراكزهم الوظيفية الحالية بطرق متعددة، مع أن الخبرة في التدريس كانت العامل الأهم في ذلك.

أجرى **ناصيف (1989)** "دراسة تقييمية لمؤسسات التنمية الإدارية وأجهزتها في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتقييم الدور الذي تلعبه أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية، وكيف يمكن توظيف هذه الأجهزة والمؤسسات بصورة منهجية، لكي تكون هي المحرك الأساسي لجهود التطوير الإداري في الدولة كافة. وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. سبقت سلطنة عمان معظم دول الخليج العربي في بلورة استراتيجية خاصة للتنمية.
2. رغم أن هذه الاستراتيجية لا تختلف كثيراً عن استراتيجيات التنمية في دول الخليج الأخرى، إلا أنها كانت أساساً ومرتكزاً لنشاطات الجهاز الإداري.
3. استطاعت سلطنة عمان أن توفر لهذا النهج التنموي أداة تنظيمية ملائمة تمثلت في مجلس التنمية.
4. نقدم تجربة سلطنة عمان نموذجاً جيداً لكيفية تحول وانتقال الجهاز الإداري للدولة من جهاز للإدارة العامة إلى جهاز لإدارة التنمية.
5. كما تطورت الإدارة العامة في سلطنة عمان، فقد تطورت معها وفي اتجاه مواز أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية في الدولة.

تتعلق دراسة **جونر (Jonner، 1988)** بعنوان "العمليات الإدارية والتنمية الإدارية" بالتعاون في مجال المسائل المالية والضبط الإداري في المنظمات التعاونية، وتظهر الدراسة وجود لبس بشأن توزيع المسؤولية والصلاحيات في مثل هذه النوع من المنظمات، ووجد الباحث تفسيرات غير متناسقة أو متناغمة بين العاملين نحو الأهداف والترتيبات الإدارية. والفروق في التفسيرات يمكن أن تؤيد أو لا تؤيد التعاون في إطار التنظيم. وكذلك إمكانية وجود تفسيرات متباينة سببه الطبيعة التنظيمية للمنظمات ذات الحدود المعروفة.

إن تطور التنظيمات التعاونية يعتمد على إبداع العاملين وتطوير فكرة المنظمات التعاونية كشكل جديد من أشكال التعاون والترتيبات الإدارية الناجمة وبيئات العمل المناسب.

هدفت دراسة بوث (Booth، 1987) إلى التعرف على "برنامج التنمية الإدارية لنظام جامعة جورجيا: وسيلة لزيادة الاختصاصيين من الإداريين السود"، هذه الدراسة تخاطب الحاجة من أجل الوصول إلى أسلوب منظم للتنمية الإدارية في التعليم العالي وذلك من خلال دراسة النظام الجامعي لبرنامج ريجنت للتنمية الإدارية للجنة جورجيا.

وقد وجهت الدراسة أربع مجموعات من الأسئلة:

1. هل برنامج التنمية الإدارية أثناء العمل (في موقع العمل) يزيد الاختصاصيين من الأشخاص المؤهلين للإدارة، ويشكل أكثر تحديداً، هل يمكنه أمن يزيد عدد الاختصاصيين من السود الإداريين في المؤسسات التقليدية للبيض؟
2. وهل الأساليب والإجراءات المتبعة من برنامج ريجنت للتنمية الإدارية فعالة في تحديد المرشحين ونقل المعرفة والكفاءة لهم؟
3. وهل من الممكن تقييم قيمة التنمية في موقع العمل (أثناء العمل) كوسيلة لتجنيد واختيار وتنصيب إداريين أكاديميين؟
4. هل وسائل وترتيبات التنمية الإدارية في موقع العمل موضوع دراسة ومرسخة في تعليم البالغين ونظريات القيادة؟

وقد تم جمع المعطيات خلال سلسلة من المقابلات مع (26) عضواً من كلية جامعة جورجيا، الذين شاركوا بصفتهم زملاء أو أعضاء إدارة الجامعة: (16) من الإداريين المشرفين و (4) من مصممي البرامج و (6) من الرؤساء الذين رشحوا زملاء.

وقد وجدت الدراسة أن إجراءات الاختيار والمعايير المتبعة لتحديد الأشخاص ذوي القدرة الإدارية الكافية لبرنامج ريجنت للتنمية الإدارية هي أمور سارية المفعول ونافذة. وقد أورد المشاركون أن الأساليب التي استعملها البرنامج عززت ونمت تلك المهارات التي تم تحديدها من أجل قيادة أكاديمية فاعلة.

إن وسائل البرنامج مرسخة قدر الإمكان في تعليم البالغين ونظرات القيادة، إلا أن استراتيجية التنمية الإدارية تعاق بسبب الممارسة الطبيعية للتعليم العالي. إن عملية التعليم اختصرت في نهاية مرحلة الزمالة، وذلك بسبب نقص المتابعة. ومن أجل إنجاز أهداف البرنامج يجب أن تؤسس الزمالة في إطار تنمية المهنة ذاتها. وتضمن أعضاء الكلية السود فقط بدا وكأنه يؤثر على اتجاهات الزملاء والإداريين المشرفين بالإضافة إلى الرؤساء الذين قاموا بعملية الترشيح. وقد اتضح هذا التأثير في الأسئلة التي حددت أهداف البرنامج من قبل الزملاء وإجابات

الإداريين المشرفين، والحذر الذي مارسه الرؤساء المرشحون عندما رفضوا إبداء اهتمام خاص بالزملاء بعد عودتهم إلى الحرم الجامعي.

وتفيد دراسة وودس (Woods، 1987) في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، بعنوان "تأثير المركز على برامج التنمية الإدارية، للمديرين التربويين في مجالات السلوك القيادي". إذ هدفت هذه الدراسة إلى بحث واستقصاء وتقييم تأثير المركز على برامج التنمية الإدارية، ثم قياس توجهات المديرين في المجالات التالية: النمط القيادي، والاتصالات الشخصية، وإدارة النزاعات والصراعات، ومهارات العمل الجماعي.

وكان من بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

1. مديرو المرحلة الابتدائية حصلوا على أعلى النتائج بالنسبة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس في مجال العمل الجماعي وإدارة النزاعات والصراعات.
2. عدم وجود تغير مهم في القيادة الإدارية.
3. تبين من تقييم نظرة المشاركين في برامج التنمية ، وجود زيادة مهمة في مهارات العلاقات الشخصية وإدارة النزاعات.

دراسة بولقريعات، (1982) بعنوان " القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية " وهي عبارة عن نظرية قسمها الباحث إلى بايين رئيسيين، الأول يبحث في موضوع القيادة، والثاني يبحث في موضوع القيادة والتطوير (التنمية).

حيث إحتوى الباب الأول من الدراسة على فصل يشرح فيه الباحث مفاهيم القيادة والتميز بينها وبين الرئاسة، بينما أوضح في الفصل الثاني مهام القيادة من خلال العملية الإدارية: التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات، والمتابعة والتوجيه، والرقابة، ودور القيادة في رفع كفاءة المرؤوسين. ثم تطرق الباحث لنظريات السمات ونظرية العلاقات الإنسانية والنظرية الموقفية.

وفي الباب الثاني، بحث موضوع القيادة وتطوير (تنمية) الإدارة في الجزائر. وقد بدأ بلمحة تاريخية عن الإدارة الجزائرية في عهود مختلفة مقسمة إلى فترتين، قبل الاستقلال وبعد الاستقلال، ثم تطرق إلى الظروف المؤثرة في الإدارة الجزائرية، وانتهى إلى مناقشة دور القيادات في التطوير (التنمية) سواء كانت القيادة سياسية أو إدارية، أو حتى حزبية، ثم خلس الباحث في الفصول الأخيرة إلى ضرورة العناية بالقادة الإداريين وتنمية مهاراتهم، وتطرق إلى أساليب اختيارهم وتدريبهم، وضرورة وجود مؤسسات متخصصة تتولى هذه العملية.

دراسة عبد الوهاب، (1978) بعنوان "المدير والتنمية الإدارية" والتي قدمت إلى المؤتمر السنوي الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي، الذي أُنقِذ في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وهو عبارة عن بحث نظري تحدث فيه عن مفهوم التنمية وأهميتها، ثم دور المدير في التنمية من عدة جوانب منها:

- في الجوانب الإنسانية: من حيث فهم الناس، والقدرة على الاتصال وتحفيز الأفراد.
- في الجانب الاجتماعي: دراسة توقعات الجمهور، ومحاولة إشباع حاجاتهم.
- في الجانب التنظيمي: فتحدث عن الأهداف، وتوفير وسائل التطوير المناسبة ودورها في الأنظمة والقواعد وتطويرها.
- في الجانب الفني: اشتمل على فهم المدير للعمل، والقدرة على متابعة التطورات التقنية.

وأفرد الباحث فصلاً عن المعوقات التي تعترض دور المدير في التنمية، من حيث عدم تعاون الأفراد، وسلبية قيم المجتمع، وكثرة القوانين والأنظمة، ونقص الإمكانيات المادية. وأخيراً تحدث الباحث عن كيفية معالجة المعوقات في إطار متكامل من حيث: رفع كفاءة الأفراد في التنظيم وتنمية وعي الجمهور، وتطوير الأساليب التنظيمية وحسن استغلال الإمكانيات المتاحة.

4.2. الخلاصة

تتناول هذا الجزء من البحث النظريات والأبحاث المتعلقة بالبحث، فبالنسبة لموضوع النظريات تطرق الباحث إلى موضوعين رئيسيين هما: أنماط القيادة والتنمية الإدارية، والموضوع الأول بدأ بالمفاهيم الرئيسية حسب الباحثين والمفكرين حول مفهوم القيادة، وحسب رأي الباحث أن التعريف الأقرب إلي الواقع الإداري والقيادي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية هو تعريف (درة، 1994) فقد عرف القيادة بأنها: " التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة"، لأنه شامل وأقرب إلى واقع المؤسسات من غيره من التعاريف، ثم تطرق الباحث إلى مصادر تأثير القيادة، وإلى النظريات التي شرحت موضوع القيادة، وهنا رأى الباحث أن نظرية (فيدلر) وهي نظرية موقفيه، هي الأصح والتي تنطبق على واقع القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والتي أشارت إلى عدم وجود أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ووجود صفات مميزة للقائد يجب أن تتوفر فيه.

بعد ذلك تناول الباحث النظريات المتعلقة بأنماط القيادة من خلال النظريات السلوكية، وهنا لا بد من التأكيد على أن التصنيف الأفضل حسب رأي الباحث هو تصنيف (القيروتي، 1999) الذي فرق بين ثلاثة أنماط للقيادة وهي: الأوتوقراطية، الديمقراطية والترسلية (التسيبية).

وقام الباحث بتناول موضوع التنمية الإدارية وعرض جوانبها وتفصيلاتها، ابتداء من التعريفات المختلفة للتنمية ومنها تعريف الأمم المتحدة بأنها "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر المستطاع". كذلك التعريفات للتنمية الإدارية والتي جاء في أغلبيتها أن التنمية الإدارية هي عملية مخططة ونشاط واعي بهدف تقويم وتطوير السلوك الإداري مثل تعريف (عبد الباقي، 2000) للتنمية الإدارية بأنها "تشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين في المؤسسة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية حيث تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وتنمية قدرتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة". وكما تطرق الباحث إلى مقومات عملية التنمية الإدارية، ومبادئها، وأساليبها، وعناصرها، ومعوقات عملية التنمية والتي أهمها عدم تفويض السلطة والمركزية.

ومن خلال استعراض الأبحاث السابقة في موضوعي أنماط القيادة والتنمية الإدارية خلص الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

1. اتفقت معظم الدراسات على أهمية وجود النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات من أجل الحفاظ على استمرارية العمل ولتحقيق أهداف المؤسسات، وخاصة الحكومية منها مثل دراسات كل من الشنطي (2005)، وعورتاني (2003)، وشبيطة (2001)، وغيرها من الدراسات.
2. ربطت معظم الدراسات بين الأنماط القيادية وبين التطوير الإداري، والتنمية الإدارية والرضا الوظيفي، والفاعلية الإدارية، والولاء المهني، والتابعة، والمناخ التنظيمي مثل دراسة عورتاني (2003)، وشبيطة (2001)، والعسيلي (1999)، و وثر و (1994، Withrow).
3. استخدمت معظم الدراسات السابقة أسلوب العينة في دراسة المجتمع، مثل دراسة وهي والمطوع (1991)، ودراسة وثر و (1994، Withrow) كذلك اتفقت الكثير من الدراسات على استخدام الإستبانة من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة، مثل دراسة العسيلي (1999) ودراسة عورتاني (2003).

4. تعددت الدراسات العربية التي جاءت للتعرف أو الكشف أو الوصف للأنماط القيادية، وقلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التنمية الإدارية، مع وجود الكثير ما يناقش التطوير الإداري والتي استفاد منها الباحث كشكل من أشكال التنمية الإدارية.
5. لا يوجد دراسات حسب علم الباحث ربطت بين أنماط القيادة الإدارية والتنمية الإدارية وذلك يعطي أهمية كبيرة للدراسة.

الفصل الثالث

الأساليب

1.3 مقدمة

يحتوي هذا الفصل على وصف لتصميم البحث، كما يتضمن تحديد العينة، والمكان المحدد للبحث، والاعتبارات الأخلاقية للبحث، والأدوات والدراسات الأولية، وطرق جمع وتحليل المعلومات.

2.3 تصميم البحث

بعد دراسة الأدبيات المتعلقة بالبحث ومراجعة الكتب والمصادر المختلفة، وبعد مراجعة الرسائل الجامعية السابقة، اتبع الباحث المنهج الوصفي لدراسة خصائص وأنماط القيادة الإدارية ودورها

في التنمية الإدارية للمؤسسات الحكومية (الوزارات) في مناطق وسط الضفة الغربية (القدس، أريحا، رام الله).

3.3 تحديد العينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الوزارات الفلسطينية (المؤسسات الحكومية) في مناطق وسط الضفة الغربية للعام 2005م.

حيث بلغ عدد الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في مناطق وسط الضفة الغربية (14807) موظفاً، وذلك استناداً إلى إحصائيات دائرة خدمات الجمهور في وزارة الإحصاء المركزية وحسب إحصائيات قسم الرواتب في وزارة المالية، وذلك حسب آخر إحصائيات (عام 2004)، ورأى الباحث أن يدرس ثلاث مؤسسات حكومية (وزارات) في مناطق وسط الضفة الغربية، وبالتالي تم اختيار وزارة المالية (1164) موظفاً، وزارة الشؤون الاجتماعية (456) موظف، ووزارة الداخلية (732) موظفاً، وجميعها في الضفة الغربية، وذلك حسب سجلات وزارة المالية ووزارة الإحصاء المركزية، وبالتالي كان مجموع عدد الموظفين في الوزارات الثلاث (2352) موظفاً، واختار الباحث عينة طبقية عشوائية بلغ عددها أفرادها (235)موظفاً بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي، في حين تم استرجاع (191) استبانته فقط، لذلك فإن الجداول اللاحقة تشير إلى (191) موظف، والتي تبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المؤسسة والجنس، والمؤهل العلمي والعمر، والخبرة ورتبة المسؤول المباشر، وهي كالتالي:

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوزارة (المؤسسة) ومتغير الجنس

الوزارة (المؤسسة)	العدد	النسبة المئوية (%)
وزارة المالية	87	45.5
وزارة الشؤون الاجتماعية	44	23.1
وزارة الداخلية	60	31.4
المجموع	191	100
الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	105	55
أنثى	86	45

المجموع	191	100
---------	-----	-----

يلاحظ من الجدول رقم (1.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوزارة، حيث أشارت النتائج إلى أن 45.5% من العينة يعملون في وزارة المالية، في حين أن ما نسبته 23.1% هم من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية، وأن نسبة 31.4% من العينة يعملون في وزارة الداخلية.

ويوضح الجدول رقم (1.3) أيضا توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور في العينة 55%، في حين كانت نسبة الإناث على 45%، ولا بد من الذكر أن عدد الإناث من مجموع الموظفين المستطلعة آرائهم في وزارة الشؤون الاجتماعية كان (35) موظفة، والذكور (9) موظفين، وهذا ما رجح نسبة أن الموظفين الإناث، والموظفين الذكور هي نسب متقاربة في الدراسة.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ومتغير العمر.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية(%)
ماجستير فأكثر	14	7.3
بكالوريوس	131	68.6
دبلوم	35	18.3
توجيهي فأقل	11	5.8
المجموع	191	100
العمر	العدد	النسبة المئوية(%)
20-30 سنة	115	60.2
30-40 سنة	47	24.6
41 سنة فأكثر	29	15.2
المجموع	191	100

يلاحظ من الجدول رقم (2.3) أن 7.3% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير فأكثر وان نسبة 68.6% من حملة شهادة البكالوريوس، و 18.3% من حملة شهادة الدبلوم ، و 5.8% من حملة شهادة التوجيهي فأقل. نستنتج مما سبق أن معظم الموظفين في المؤسسات

الحكومية من حملة شهادة البكالوريوس وهذا يعتبر من الإيجابيات لهذه المؤسسات أنها تحتوي على موظفين متعلمين، مما يدل على أن نسبة المتعلمين من أفراد الشعب الفلسطيني كبيرة جداً.

ويبين الجدول رقم (2.3) أيضاً توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث تشير النتائج إلى أن 60.2% من المستطلعين في عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة، وأن 24.6% تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، ومن جانب آخر بلغت نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة 15.2% من عينة الدراسة المستطلعة، هنا نستنتج من أن معظم الذين استطلعت آراءهم كانوا من الشباب 20-30 سنة.

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة ورتبة المسؤول المباشر

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	97	50.8
من 5-10 سنوات	54	28.3
أكثر من 10 سنوات	40	20.9
المجموع	191	100
الرتبة أو الدرجة	العدد	النسبة المئوية (%)
مدير عام	51	26.7
مدير	107	56
رئيس قسم	18	9.4
رئيس شعبة	15	7.9
المجموع	191	100

يبين الجدول رقم (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، ويلاحظ أن 20.9% من أفراد العينة هم من أصحاب الخبرة الكبيرة (أكثر من 10 سنوات)، أما أصحاب الخبرة المتوسطة (من 5-10 سنوات) بما نسبته 28.3%، في حين أن نسبة أصحاب الخبرة القليلة (أقل من 5 سنوات) بلغت 50.8%. ويلاحظ من ذلك أن الأغلبية هم من أصحاب الخبرة القليلة والخبرة المتوسطة، ويعزى ذلك أن عمر المؤسسات الحكومية الفلسطينية فتي، حيث تشكلت أول حكومة فلسطينية بعد اتفاقيات أوسلو والانسحاب الإسرائيلي من الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1996 م.

ويبين الجدول أيضاً توزيع أفراد عينة الدراسة حسب رتبة المسئول المباشر للموظف، فتبين أن نسبة الموظفين التي رتبة مسئولهم المباشر (مدير عام) بلغت 26.7 % ، ونسبة الموظفين التي رتبة مسئولهم المباشر (مدير) بلغت 56% ، أما نسبة الموظفين التي رتبة مسئولهم المباشر (رئيس قسم) بلغت 9.4% ونسبة الموظفين التي رتبة مسئولهم المباشر (رئيس شعبة) بلغت 7.9%، نستنتج من ذلك أنه يوجد أكثر من 50% من المسؤولين رتبتهم (مدير). تحليل البيانات السابقة تشير إلى نسبة الموظفين التي رتبة مسئولهم المباشر مدير ومدير عام تشكل أكثر من (82%)، فهذا يساعد على معرفة وجهة نظر أكبر عدد من الموظفين تجاه الأنماط القيادية لمسؤوليهم

4.3. المكان المحدد للبحث:

تم إجراء هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية في مناطق وسط الضفة الغربية (القدس، أريحا، رام الله)، حيث تم إجراء البحث على ثلاثة وزارات والمديريات والمراكز التابعة لها وهي: (وزارة المالية، وزارة الداخلية، وزارة الشؤون الاجتماعية) في هذه المحافظات، وبدء بالدراسة من شهر شباط/ 2005 وحتى شهر نيسان/ 2006 .

5.3. الاعتبارات الأخلاقية:

تم التعامل مع المعلومات الواردة في الاستبيانات بسرية تامة، وفي بداية الاستبيان تم التوضيح للعينة المستطلعة من الموظفين أن إجاباتهم ستعامل بسرية، ولم يذكر أسماء المبحوثين، واستخدمت المعلومات التي تم جمعها فقط لأغراض البحث العلمي.

6.3. أدوات البحث

إستخدم الباحث الاستمارة كأداة للدراسة، قسم الاستمارة إلى قسمين: إحداهما استمارة لدراسة أنماط القيادة الإدارية والثانية استمارة لدراسة التنمية الإدارية.

1.6.3. أداة دراسة أنماط القيادة الإدارية:

قام الباحث بتطوير أداة لقياس أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية ، من خلال الإطلاع على العديد من الأدوات الخاصة بموضوع الأنماط القيادية ، وكذلك مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بذات الموضوع، كدراسة كل من الشنطي (2005)، وعورتاني (2003)، وشبيطة (2001)، والعسيلي (1999)، والأشقر (1994)، وهبي والمطوع (1991)، وغيرهم، حيث قام الباحث بتطوير استبانته العسيلي وتكونت الأداة في صورتها الأولية من ثلاثة مجالات للأنماط القيادية وشملت (40) فقرة في الأنماط الثلاثة، هي: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط التسبيبي.

2.6.3. أداة دراسة التنمية الإدارية:

قام الباحث بتطوير أداة لقياس التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية، من خلال الإطلاع على العديد من الأدوات الخاصة، وكذلك مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التنمية الإدارية والتطوير الإداري، مثل دراسة كل من: أبوهنطش (1999) والملكاوي (1995)، وسمارة (1994)، والخضراء، الفاعوري (1994)، وفريلي (1993، Verebely)، وناصيف (1993)، وبولقريعات (1982). وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (30) فقرة، واشتملت على عدة أسئلة تناقش دور المسؤولين في إحداث التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية.

7.3. الدراسات الأولية

بعد مراجعة الأدبيات والنظريات والأبحاث المتعلقة بأنماط القيادة والتنمية الإدارية ودراساتها بشكل مطول، تم التأكد من صدق الإستبانة بجزئها: الأنماط القيادية والتنمية الإدارية، حيث قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين مكونة من (4) محكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص ومن حملة الدكتوراه في الإدارة ، ومن العاملين في الجامعات الفلسطينية للحكم على فقرات الإستبانة، من حيث: قياس ما صممت من أجله، ودقة الصياغة وسلامة اللغة، ووضوح المعاني، والحكم على درجة ملائمة الفقرات لمجالاتها المحددة في الإستبانة، واقتراح التعديلات المناسبة؛ بالإضافة أو الحذف أو النقل من مجال إلى آخر.

وبعد الإطلاع على اقتراحات المحكمين، قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، وأجمع عليها 80% منهم، وأصبح عدد فقرات استبانته الأنماط القيادية في صورتها النهائية، (39) فقرة، حيث تم حذف فقرة من الفقرات ، في حين لم تتغير عدد فقرات استبانته واقع التنمية الإدارية ، وإنما تم تعديل صياغة بعض الفقرات مع المحافظة على مضمونها. ومن ثم تم

حساب معامل ثبات أداة الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة مكونة من 12 موظف يعملون في الوزارات الثلاث وتم اخ ذ (4) أشخاص من كل وزارة وقام الباحث بتوزيع الاستبيانات مع الطلب من كل موظف كتابة اسمه على الإستبانة، وبعد أسبوعين قام الباحث بإعادة توزيع نفس العدد من الاستبيانات على نفس الموظفين، بنفس الطريقة وبعد ذلك تم إدخالها إلى الحاسب لحساب معادلة كرونباخ ألفا (معامل الثبات) فكانت نسبة معامل الثبات (0.85) مما يدل على ثبات أداة الدراسة بشقيها.

8.3. طرق جمع البيانات

بعد مراجعة النظريات والأبحاث المتعلقة بموضع الدراسة، وبعد إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية، والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بالإجراءات الرسمية والفنية التي تتيح له تطبيق أداة الدراسة، وذلك باستصدار كتاب رسمي من قسم الدراسات العليا في جامعة القدس إلى إدارات المؤسسات الحكومية، وذلك لتسهيل مهمة الباحث، ثم قام الباحث بحصر مجتمع الدراسة بمساعدة دائرة خدمات الجمهور في وزارة الإحصاء المركزية ودائرة الرواتب في وزارة المالية، وذلك بالحصول على قوائم بأعداد الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية، حيث بلغ عددهم (14807) موظفاً، في حين بلغ عدد الموظفين للثلاث الوزارات المستهدفة في منطقة وسط الضفة الغربية (2352) موظفاً.

بعد ذلك قام الباحث باختيار عينة الدراسة، كعينة طبقية عشوائية، عدد أفرادها (235) فرداً، على أساس متغيرات الدراسة: العمر، والجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي.

ثم قام بتوزيع الإستبانة على الوزارات الثلاث من خلال إدارة كل وزارة. بعدها قام الباحث بجمع الاستبيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية قاربت الأربعة يوماً، زار خلالها الباحث الوزارات الثلاث لمحاولة استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات. وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم جمعها (193) استبانة.

بعد ذلك قام الباحث بمراجعة الاستبيانات للتأكد من إستيفائها للمعلومات المطلوبة، فنتبين أن استبانيتين فقط غير مكتملتا المعلومات، فتم استبعادهما، وبهذا أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (191) استبانة، وتمثل 80.1% من مجتمع الدراسة.

9.3. طرق تحليل البيانات:

تم ترقيم الاستبيانات، تمهيدا لإدخال البيانات إلى الحاسب، وتم تحويل استجابات أفراد عينة الدراسة إلى قيم رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة عالية جدا (5) درجات، وعالية (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، ومنخفضة درجتان، ومنخفضة جدا درجة واحدة. وقد تمت المعالجات الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعادلة الثبات "كرونباخ ألفا"، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

10.3. الخلاصة

تم التطرق في هذا الجزء من البحث إلى الأساليب للقيام بالبحث من تصميم للبحث الذي هو الأهم في البحث من مراجعة أبحاث ونظريات وغيرها، وتم تحديد العينة التي أختارها الباحث من مجتمع البحث الذي هو عبارة عن الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية الثلاث الذي أختارها الباحث في محافظات وسط الضفة الغربية، التي هي نفسها عبارة عن مكان البحث، وتم تناول الاعتبارات الأخلاقية، بأن معلومات الاستبانات المجابة للموظفين ستعامل فقط للأغراض البحث العلمي فقط، وأنها ستعامل بسرية، وتم مناقشة أدوات البحث أيضاً التي هي عبارة عن استبانة واحدة من جزأين إحداها عن أنماط القيادة والآخر عن دور المسؤولين في إحداث التنمية الإدارية، ومن ثم تم التطرق إلى الدراسات الأولية، بالإضافة إلى تناول موضوع طرق جمع وتحليل المعلومات، أي كيف تم جمع المعلومات سوءاً للأدبيات أو للمعلومات من إجابات الموظفين في الاستبانات، وكيف تم تحليلها إحصائياً.

وأخيراً لابد من تناول الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء الدراسة وجمع المعلومات، ففي أثناء مراجعة النظريات والأبحاث لم يستطيع الباحث الحصول على أبحاث سابقة وخاصة العربية منها

عن موضوع التنمية الإدارية، فبعد زيارتي لمواقع المكتبات الجامعية في الضفة الغربية أو لمكتبة الجامعة الأردنية وجدت أنه يوجد شح في الأبحاث التي تناولت التنمية الإدارية.

أما بالنسبة لجمع المعلومات فعند زيارتي للمؤسسات الحكومية الثلاث لم يوافق المسؤولون على أن أقوم بنفسى بتوزيع الاستبيانات، وأنه لا بد من توزيع الاستبيانات من خلال إدارة كل مؤسسة أو مديرية منها، ولهذا سلبيات تنعكس على تعبئة الاستبيانات من قبل الموظفين في هذه المؤسسات، بالإضافة أن مدير الشؤون الإدارية واللوازم رفض توزيع الاستبيانات إلا بعد إجراء مقابلة معه بعد يومين من زيارتي للمؤسسة (وزارة المالية)، حيث تم توجيه أسئلة لي عن الاستبيان، كما ذكر أن فقرات الاستبيان كثيرة مما يجعل الموظف يمل من الإجابة عليه. بعد ذلك قام بتحويل الاستبيانات والكتاب الرسمي لمديرة التدريب في الوزارة، لتوزيع الاستبيان على الدوائر المختلفة في المؤسسة (وزارة المالية).

الفصل الرابع

النتائج

1.4. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض لطرق تحليل المعلومات، ونتائج الدراسة ومناقشتها حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها. وتم اعتماد المفتاح التالي لتحديد النمط القيادي الشائع في مؤسسات السلطة الفلسطينية ودورهم في التنمية الإدارية ، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

- درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإستبانة أو المجال أو الفقرة أكثر من 3.5.

- درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإستبانة أو المجال أو الفقرة بين 2.5-3.5.

- درجة متدنية: إذا كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإستبانة أو المجال أو الفقرة اقل من 2.5.

ولا بد من الإشارة هنا أنه لدى دراسة الباحث للمعلومات أنه هل يوجد وحدة تنمية إدارية في المؤسسات الحكومية (وزارة المالية، وزارة الداخلية الفلسطينية، وزارة الشؤون الاجتماعية) تبين أنه يوجد وحدة تنمية إدارية في وزارة المالية ولا يوجد وحدة تنمية إدارية في كل من وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية.

2.4. طرق تحليل البيانات

لتحليل البيانات تم ترقيم الاستبيانات، تمهيدا لإدخال البيانات إلى الحاسب، وتم تحويل استجابات أفراد عينة الدراسة إلى قيم رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة عالية جدا (5 درجات، وعالية (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، ومنخفضة درجتان، ومنخفضة جدا درجة واحدة. وقد تمت المعالجات الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعادلة الثبات "كرونباخ ألفا"، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

3.4. عرض النتائج ومناقشتها

1.3.4: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ما هي الأنماط القيادية الشائعة في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية (أريحا، القدس، رام الله)؟

للتعرف على النمط القيادي الشائع للمسؤولين في مؤسسات السلطة من وجهة نظر الموظفين قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الأنماط القيادية، ومجالاتها الثلاث، (الأنماط الثلاثة: النمط الأوتوقراطي النمط الديموقراطي، والنمط التسبيبي). ومن خلال ملاحظة القيم المبينة في الجدول (1.4) نلاحظ أن النمط القيادي السائد هو " الأوتوقراطي "، وبمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.25).

كما تشير النتائج في الجدول (1.4)، إلى أن (4) فقرات من فقرات الإستبانة في مجال النمط الأوتوقراطي جاءت بدرجة "مرتفعة" مثل الفقرة "يؤكد على الالتزام بالمواعي د" ، و (9) فقرات بدرجة "متوسطة" مثل الفقرة "يحتفظ لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات"، ولم تأخذ أي من الفقرات درجة "متدنية"، وكان أعلى متوسط حسابي هو (3.91)، للفقرة "يؤكد على الالتزام بالمواعيد"، يليه المتوسط الحسابي (3.86) للفقرة "يوجه تعليماته إلى الموظفين لبذل مجهود أكبر من أجل المحافظة على مستوى الأداء". أما المتوسط الحسابي الأدنى (2.62)، فجاء للفقرة " يعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت"، تليها الفقرة التي متوسط حسابي (2.72) وهي " لا يراعي ظروف الموظفين عند توزيعه للمهام في المؤسسة ".

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع النمط القيادي وفق استجابات أفراد العينة على مجال النمط القيادي الأوتوقراطي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرات	الرقم
متوسطة	1.26	3.47	7	يحتفظ لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات.	1
مرتفعة	1.02	3.91	1	يؤكد على الالتزام بالمواعيد.	2
مرتفعة	1.11	3.84	3	يتحدث كمثل عن المجموعة في الاجتماعات الخارجية.	3
مرتفعة	1.07	3.86	2	يوجه تعليماته إلى الموظفين لبذل مجهود أكبر من أجل المحافظة على مستوى الأداء.	4
متوسطة	1.38	2.87	11	يتعامل مع الموظفين بأسلوب الأمر والنهي.	5
متوسطة	1.36	2.72	13	لا يراعي ظروف الموظفين عند توزيعه للمهام في المؤسسة.	6
متوسطة	1.30	3.05	9	يتصرف بدون استشارة أحد من الموظفين.	7
مرتفعة	1.18	3.51	5	يطلب من جميع الموظفين الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين الرسمية.	8
متوسطة	1.45	2.62	4	يعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.	9
متوسطة	1.29	2.87	12	يتولى حل المشكلات في المؤسسة دون الاسترشاد بوجهات نظر الموظفين.	10
متوسطة	1.19	3.49	6	يبدو بشكل رسمي في مظهره وسلوكه.	11
متوسطة	1.36	2.98	10	لا يشجع قنوات الاتصال مع الموظفين.	12
متوسطة	1.32	3.21	8	ينفرد باتخاذ القرارات.	13
متوسطة	1.25	3.26	الدرجة الكلية		

وكان أعلى متوسط حسابي في مجال النمط القيادي الأوتوقراطي، لفقرة " يؤكد على الالتزام بالمواعيد "، ومتوسطها الحسابي (3.91)، في حين كان اقل متوسط حسابي في نفس المجال هو (2.62) للفقرة " يعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت ".

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع النمط القيادي وفق استجابات أفراد العينة على مجال النمط القيادي الديمقراطي.

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	يشارك الموظفون في المناسبات الاجتماعية.	1	3.40	1.256	متوسطة
15	يظهر مرونة في تعامله وقراراته.	2	3.30	1.175	متوسطة
16	يعامل جميع الموظفين بالمساواة.	4	3.10	1.261	متوسطة
17	يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية للموظفين.	12	2.86	1.259	متوسطة
18	يشعر الموظفون بالراحة حين يتحدثون معه.	3	3.24	1.423	متوسطة
19	يقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.	8	2.93	1.371	متوسطة
20	يساعد الموظفين على تطوير قدراتهم.	7	2.95	1.374	متوسطة
21	يسعى بفاعلية لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل.	5	3.00	1.322	متوسطة
22	يتيح للموظفين مجالاً للتفكير والذي يقود إلى المبادأة.	11	2.87	1.239	متوسطة
23	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	6	3.00	1.196	متوسطة
24	يوضح ما يمكن للشخص أن يتوقعه عند إنجاز الأهداف.	10	2.91	1.239	متوسطة
25	يناقش أفكاره الجديدة مع الموظفين.	9	2.93	1.254	متوسطة
26	يوفر للموظفين كثيراً من النتائج المتعلقة بأدائهم في العمل.	13	2.82	1.198	متوسطة
			3.02	1.274	الدرجة الكلية

أما بخصوص المجال الثاني، مجال النمط القيادي الديمقراطي، فقد كان أعلى متوسط حسابي هو (3.4)، لفقرة " يشارك الموظفون في المناسبات الاجتماعية " وأقل متوسط حسابي في نفس المجال (2.82)، للفقرة " يوفر للموظفين كثيراً من النتائج المتعلقة بأدائهم في العمل ".

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع النمط القيادي وفق استجابات أفراد العينة على مجال النمط القيادي التسيبي.

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
27	يسمح للموظفين بمطلق الحرية بعملهم.	2	2.99	1.131	متوسطة
28	لا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل جدية.	3	2.98	1.121	متوسطة
29	يسمح بتأجيل أداء وإنجاز بعض الأعمال.	7	2.76	1.139	متوسطة
30	يترك للمجموعة الحرية بتحديد الأعمال الواجب عملها.	6	2.83	1.189	متوسطة
31	يترك المشاكل تتأزم قبل أن يعمل على حلها.	9	2.67	1.462	متوسطة
32	يتردد في اتخاذ أي قرار.	5	2.87	1.380	متوسطة
33	لا يخطط لأعماله.	10	2.66	1.408	متوسطة
34	لا يهتم بتفصيلات العمل.	11	2.66	1.405	متوسطة
35	يقدم للموظفين بعض الخدمات الشخصية.	4	2.96	1.295	متوسطة
36	يفوض كثيراً من الصلاحيات للعاملين.	1	3.12	1.188	متوسطة
37	لا يهتم كثيراً بتحقيق الأهداف المرجوة من العمل في المؤسسة.	12	2.40	1.387	متدنية
38	لا يؤثر كثيراً في العاملين.	8	2.68	1.349	متوسطة
39	كثير التغيب عن المؤسسة.	13	2.12	1.330	متدنية
متوسطة		الدرجة الكلية	2.747	1.300	

في حين كان أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال النمط القيادي التسيبي هو (3.12)، لفقرة " يفوض كثيراً من الصلاحيات للعاملين "، وأقل متوسط حسابي (2.12)، لفقرة " كثير التغيب عن المؤسسة ".

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة النمط القيادي والدرجة الكلية وفق استجابة أفراد عينة الدراسة:

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	النمط الأوتوقراطي	3.26	1.25	متوسطة
2	النمط الديمقراطي	3.02	1.27	متوسطة
3	النمط التسبيبي	2.747	1.32	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.01	1.28	متوسطة

ويبين الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة الثلاثة والدرجة الكلية، وكذلك الانحراف المعياري، ويظهر من خلال الجدول أن المجال الأول والمتعلق بالنمط الأوتوقراطي جاء بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قدره (1.25)، وجاء في المرتبة الثانية المجال المتعلق بالنمط الديمقراطي، بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري قدره (1.27) ، وفي المرتبة الثالثة المجال المتعلق بالنمط التسبيبي ، بمتوسط حسابي قدره (2.747) وانحراف معياري قدره (1.32).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العسيلي (1999) في أن النمط القيادي الشائع لدى مديري جامعة الخليل هو النمط الأوتوقراطي ، و اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة كل من الصايغ وحسين (1994)، وشبيطة (2001)، وعورتاني (2003)، والشنطي (2005) التي جاءت أن النمط القيادي الشائع هو النمط الديمقراطي، كما اتفقت نتيجة الدراسة وكل نتائج الدراسات السابقة في أن النمط التسبيبي جاء كأخر نمط في ترتيب الأنماط وأن النمطين الشائعين في المؤسسات وخاصة الحكومية منها النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي.

مع أن نتائج الدراسة جاءت لصالح النمط الأوتوقراطي يليه الديمقراطي ومن ثم التسبيبي، إلا أن النمط الذي يجب أن يسود في المؤسسات وخاصة الحكومية منها النمط الديمقراطي، وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن المدراء في المؤسسات الحكومية في مناطق السلطة الفلسطينية عندهم عدم وضوح في الصلاحيات ولا يوجد عندهم وضوح أيضاً باتخاذ القرارات ويمكن أن يكون ذلك بسبب وجود الترهل الإداري وعدم وجود رقابة مؤسسية أو حتى ذاتية وذلك السبب في عدم إشراك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ان بعض المدراء يحبون الاحتفاظ

بالصلاحيات في المؤسسة لوحدهم، فالقائد الأوتوقراطي ينفرد بوضع السياسات واتخاذ القرارات ويتم إخضاع كل الأمور في المؤسسة إلي سلطته دون غيره عن طريق التحكم والتوجيه المباشر و ذلك ما جاء به(فؤاد الشيخ، 2003). ولا بد من التأكيد على أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأمتثل للمؤسسات الحكومية وخاصة الإدارية منها.

2.3.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية للمديرين تعزى لمتغير الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي للموظفين ورتبة المديرين(المسؤولين). وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص فرضيات الدراسة الآتية:

عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو النمط القيادي للمديرين تعزى لمتغير جنس الموظفين.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الذكور والإناث، وكذلك تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات، والجدول رقم (5.4) يبين، أن القيم الواردة في الجدول تظهر أن الفروق بين المتوسطات لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

جدول (5.4): نتائج اختبار (ت) لاستجابة أفراد العينة من الموظفين على مجالات أداة الدراسة حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة *
النمط القيادي الأوتوقراطي	ذكر	105	3.36	0.76	1.934	0.056
	أنثى	86	3.14	0.80		
النمط القيادي الديمقراطي	ذكر	105	2.99	1.00	0.473	0.637
	أنثى	86	3.06	1.00		
النمط القيادي التسبيبي	ذكر	105	2.87	0.80	1.225	0.222
	أنثى	86	2.67	0.70		
الدرجة الكلية	ذكر	105	3.05	0.43	1.621	0.107
	أنثى	86	2.95	0.36		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تتفق نتيجة الدراسة في أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى متغير الجنس مع نتائج دراسات وهبي والمطوع (1991)، و وثر (1994)، وطبعوني (1997)، وياين وسلفيا (2000)، وشبيطة (2001)، والشنطي (2005).

نستنتج من ذلك أنه لا فرق بين وجهة نظر الذكور والإناث واتجاهاتهم نحو أنماط القيادة.

عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو النمط القيادي للمديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظفين.

تم فحص الفرضية الصفرية الثانية من خلال إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (t)، لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية والجدول رقم (6.4) يبين ذلك.

جدول (6.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة *
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	1.799	3	0.6	0.965	0.410
	داخل المجموعات	116.126	187	0.621		
	المجموع	117.925	190			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	4.581	3	1.527	1.533	0.207
	داخل المجموعات	186.257	187	0.996		
	المجموع	190.838	190			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	3.520	3	1.137	2.050	0.108
	داخل المجموعات	1070.34	187	0.572		
	المجموع	110.554	190			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.212	3	0.071	0.424	0.736
	داخل المجموعات	31.241	187			
	المجموع	31.454	190	0.167		

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

تتفق نتيجة الدراسة في أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى تغير المؤهل العلمي مع نتائج دراسات صايغ وحسين (1994)، وجرادات (1994) و طبعوني (1997) والعسيلي (1999)، والشنطي (2005). كما اختلفت مع دراسة عورتاني (2003) والتي جاءت لصالح متغير المؤهل العلمي (الماجستير)، حيث أن اتجاهات الموظفين لمتغير المؤهل العلمي (الماجستير)، كانت واضحة أكثر نحو النمط القيادي السائد.

يمكن أن نستنتج من أنه لا يوجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بأن اتجاهات الأفراد لا تتغير بتغير مؤهلاتهم العلمية نحو الأنماط القيادية، فالاتجاهات تقريبا متشابهة بين حملة الشهادات المختلفة.

عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة. من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول رقم (7.4) توضح ذلك.

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة حسب متغير الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة *
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	2.578	2	1.289	2.101	0.125
	داخل المجموعات	115.347	188	0.614		
	المجموع	117.925	190			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	1.138	2	0.569	0.564	0.570
	داخل المجموعات	189.701	188	1.009		
	المجموع	190.838	190			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	2.875	2	1.438	2.510	0.084
	داخل المجموعات	107.679	188	0.573		
	المجموع	110.554	190			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.923	2	0.461	2.841	0.061
	داخل المجموعات	30.531	188	0.161		
	المجموع	31.454	190			

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

للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة دالة إحصائية أم لا، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي، الجدول (7.4). والنتائج التي حصل عليها الباحث بهذا الخصوص تؤكد أن الفروق بين المتوسطات لجميع مجالات الدراسة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التسبيبي)، هي فروق غير دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لهذه المجالات (0.125، 0.570، 0.84) على التوالي و(0.061) للدرجة الكلية وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية.

تتفق نتيجة الدراسة في أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة مع دراسة كل من وثر (1994)، وطبعوني (1997)، والعسيلي (1999)، والشنطي (2005)، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسات في أنه يوجد فروق للنمط القيادي الشائع تعزى لمتغير الخبرة، مثل دراسة كل من: الكيلاني (1988)، وجرادات (1994)، و شبيطة (2001) وعورتاني (2003).

نستنتج من ذلك انه وبالرغم من أن هنالك خبرات متفاوتة إلا أن اتجاهات الجميع نحو الأنماط القيادية متقاربة كونهم يعيشون نفس ظروف العمل ويخضعون إلى نفس القيادات الإدارية.

عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر. من اجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة حسب متغير العمر.

المجالات	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة "ف"	مستوى
----------	--------------	-------	-------	-------	----------	-------

الدالة *	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات		
0.017	4.185	2.513	2	5.026	بين المجموعات	النمط الأوتوقراطي
		0.601	188	112.899	داخل المجموعات	
			190	117.925	المجموع	
0.065	2.778	2.739	2	5.477	بين المجموعات	النمط الديمقراطي
		0.986	188	185.361	داخل المجموعات	
			190	190.838	المجموع	
0.002	6.391	3.519	2	7.038	بين المجموعات	النمط التسبيبي
		0.551	188	103.516	داخل المجموعات	
			190	110.554	المجموع	
0.007	5.166	0.819	2	1.639	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			188	29.815	داخل المجموعات	
		0.159	190	31.454	المجموع	

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

للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر دالة إحصائية أم لا، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي، الجدول (8.4).

والنتائج التي حصل عليها الباحث بهذا الخصوص تؤكد أن الفروق بين المتوسطات لمجال الدراسة (النمط الأوتوقراطي) هي فروق ذات دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.017) كذلك الفروق بين المتوسطات لمجال الدراسة (النمط التسبيبي) بلغ (0.002) ولمجال الدراسة (النمط الديمقراطي) بلغ (0.065) أي أكبر من مستوى الدلالة والدرجة الكلية بلغت (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية. وبعد عمل اختبار LSD Test للمتوسطات الحسابية تبين أن الفروق لمتغير العمر جاءت لصالح العمر (31-40) سنة، وذلك لانهم أكثر تحديداً في اتجاهاتهم نحو الأنماط القيادية. واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة وثرو (Withrow، 1994) والتي جاءت بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة بين تصورات المعلمين للنمط القيادي تعزى لمتغير العمر. يمكن أن نستنتج من ذلك أن الأعمار المتوسطة هي أكثر خبرة ووعي بالعمل (31-40).

عرض نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو النمط القيادي للمسؤولين تعزى لمتغير رتبة المسؤول . ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير رتبة المسؤول تم استخدام تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول رقم(9.4) يوضح ذلك.

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة حسب متغير رتبة المسؤول المباشر.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة *
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	11.233	3	3.744	6.563	0
	داخل المجموعات	106.692	187	0.571		
	المجموع	117.925	190			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	4.651	3	1.55	1.557	0.201
	داخل المجموعات	186.188	187	0.996		
	المجموع	190.838	190			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	12.115	3	4.038	7.671	0
	داخل المجموعات	98.44	187	0.526		
	المجموع	110.554	190			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.453	3	0.818	5.273	0.002
	داخل المجموعات	29	187	0.155		
	المجموع	31.453	190			

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

للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير رتبة المسؤول دالة إحصائية أم لا، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي الجدول(9.4). والنتائج التي حصل عليها الباحث بهذا الخصوص تؤكد أن الفروق بين المتوسطات لمجال الدراسة (النمط الأوتوقراطي) هي فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لهذا المجال (صفر) كذلك الفروق بين المتوسطات لمجال الدراسة (النمط التسبيبي) بلغ (صفر) ولمجال الدراسة (النمط الديمقراطي) بلغ (0.201) أي أكبر من مستوى الدلالة والدرجة الكلية بلغت (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تم رفض

الفرضية الصفرية . وبعد عمل اختبار LSD Test للمتوسطات الحسابية تبين أن الفروق لمتغير رتبة المسؤول جاءت لصالح الرتبة (رئيس الشعبة).

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة عورتاني (2003) في أنه يوجد فروق دالة في النمط الأوتوقراطي تبعاً لمتغير رتبة المسؤول (المركز الوظيفي) وكانت الفروق لديه بين (رئيس الشعبة ومدير B) ولصالح (مدير B) (مدير) حيث كانت نتيجة الدراسة في هذا البحث لصالح (رئيس الشعبة). وذلك يدل على أن رئيس الشعبة يريد إثبات ذاته أكثر من المسؤولين الآخرين ليحصل على ترقية أو غيرها من المزايا للمسؤولين الأعلى منه درجة. وأختلف نتائج البحث مع دراسة الأشقر (1994) بأنه لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد الأنماط القيادية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

3.3.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

ما درجة مشاركة القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية في التنمية الإدارية؟ تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة عن الفرضية التالية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية والتنمية الإدارية للمؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية (من وجهة نظر الموظفين) .

تمت الإجابة على الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال دور القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية في التنمية الإدارية جدول (10.4)، ويلاحظ من خلال القيم الواردة في الجدول أن مستوى مشاركتهم كانت بدرجة "متوسطة"، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة هو (2.715)، كما أن تشتت الإجابات في هذا المجال منخفض حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري له (1.295). أما بالنسبة لفقرات الإستبانة، فقد جاءت (27) فقرات بدرجة "متوسطة"، و فقرتان فقط بدرجة "منخفضة"، في حين لم تحصل أي من فقرات على درجة "مرتفعة". وكان المتوسط الحسابي الأعلى، ومقداره (3.04) للفقرة " ينظر للتنمية الإدارية على أنها عملية حيوية ومستمرة"، والمتوسط الحسابي

الأقل، ومقداره (2.18) للفقرة " يقوم بتشكيل فرق من المواطنين لتنمية بعض جوانب العمل " .

تتفق نتيجة الدراسة في أنه درجة مشاركة القائد في التنمية الإدارية متوسطة مع دراسة العتوم (1994) من حيث أن القيادات الإدارية تنظر إلي عملية التنمية الإدارية أنها عملية شاملة ومتكاملة ومهمة وذلك ما أتفق مع الفقرة " ينظر للتنمية الإدارية على أنها عملية حيوية ومستمرة " في استبانته الدراسة والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.04). كما واتفقت جزئياً مع دراسة بومان(1991) والتي من نتائجها أن رؤساء الأقسام يعتبرون التنمية الإدارية وتطور هيئة التدريس أمراً مهماً، إلا أن عملية التنمية الإدارية كانت أقل من المتوسط . كما اختلفت مع دراسة الملكاوي(1995) والتي دلت نتائجها على أن هنالك درجة متدنية من مشاركة القائد في عملية التنمية وأن هنالك درجة متدنية من التخصصية ودرجة عالية من المركزية والرسمية (الأوتوقراطي).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات أداة استبانته دور القادة في التنمية الإدارية وفق استجابة أفراد عينة الدراسة.

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة دور القادة في التنمية
40	ينظر للتنمية الإدارية على أنها عملية حيوية ومستمرة.	1	3.04	1.301	متوسطة
41	يساهم في وضع خطط للتنمية الإدارية للمؤسسة.	4	2.92	1.273	متوسطة
42	يسعى للتنمية الشاملة باستخدام جميع الأساليب المتاحة.	12	2.79	1.302	متوسطة
43	يقبل الاقتراحات الجديدة لتنمية المؤسسة .	5	2.92	1.270	متوسطة
44	يدخل التعديلات على خطط التنمية المقدمة له.	8	2.83	1.258	متوسطة
45	يقوم بمتابعة تنفيذ مراحل عمليات التنمية بنفسه.	6	2.91	1.266	متوسطة
46	يحاول التعرف على جهود التنمية السابقة قبل البدء بأي مرحلة جديدة.	7	2.88	1.287	متوسطة
47	يقيم كل مرحلة من مراحل التنمية الإدارية التي يتم إنجازها.	9	2.81	1.251	متوسطة
48	يتمتع بسلطات كافية تساعده بعمليات التنمية الإدارية.	10	2.80	1.259	متوسطة
49	تفويضه للسلطات يشجع الاهتمام بعمليات التنمية الإدارية.	16	2.75	1.260	متوسطة
50	يدرس احتياجات المرؤوسين التدريبية بدقة.	18	2.69	1.253	متوسطة
51	يقوم بنفسه بوضع وتحديد البرامج التدريبية للمرؤوسين.	25	2.56	1.233	متوسطة
52	ترتبط البرامج التدريبية في مؤسستك بالتنمية الإدارية.	27	2.50	1.226	متوسطة
53	يقيم استفادة الأفراد من كل البرامج.	23	2.58	1.215	متوسطة
54	يبادر بوضع أساليب وإجراءات عمل جديدة لتسهيل إجراءات العمل.	14	2.76	1.262	متوسطة
55	يقوم بتعديل أساليب وإجراءات العمل القائمة إلى الأفضل.	13	2.79	1.247	متوسطة

يتبع

56	يبادر بوضع نماذج جديدة لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين.	2	3.03	2.589	متوسطة
57	يوصي بتعديل النماذج المستخدمة في العمل لتكون أكثر ملائمة.	11	2.80	1.233	متوسطة
58	يهتم بتطوير مستوى الخبرة للعاملين.	15	2.76	1.249	متوسطة
59	يهتم بتطوير مستوى التدريب للعاملين.	17	2.72	1.236	متوسطة
60	يستعين باختصاصيين في التنمية الإدارية من داخل المؤسسة .	29	2.38	1.221	متدنية

متدنية	1.189	2.18	30	يقوم بتشكيل فرق من المواطنين لتنمية بعض جوانب العمل.	61
متدنية	1.239	2.49	28	يشارك في دراسات في مجال التنمية مع أفراد من خارج عملك.	62
متوسطة	1.274	2.59	22	يستفيد من خبرات القيادات الأخرى وتجاربهم في التنمية الإدارية في مؤسستك.	63
متوسطة	1.178	2.51	26	يناقش أي فكرة جديدة للتنمية الإدارية مع الموظفين قبل تنفيذها.	64
متوسطة	1.221	2.61	20	يقوم بشرح النتائج المتوقعة من عمليات التنمية الإدارية للموظفين.	65
متوسطة	1.198	2.58	24	يحفز الموظفين المهتمين بالتنمية الإدارية.	66
متوسطة	1.282	2.67	19	أجد مردوداً إيجابياً (مباشر أو غير مباشر) لمساهمتي في التنمية الإدارية في المؤسسة.	67
متوسطة	1.346	2.99	3	القيادات الإدارية لدينا لا تتناسب مؤهلاتها العلمية مع مناصبها.	68
متوسطة	1.268	2.61	21	يسعى إلى إدخال التكنولوجيا باستمرار في عملية التنمية الإدارية في المؤسسة.	69
متوسطة	1.295	2.715	الدرجة الكلية		

ولمعرفة هل يوجد علاقة ارتباطيه بين أنماط القيادة الإدارية وبين التنمية الإدارية تم حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول (11.4).

جدول (11.4): معامل الارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وبين التنمية الإدارية.

دلالة معامل الارتباط	معامل الارتباط	النمط القيادي	التنمية الإدارية
0.001	-0.285	الأوتوقراطي	
0.002	0.691	الديمقراطي	
0.00	-0.324	التسبيبي	

يلاحظ من جدول (11.4) أن معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي والتنمية الإدارية (-0.285) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى دلالة $(\alpha=0.001)$ وهذا يعني أنه يوجد علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والتنمية الإدارية . وبلغ معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي والتنمية الإدارية (0.691) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى دلالة $(\alpha=0.002)$ وهذا يعني أنه يوجد علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والتنمية الإدارية . وبلغ معامل الارتباط بين النمط التسيبي والتنمية الإدارية (-0.324) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى دلالة $(\alpha=0.00)$ وهذا يعني أنه يوجد علاقة عكسية بين النمط التسيبي والتنمية الإدارية. تظهر النتائج أن أنماط القيادة الأوتوقراطي وأنماط القيادة التسيبية لا تهتم بالتنمية الإدارية للمؤسسة (علاقة عكسية)، بينما يزيد الاهتمام في التنمية الإدارية إذا كانت الأنماط القيادية ديمقراطية (علاقة طردية).

4.4. الخلاصة

نستنتج من هذا الجزء من الرسالة أن النمط القيادي الشائع في المؤسسات الحكومية هو النمط الأوتوقراطي، يليه النمط الديمقراطي، ومن ثم النمط التسيبي. ونستنتج أيضاً أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة للموظفين. وأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر للموظف، ومتغير رتبة المسؤول.

وتبين أنه يوجد علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والتنمية الإدارية، وعلاقة عكسية أيضاً بين النمط التسيبي والتنمية الإدارية، أما العلاقة بين النمط الديمقراطي والتنمية الإدارية تبين أنها طردية. و يجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود أبحاث سابقة درست العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية والتنمية الإدارية، وبالتالي جاءت نتيجة هذه الدراسة لتوضح العلاقة، حيث بينت وجود العلاقات المذكورة سابقاً، أما ما ورد في الدراسات السابقة شمل العلاقة بين أنماط القيادة وبين جوانب إدارية أخرى مثل الفاعلية والرضا الوظيفي و إدارة الوقت والتطوير الإداري والمناخ التنظيمي وغيرها من الجوانب المهمة في المؤسسات ، ومن هذه الدراسات دراسة وثر (Withrow،1994) التي كان من نتائجها وجود علاقة عكسية بين الأنماط القيادية والمناخ المدرسي، ودراسة العسيلي (1999) التي كانت من نتائجها أنه يوجد علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي وعلاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي في بوليتكنيك فلسطين، ودراسة الشنطي (2005) التي كانت من أهم نتائجها وجود علاقة طردية بين

النمط الديمقراطي والفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

1.5. مقدمة

يحتوي هذا الجزء من الدراسة على النتائج الرئيسية، وهي التي توصل إليها الباحث بعد قيامه بإنهاء مراحل الدراسة، ومن ثم يتم التطرق إلى بعض التوصيات الموجهة إلى إدارات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وإلى الباحثين في هذا المجال.

2.5. النتائج الرئيسية للدراسة:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة الرئيسية بما يلي:

1. النمط القيادي الشائع في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، أريحا، رام الله) هو النمط الأوتوقراطي، يليه النمط الديمقراطي، فالنمط التسبيبي.
2. درجة مشاركة القائد الإداري (المسؤولين) في التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية في مناطق وسط الضفة الغربية (القدس، أريحا، رام الله) كانت بدرجة متوسطة.
3. وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الأوتوقراطي والتنمية الإدارية.
4. وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي والتنمية الإدارية.
5. وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين النمط القيادي التسبيبي والتنمية الإدارية.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية وبين متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية وبين متغير العمر.
8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية وبين متغير رتبة المسؤول.

9. وجود وحدة تنمية إدارية في وزارة المالية وعدم وجود وحدة تنمية إدارية في كل من وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة وجود وحدة تنمية إدارية في كل المؤسسات الحكومية الفلسطينية وبإشراف خبراء بالتنمية الإدارية.

2. قيام السلطة الفلسطينية بتطبيق ما تبقى من قانون الخدمة المدنية والذي ينعكس إيجاباً على التنمية الإدارية.

3. تشجيع الوسائل الكفيلة بتغذية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والرؤساء وبين الموظفين أنفسهم، والعمل على إشباع الحاجات النفسية للموظفين مما ينعكس إيجاباً على التنمية الإدارية.

4. يجب وجود جهاز رقابة وإشراف فعال يعمل على تقويم أعمال المسؤولين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

5. تدريب القيادات الإدارية الشابة من ذوي الكفاءات العليا على النمط الديمقراطي بهدف الارتقاء بواقع المؤسسات الحكومية.

6. تعميم نتائج الدراسة وملخصها على جميع المؤسسات الحكومية الفلسطينية للاستفادة منها.

4.5 توصيات لمزيد من البحث:

1. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع أنماط القيادة وعلاقتها بالتنمية الإدارية وربط ذلك بمتغيرات أخرى كالحالة الاجتماعية والراتب الشهري ومكان العمل.

2. إجراء دراسات تركز على التنمية الإدارية للمؤسسات الحكومية في مناطق السلطة الفلسطينية.

3. أقترح أن يقوم الباحثين بالتطرق الى مواضيع اكثر فعالية كاجراء مقارنه بين التنمية الادارية في مؤسسات اجنبية حكومية وأخرى فلسطينية ومحاولة الاستفادة من التجارب الأجنبية وألية تنمية وتطوير المؤسسات في مناطق السلطة الفلسطينية خاصة وفي الدول العربية عامه.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع بالعربية

أبولنجا، م. (1985): التنمية الإدارية عن طريق التنمية الشاملة . مجلة الإداري، العدد 22، صفحة 32. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو هنطش، أ. (1999): اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أحمد، أ. (1997): نحو تطوير الإدارة المدرسية. مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.

الأشقر، و. (1994): الأنماط القيادية السائدة بجامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

برنوطي، س. (2003): الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال . الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بولقريعات، ب. (1982): القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية (دراسة نظرية). جامعة الجزائر، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

جرادات، م. (1994): تصورات مديري ومعلمي المرحلة الأساسية في محافظة اربد للدور القيادي لمدير المدرسة. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

خليل، م. (1993): السلوك الإنساني في الإدارة التربوية . دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخرابشة، م. (1999): القيادة والتنمية الإدارية. عمان، الأردن. (بحث غير منشور).

الخصراء، ب. الفاعوري، ر. (1994): اتجاهات مديري الإدارة الوسطى الحكومية في الأردن نحو التطوير الإداري، (دراسة ميدانية). منشورات جامعة اليرموك، مركز الدراسات الأردنية أربد، الأردن.

درويش، ع. (1972): أصول الإدارة العامة. الطبعة الأولى. القاهرة، مصر.
درة، ع. المدهون، م. الجزراوي، أ. (1994): الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات . الطبعة الأولى. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

سالم، ف. (1998): المفاهيم الإدارية الحديثة. الطبعة السادسة. مركز الكتب الأردنية، عمان، الأردن.

سعد الدين، أ. (1989): مستقبل التنمية في الوطن العربي . سلسلة عالم الفكر، مجلة 20 ، عدد(2)، الكويت.

سمارة، أ. (1994): تقييم أداء التطوير الإداري في الأردن، (دراسة ميدانية). الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

شبيطة، م. (2001): أنماط القيادة الإدارية لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم . جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

شمس الدين، ش. (1989): فلسفة التنمية الإدارية . مجلة الاقتصاد، عدد 36، مطابع دار العلوم. دمشق، سوريا.

الشلافة، ش. (1993): العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر ذلك في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية . الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الشنطي، ن. (2005): الفعالية الإدارية والنمط القيادي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة غير منشورة).

الصايغ، م. حسين، م. (1994): أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود- العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 6(2)، 212-234.

الطبعوني، ه. (1997): نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الطويل، ه. (1998): الإدارة التربوية، السلوك المنظمي. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عامر، ر. (1996): الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عبد الباقي، ص. (2000): إدارة الموارد البشرية، (الناحية العلمية والعملية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد العزيز، م. (1989): التلازم بين التنمية الإدارية و إدارة التنمية. سلسلة عالم الفكر مجلد20، عدد(2)، الكويت.

عثامنة، ص. (1997): التنمية الشاملة، مفاهيم ونماذج. الطبعة الأولى، مؤسسة دار العلماء أريد، الأردن. صفحة 1 .

عريقات، ح. (1994): مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي. الطبعة الأولى، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عورتاني، م. (2003): العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العنوم، ه. (1994): دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري، (دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الأردنية). الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العمامرة، م. (1999): مبادئ الإدارة المدرسية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

العموش، ح. (1995): العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلميهما نحو العمل. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العسيلي، ر. (1999): النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

القيوتي، م. (1993): السلوك التنظيمي. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. القريوتي، م. (1997): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعى فى المنظمات الإنسانية. الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القيوتي، م. (2000): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعى فى المنظمات المختلفة. الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، ن. (1995): القيادة الإدارية. الطبعة الخامسة. مكتبة الثقافة، عمان، الأردن.

الكيلاىى، أ. (1988): تحليل الأنماط الإدارية حسب متغيرى اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى عينة من المديرين فى الأردن. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

اللوزى، س. زويلف، م. (1993): التنمية الإدارية والدول النامية. الطبعة الأولى. دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

اللوزى، س. زويلف، م. العلاونة، ع. فريحات، ح. الطوالبه، م. (1998): أساسيات فى الإدارة: النظريات الحديثة. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

اللوزى، م. (1998): التطوير التنظيمى، أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة الأولى. دار وائل للطباعة والنشر. عمان، الأردن.

اللوزى، م. (2002): التنمية الإدارية. الطبعة الثانية. دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

مطلق، ع. (1996): الإدارة بالتعطيل مقابل تفويض الصلاحيات. الطبعة الأولى، المجر.

المعاني، أ. (1990): أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الملكوي، أ. (1995): التطوير الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان في الأردن (دراسة ميدانية). الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

ناصر، ع. (1889): أجهزة التنمية الإدارية ودورها في التطوير الإداري في سلطنة عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

وهبي، أ. المطوع، ح. (1991): أنماط القيادة الإدارية والإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة كلية التربية، العدد السادس.

ياغي، م. (1997): التدريب الإداري. مكتبة بلدية البيرة العامة، فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع بالإنجليزية

Booth, L. (1987): **The university system of means to increase the pool of black administrators.** University of Georgia, Georgia.

Bowman, M.. (1991): **Administrative and faculty development.** Western Michigan university- USA. DAI-A 52/11. p.3834.

Christine, j. (1996): **Organizational culture and leadership in community colleges: a description of process and parcaptions of the role of established presidents.** Dissertation abstract international.

DAF-A 57/09,p.3790.

Colangalo, A. (2000): **Fellowship, Leadership styles.**
Dissertation abstract international, DAI-A 61/05,p.1934.

Feritas, A. (1993): **The relationship between leadership style of the principal and teacher readiness to change in elementary schools.**
Dissertation abstract international. 54(4), p.1167.

Gubanich, K.(1992): **the relationship between leadership style and burnout among college university presidents.** DAI-A, 35(1), 79-A.

Hardie, J. (1993): **the relationship between principal and teacher student achievement.** Dissertation abstract international, 53(1), 2183-A.

Jonner, G. (1988): **federative processes and administrative development.** Lunds universities, DAI-C 50/01 , p.16.

Munas, A. (1993): **the development training for entry-level classified personal.** Nova University DAL-A 51/2, p.576.

NIX, K. (1990): **Administrative development strategies for academic deans in colleges and universities.** Oklahoma state university, USA.

Pendlay, K. (1986): **Effective educational leadership : ITS. Relationship to personality characterizations, interpersonal behaviors, and leadership style.** Cph.D.university of Wyoming, IN. 1985.

Dissertation abstract international , 47-(2), 43-A.

Variably, I. (1993): **Options for administrative reform in Hungary, public administrative Quarter.** Plackwe;l publisher.

Withrow, J. (1994): **An investigation of the influence on and the relationship between principal leadership style school climate, and school and teacher variables in secondary schools of halifay county Bedford district schools board, Nova sciatica, canda,** Dissartation abstract international, 54(7), 2426-A.

Wods, E. (1987): **The effects of the center for educational administrator development management training program on site administrators, Leadership behavior.** University of southern California.

DAL- A 48/07. p 1620.

ملحق (1)

الزفة
مجمع
السكر

١١٤٦

العدد	الوزارة
368	وزارة الأشغال والإسكان
512	وزارة الاقتصاد الوطني
17	وزارة التخطيط
28001	وزارة التربية والتعليم العالي
290	وزارة شؤون الأسرى والمحررين
44	وزارة شؤون المرأة
975	وزارة الأوقاف
407	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
138	وزارة الثقافة
35	وزارة الخارجية
732	وزارة الداخلية
209	وزارة السياحة
456	وزارة الشؤون الاجتماعية
258	وزارة الشباب والرياضة
4507	وزارة الصحة
120	وزارة العدل
1164	وزارة المالية
359	وزارة المواصلات
1	وكالة الأنباء الفلسطينية وفا

العدد	الوزارة
5	أمن المؤسسات
275	الإحصاء
3	الاتحاد العام للمراه الفلسطينيين
70	الأعلام
3	التأمين والمعاشات
338	الحكم المحلي
7	الرقابة العامة
882	الزراعة
271	الشؤون المدنية
852	الشباب المسلمات
486	الصل
55	اللجنة التنفيذية
16	المجلس الوطني للعلوم
32	المجلس التشريعي
1	المجلس القومي الأعلى
23	المجلس الوطني الفلسطيني
261	المحافظات
12	الكتاب الفلسطيني للخدمات الصحفية
2	الهيئة العامة للإستعلامات
13	الهيئة العامة للإستثمار
1	بيت الشعر الفلسطيني
97	بيت الشرق
72	جمعية استغناء المرضى (مركز أبو ربه)
20	جمعية البر لبلاء الشهداء
125	جمعية لجنة للموم والثقافة
4	جمعية هيئة الكنائس الاجتماعية لبيت المقدس
4	دائرة العلاقات القومية والدولية
22	دائرة شؤون اللاجئين
16	دائرة شؤون المفاوضات
89	دار الفتوى والبحوث الإسلامية
27	ديوان الرئاسية
510	ديوان الموظفين العام
51	سلطة الأراضي
68	سلطة جودة البيئة
1	سلطة الطاقة الفلسطينية
46	سلطة المياه الفلسطينية
238	قاضي القضاة
8	لجنة امتثال الخليل
1	لجنة الأراضي والاسطول
17	مؤسسة المواصلات والمواصلات
159	مجلس القضاء الأعلى
125	مجلس الوزراء
3	مكتب المؤسسات
32	مفتيات مؤسسات المحكمة الشرعية
48	مفتيات مؤسسات المركز الصحي العربي
3	مفتيات مؤسسات جمعية القدس للرفاه والتطوير
26	مفتيات مؤسسات اللجنة شباب القدس
1	مفتيات مؤسسات ثانوية لاقصى الشرعية
43	مفتيات مؤسسات الحرم القسي الشريف
10	مفتيات مؤسسات/جامعة القدس
8	مفتيات مؤسسات/جمعية إسماء الإسلام
114	هيئة التوجيه السياسي والوطني
4	هيئة المدن الصناعية
295	هيئة الأناقة
30	هيئة شؤون المنظمات الأهلية

استبانة

الأخوة الموظفون في المؤسسات الحكومية الفلسطينية المحترمين
تحية طيبة وبعد.

أقوم بدراسة بعنوان "خصائص وأنماط القيادة الإدارية ودورها في التنمية الإدارية للمؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية"، كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس ، يرجى التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة المرفقة بدقة، لما في ذلك من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الدراسة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع جزيل الشكر لحسن تعاونكم

الباحث

إياد لافي

معلومات عامة(بيانات عامة):

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: ماجستير فأكثر بكالوريوس دبلوم توجيهي فأقل

الخبرة: أقل من (5) سنوات (10.5) سنة أكثر من 10 سنوات

العمر: 20-30 سنة 31-40 سنة 41 سنة فأكثر

ما رتبة مسئولك المباشر: - مدير عام مدير رئيس قسم رئيس شعبة

* حدد/ي المؤسسة (أو الوزارة) التي تعمل بها :- _____

* هل يوجد في المؤسسة التي تعمل/ي بها وحدة أو قسم للتنمية الإدارية ؟

نعم لا

الجزء الثاني:

أولاً: يرجى الإجابة عن كل فقرة من الفقرات الآتية بما يعبر بوضوح عن النمط القيادي لمسئولك المباشر في العمل.

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً		
1	يحتفظ لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات.							
2	يؤكد على الالتزام بالمواعيد.							
3	يتحدث كممثل عن المجموعة في الاجتماعات الخارجية.							
4	يوجه تعليماته إلى الموظفين لبذل مجهود أكبر من أجل المحافظة على مستوى الأداء.							
5	يتعامل مع الموظفين بأسلوب الأمر والنهي.							
6	لا يراعي ظروف الموظفين عند توزيعه للمهام في المؤسسة.							
7	يتصرف بدون استشارة أحد من الموظفين.							
8	يطلب من جميع الموظفين الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين الرسمية.							
9	يعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.							
10	يتولى حل المشكلات في المؤسسة دون الاسترشاد بوجهات نظر الموظفين.							
11	يبدو بشكل رسمي في مظهره وسلوكه.							
12	لا يشجع قنوات الاتصال مع الموظفين.							
13	ينفرد باتخاذ القرارات.							
14	يشارك الموظفين في المناسبات الاجتماعية.							
15	يظهر مرونة في تعامله وقراراته.							
16	يعامل جميع الموظفين بالمساواة.							
17	يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية للموظفين.							
18	يشعر الموظفين بالراحة حين يتحدثون معه.							
19	يقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.							
20	يساعد الموظفين على تطوير قدراتهم.							
21	يسعى بفاعلية لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل.							
		الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
22	يتيح للموظفين مجالاً للتفكير والذي يقود إلى							

					المبادأة.	
					يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	23
					يوضح ما يمكن للشخص أن يتوقعه عند إنجاز الأهداف.	24
					يناقش أفكاره الجديدة مع الموظفين.	25
					يوفر للموظفين كثيراً من النتائج المتعلقة بأدائهم في العمل.	26
					يسمح للموظفين بمطلق الحرية بعملهم.	27
					لا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل جديدة.	28
					يسمح بتأجيل أداء وإنجاز بعض الأعمال.	29
					يترك للمجموعة الحرية بتحديد الأعمال الواجب عملها.	30
					يترك المشاكل تتأزم قبل أن يعمل على حلها.	31
					يتردد في اتخاذ أي قرار.	32
					لا يخطط لأعماله.	33
					لا يهتم بتفصيلات العمل.	34
					يقدم للموظفين بعض الخدمات الشخصية.	35
					يفوض كثيراً من الصلاحيات للعاملين.	36
					لا يهتم كثيراً بتحقيق الأهداف المرجوة من العمل في المؤسسة.	37
					لا يؤثر كثيراً في العاملين.	38
					كثير التغيب عن المؤسسة.	39

ثانياً:- يرجى الإجابة عن الفقرات الآتية بما يعبر عن مستوى مساهمة مسئولك المباشر في

التنمية الإدارية للمؤسسة.

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
40	ينظر للتنمية الإدارية على أنها عملية حيوية ومستمرة.					
41	يساهم في وضع خطط للتنمية الإدارية للمؤسسة.					
42	يسعى للتنمية الشاملة باستخدام جميع الأساليب المتاحة.					
43	يقبل الاقتراحات الجديدة لتنمية المؤسسة .					
44	يدخل التعديلات على خطط التنمية المقدمة له.					
45	يقوم بمتابعة تنفيذ مراحل عمليات التنمية بنفسه.					
46	يحاول التعرف على جهود التنمية السابقة قبل البدء بأي مرحلة جديدة.					
47	يقيم كل مرحلة من مراحل التنمية الإدارية التي يتم إنجازها.					
48	يتمتع بسلطات كافية تساعده بعمليات التنمية الإدارية.					
49	تفويضه للسلطات يشجع الاهتمام بعمليات التنمية الإدارية.					
50	يدرس احتياجات المرؤوسين التدريبية بدقة.					
51	يقوم بنفسه بوضع وتحديد البرامج التدريبية للمرؤوسين.					
52	ترتبط البرامج التدريبية في مؤسستك بالتنمية الإدارية.					
53	يقيم استفادة الأفراد من كل البرامج.					
54	يبادر بوضع أساليب وإجراءات عمل جديدة لتسهيل إجراءات العمل.					
55	يقوم بتعديل أساليب وإجراءات العمل القائمة إلى الأفضل.					
الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً

					56	يبادر بوضع نماذج جديدة لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين.
					57	يوصي بتعديل النماذج المستخدمة في العمل لتكون أكثر ملائمة.
					58	يهتم بتطوير مستوى الخبرة للعاملين.
					59	يهتم بتطوير مستوى التدريب للعاملين.
					60	يستعين باختصاصيين في التنمية الإدارية من داخل المؤسسة .
					61	يقوم بتشكيل فرق من المواطنين لتنمية بعض جوانب العمل.
					62	يشارك في دراسات في مجال التنمية مع أفراد من خارج عملك.
					63	يستفيد من خبرات القيادات الأخرى وتجاربهم في التنمية الإدارية في مؤسستك.
					64	يناقش أي فكرة جديدة للتنمية الإدارية مع الموظفين قبل تنفيذها.
					65	يقوم بشرح النتائج المتوقعة من عمليات التنمية الإدارية للموظفين.
					66	يحفز الموظفين المهتمين بالتنمية الإدارية.
					67	أجد مردوداً إيجابياً (مباشر أو غير مباشر) لمساهمتي في التنمية الإدارية في المؤسسة.
					68	القيادات الإدارية لدينا لا تتناسب مؤهلاتها العلمية مع مناصبها.
					69	يسعى إلى إدخال التكنولوجيا باستمرار في عملية التنمية الإدارية في المؤسسة.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة للتحكيم

حضرة الدكتور الفاضل :..... السيد المحترم

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى معرفة دور أنماط القيادة الاداريه في التنمية الاداريه في وزارات السلطة الفلسطينية في مناطق وسط الضفة الغربية (رام الله، القدس، أريحا) ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس.

ونظراً لخبرتكم العلمية والعملية المشهوده، يرجى من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء الرأي في مجالاتها وفقراتها، وإضافة وحذف ما ترونه مناسباً.

وشكراً لكم لحسن تعاونكم

الطالب

أياد عبدالله لافي

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة للتحكيم

..... د. عبد الجورى
حضرة الدكتور الفاضلة

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى معرفة دور أنماط القيادة الاداريه في التنمية الاداريه في وزارات السلطة الفلسطينية في مناطق وسط الضفة الغربية (رام الله، القدس، أريحا) ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس.
ونظراً لخبرتكم العلمية والعملية المشهوددة، يرجى من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء الرأي في مجالاتها وفقراتها، وإضافة وحذف ما ترونه مناسباً.

وشكراً لكم لحسن تعاونكم

الطالب

أياد عبدالله لافي

ملاحظات داخل الاستبانة

بالتوقيع

د. عبد الجورى
19/11/2005

يملك عرفنا الاستبانة
على الاستاذ من الصادق
بدراسة القيادة في
دائرة ادارة الأعمال / جامعة بيرزيت
السلامة رخصتها في بعد النظر

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة للتحكيم

حضرة الدكتور الفاضل :..... د. بسيم أبو عماره المحترم

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى معرفة دور أنماط القيادة الاداريه في التنمية الاداريه في وزارات السلطة الفلسطينية في مناطق وسط الضفة الغربية (رام الله، القدس، أريحا) ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس.

ونظراً لخبرتكم العلمية والعملية المشهوده، يرجى من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء الرأي في مجالاتها وفقراتها، وإضافة وحذف ما ترونه مناسباً.

وشكراً لكم لحسن تعاونكم

الطالب

أياد عبدالله لافي

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة للتحكيم

.....**حشر**.....
حضرة الدكتور الفاضل :

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى معرفة دور أنماط القيادة الاداريه في التنمية الاداريه في وزارات السلطة الفلسطينية في مناطق وسط الضفة الغربية (رام الله، القدس، أريحا) ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس.

ونظراً لخبرتكم العلمية والعملية المشهودة، يرجى من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء الرأي في مجالاتها وفقراتها، وإضافة وحذف ما ترونه مناسباً.

وشكراً لكم لحسن تعاونكم

الطالب

أياد عبدالله لافي

ملحق (4)



بسم الله الرحمن الرحيم

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



التاريخ: 2005/10/1

الى من يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس أن الطالب
أ.ب.د. بسيم الله... ملتحق ببرنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية
المستدامة ويقوم حالياً بإعداد بحث
بعنوان: خصائص وأنماط القيادة الإدارية... دورها في التنمية
الإدارية... من أجل تحسين مخططات وسط الضفة الغربية.

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته. شاكرين لكم حسن
تعاونكم.

مع فائق الاحترام والتقدير،،،



مدير البرنامج

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

القدس- أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 او 20002

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوزارة(المؤسسة) ومتغير الجنس.	(1.3)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ومتغير العمر.	(2.3)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة ومتغير رتبة المسؤول المباشر.	(3.3)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع النمط القيادي وفق استجابات أفراد العينة على مجال النمط الأوتوقراطي.	(1.4)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع النمط القيادي وفق استجابات أفراد العينة على مجال النمط الديمقراطي.	(2.4)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع النمط القيادي وفق استجابات أفراد العينة على مجال النمط التسيبي.	(3.4)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة النمط القيادي والدرجة الكلية وفق استجابة أفراد العينة.	(4.4)
58	نتائج اختبار(ت) لاستجابة أفراد العينة من الموظفين على مجالات أداة الدراسة حسب متغير الجنس.	(5.4)
59	نتائج اختبار(ت) لاستجابة أفراد العينة من الموظفين على مجالات أداة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	(6.4)
60	نتائج اختبار(ت) لاستجابة أفراد العينة من الموظفين على مجالات أداة الدراسة حسب متغير الخبرة.	(7.4)
62	نتائج اختبار(ت) لاستجابة أفراد العينة من الموظفين على مجالات أداة الدراسة حسب متغير العمر.	(8.4)
63	نتائج اختبار(ت) لاستجابة أفراد العينة من الموظفين على مجالات أداة الدراسة حسب متغير رتبة المسؤول المباشر.	(9.4)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة استبانة دور القادة في التنمية الإدارية وفق استجابة أفراد عينة الدراسة.	(10.4)
68	معامل الارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وبين التنمية الإدارية.	(11.4)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
12	نموذج الشبكة الإدارية.	(1.2)
13	نموذج نظرية ذات البعدين.	(2.2)
14	نموذج نظرية الخط المستقيم.	(3.2)
15	نظام الأبعاد الثلاثة.	(4.2)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
81	قائمة بأعداد الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية(2004)	1
82	استبيان الدراسة.	2
88	الرسائل الموجهة للمحكمين لتحكيم استبيان الدراسة	3
92	رسالة الدراسات العليا لتسهيل مهمة توزيع الاستبيانات	4

فهرس المحتويات

الصفحة	عناوين المحتويات	الرقم
	الإهداء	
أ	الإقرار	
ب	الشكر	
ج	التعريفات	
د	الملخص بالعربية	
	الملخص بالإنجليزية	
	الفصل الأول: المقدمة	
1	خلفية البحث	(1.1)
3	مشكلة البحث	(2.1)
4	مبررات البحث	(3.1)
4	أهداف البحث	(4.1)
5	أسئلة البحث	(5.1)
5	الفرضيات الرئيسية	(6.1)
6	استعراض فصول الدراسة	(7.1)
	الفصل الثاني: استعراض الأدبيات	
7	مقدمة	(1.2)
7	مراجعة النظريات المتعلقة بموضوع الدراسة	(2.2)
23	مراجعة الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة	(3.2)
40	الخلاصة	(4.2)

	الفصل الثالث: الأساليب	
42	المقدمة	(1.3)
42	تصميم البحث	(2.3)
42	تحديد العينة	(3.3)
46	المكان المحدد للبحث	(4.3)
46	الاعتبارات الأخلاقية	(5.3)
46	أدوات البحث	(6.3)
47	الدراسات الأولية	(7.7)
48	طرق جمع البيانات	(8.3)
49	طرق تحليل البيانات	(9.3)
49	الخلاصة	(10.3)
	الفصل الرابع: النتائج	
51	مقدمة	(1.4)
51	طرق تحليل البيانات	(2.4)
52	عرض النتائج ومناقشتها	(3.4)
68	الخلاصة	(4.4)
	الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات	
70	مقدمة	(1.5)
70	النتائج الرئيسية للدراسة	(2.5)
72	التوصيات	(3.5)
73	توصيات لأبحاث مستقبلية	(4.5)
74	قائمة المصادر والمراجع	
81	الملاحق	
93	فهرس الجداول	
94	فهرس الإشكال	
95	فهرس الملاحق	