

البرنامج/ التربية

عمادة الدراسات العليا

"اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري"




اسم الطالب: عبد الحليم أحمد موسى عياد

الرقم الجامعي: ٩٩١٠٩٤٧

المشرف: أ.د. أحمد فهيم جبر

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٣٠/٣/٢٠٠٣

من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

أ.د. أحمد فهيم جبر	رئيس لجنة المناقشة	التوقيع: 
د. غسان عبد العزيز سرحان	ممتحنا داخليا	التوقيع: 
د. محمد عمران	ممتحنا خارجيا	التوقيع: 

جامعة القدس

العام الجامعي

"٢٠٠٢ / ٢٠٠٣"

## فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
أ	عنوان الدراسة
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
ح	فهرس المحتويات
ل	فهرس الجداول
م	فهرس الملاحق
	ملخص الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها وأهميتها

1	المقدمة
2	1.1 خلفية المشكلة وأهميتها
2	1.1.1 مفهوم التطوير الإداري
4	2.1.1 نظريات التطوير الإداري
5	3.1.1 نظرة إلى التطوير الإداري من زوايا مختلفة
12	4.1.1 الاتجاهات (تعريفها ومكوناتها)
16	5.1.1 الدافعية والتطوير الإداري
17	2.1 أهمية التطوير الإداري في الجامعات الفلسطينية
18	3.1 مشكلة الدراسة
19	4.1 أسئلة الدراسة
20	5.1 أهداف الدراسة

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
20	6.1 أهمية الدراسة
21	7.1 حدود الدراسة
21	8.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

23	1.2 الدراسات العربية
48	2.2 الدراسات الأجنبية
65	3.2 خلاصة الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### طريقة الدراسة وإجراءاتها

67	1.3 منهج الدراسة
67	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
69	3.3 أداة الدراسة
70	1.3.3 صدق الأداة
71	2.3.3 ثبات الأداة

71	4.3 متغيرات الدراسة
72	5.3 إجراءات الدراسة
72	6.3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

الصفحة	المحتويات
73	مقدمة
74	1.4 السؤال الأول: ما هي اتجاهات رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟
89	1.1.4 ترتيب مجالات الدراسة تبعاً لإيجابيتها
90	2.4 السؤال الثاني: ما أثر الخبرة الإدارية على اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟
105	3.4 السؤال الثالث: ما أثر المؤهل العلمي على اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟
120	4.4 السؤال الرابع: ما أثر التدريب على اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟
133	5.4 السؤال الخامس: ما أثر الجنس على اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
	<b>1.5 مناقشة النتائج</b>
146	1.1.5 السؤال الأول: ما هي اتجاهات رؤساء الأقسام ومدراء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟
168	2.1.5 السؤال الثاني: ما أثر الخبرة الإدارية على اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟
169	3.1.5 السؤال الثالث: ما أثر المؤهل العلمي على اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟
170	4.1.5 السؤال الرابع: ما أثر التدريب على اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟
172	5.1.5 السؤال الخامس: ما أثر الجنس على اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري؟
173	2.5 النتائج التي توصلت إليها الدراسة
173	1.2.5- 2.2.5 ملخص النتائج
	<b>3.5 التوصيات:</b>
174	1.3.5 توصيات إلى إدارة الجامعات الفلسطينية
175	2.3.5 توصيات إلى وزارة التربية و التعليم العالي
176	3.3.5 توصيات إلى الباحثين
	<b>المراجع</b>
177	المراجع العربية
181	المراجع الأجنبية

## الملاحق

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
183	ملحق (1)
190	ملحق (2)
191	ملحق (3)

## ملخص الدراسة

اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات  
الفلسطينية نحو التطوير الإداري

إعداد

عبد الحليم أحمد موسى عياد

إشراف

أ.د. أحمد فهيم جبر

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري في المجالات التالية: الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، التصنيف والتوصيف الوظيفي، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، المهارات القيادية، إدارة الأفراد، الرقابة والمتابعة والتقييم، إدارة الموارد. كما هدفت أيضاً إلى بيان أثر متغيرات المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، والتدريب على اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية/ المحافظات الشمالية كما حددتهم الدراسة، وعددهم (71)، أي جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث كان عدد الذين استجابوا (58) وبالتالي اعتبروا هم مجتمع الدراسة وعينتها. واستخدم الباحث استبانته قام بأعدادها وبنائها معتمداً على أدبيات الإدارة التربوية والدراسات السابقة، وتأكد من صدقها بعرضها على لجنة محكمين، ومن ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وكان معامل الثبات الكلي للأداة (0.92)، وتضمنت الاستبانة (84) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الثمانية الوارد ذكرها.

وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

أولاً: أنّ اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري كانت إيجابية على جميع المجالات، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 62.50%، وكانت النسبة المئوية للمجالات جميعها مرتبة تنازلياً كما يلي:

1- مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات أعلى نسبة مئوية ومقدارها 80.4%.

2- مجال إدارة الموارد ونسبتها المئوية مقدارها 79.7%.

3- مجال إدارة الأفراد ونسبتها المئوية مقدارها 78.1%.

4- مجال البيئة التنظيمية ونسبتها المئوية مقدارها 76.4%.

5- مجال الهيكل التنظيمي نسبة المئوية مقدارها 76.4%.

6- مجال الرقابة والمتابعة والتقييم ونسبتها المئوية مقدارها 76.1%.

7- مجال إلتصنيف والتوصيف الوظيفي ونسبتها المئوية مقدارها 72.83%.

8- مجال المهارات القيادية أقل نسبة مئوية ومقدارها 72.4%.

ثانياً: تختلف اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية نحو التطوير الإداري تبعاً للمتغيرات الآتية:

1- المؤهل العلمي: الاتجاهات العامة نحو التطوير الإداري وكانت أكبر عند حملة مؤهل الدبلوم فما دون مقارنة لحملة مؤهل البكالوريوس وحملة مؤهل الماجستير فأعلى.

2- الخبرة الإدارية: الاتجاهات العامة أو الكلية نحو التطوير الإداري كانت أفضل عند أصحاب الخبرة الإدارية الطويلة يليهم أصحاب الخبرة المتوسطة والخبرة القصيرة.

- 3- التدريب: الاتجاهات العامة أو الكلية نحو التطوير الإداري كانت أفضل عند الذين لم يحضروا دورات تدريبية عنها ممن حضروا مثل هذه الدورات. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها:
- 1- إعطاء أهمية كافية للتغذية الراجعة في بناء السياسات ووضع أسس سليمة لمعالجة الضعف في عملية النقد الذاتي والمراقبة الذاتية.
  - 2- تنمية المهارات القيادية لدى الموظفين وإيلاء اهتمام كافٍ لعملية التدريب على صناعة القرار الجيد.
  - 3- الاهتمام بعملية الإبداع على أساس تمثيلها القوة الأساسية للتنمية والتطوير وإيجاد أجهزة متخصصة لتوفير نماذج للتطوير والإبداع.
  - 4- اعتماد المنهج الحديث في وصف الوظائف بحيث يعتمد على الأهداف وليس على الأعمال والأنشطة وذلك من أجل التقليل من روتين العمل اليومي . وكذلك تكليف خبراء مختصين من أجل وضع توصيف دقيق للوظائف منعاً للازدواجية وتداخل الصلاحيات.
  - 5- الاهتمام باستخدام الأساليب التنبؤية العلمية الدقيقة في مجال إدارة الأفراد وإيجاد مركز للمعلومات والبيانات، يسهل على الإداريين الاطلاع عليه من أجل الاستفادة منه في عمليات صنع القرار الإداري.
  - 6- ضرورة الاهتمام بالبيئة التنظيمية باعتبارها أساسية في عملية التطوير الإداري.