

واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية  
بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين

إعداد:

سمر حسين محمد زحاكية

بكالوريوس علوم تنمية اقتصادية- جامعة القدس - فلسطين

المشرف الرئيس: الدكتور محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة/ بناء المؤسسات/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1429هـ-2008م

## الإهداء

إلى وطني الغالي فلسطين.

إلى والدي العزيزين.

إلى أخوتي وأخواتي الكرام.

إلى جامعة القدس التي أشرف بلانتماء إليها.

إلى كل من منحني دعمه وتشجيعه.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع.

سمر حسين محمد زحايئة

## إقرار:

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

التوقيع: .....

سمر حسين محمد زحايدة

التاريخ: .....

## شكر وعرّفان

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة القدس وإلى برنامج التنمية الريفية المستدامة ممثلاً بهيئتي الإدارية والأكاديمية على جهودهم وعطائهم المتواصل.

كما أشكر المشرف الدكتور محمد عبد القادر عابدين على جهوده الخيرة التي بذلها خلال مراحل الإشراف على رسالتي.

ولا يسعني إلا أن أشكر عضوي لجنة المناقشة الدكتور مجيد منصور والدكتور يوسف أبو فارة على تفضلهما بمناقشة الرسالة وإثرائها.

كما أتوجه بالشكر إلى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ممثلة بالسيد أنور حمام والسيد يحيى الجبوسي لما قدموه لي من مساعدة في توزيع وجمع الاستبيان.

وأشكر جميع الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية لما بذلوه من جهد في تعبئة الاستبيان.

وشكر خاص إلى الأهل والأصدقاء لما قدموه لي من دعم وعطاء متواصل.

## الباحثة

سمر حسين محمد زحايسة

جامعة القدس

2008م

## تعريفات:

واقع الاهتمام: متوسط الجهود التي تبذل من جانب وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية لتحديد احتياجات التطور الإداري.

الوزارة: وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية/ رام الله.

المديرية: مديريات الشؤون الاجتماعية في مناطق الضفة الغربية والتابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية.

الاحتياجات: الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين والتي تستدعي ضرورة العمل على إشباعها لمواجهة جوانب الضعف والقصور وتعزيز جوانب القوة للارتقاء بمستوى الأداء العام.

التطوير الإداري: جملة البرامج المصممة خصيصا للارتقاء بمستوى أداء الموظفين والذي ينعكس بدوره على مستوى الخدمات التي تقدمها الوزارة ومديرياتها في الضفة الغربية.

الموظفون: الأشخاص المستخدمون في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين في المجالات التالية: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والوصف الوظيفي، والتوظيف، وتقويم أداء الموظفين، وتدريب الموظفين، والرقابة المؤسسية، ونظام الرواتب، وحوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري، والهيكل التنظيمي، والأنظمة والقوانين. كما هدفت أيضا إلى بيان أثر كل من متغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر في استجابات أفراد الدراسة حول واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية وعددهم ( 309 ) موظفاً، وكان عدد الذين استجابوا ( 214 ) من أصل ( 309 ) وبالتالي اعتبروا هم عينة الدراسة. واستخدمت الباحثة استبانة قامت بإعدادها معتمدة على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد تم التأكد من صدقها بعرضها على لجنة من المحكمين، ومن ثباتها من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.975)، وتضمنت الاستبانة (67) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الوارد ذكرها، تتم الاستجابة عليها وفق تدرج خماسي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لهذه الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي لفحص الفرضيات، واستخدم اختبار LSD لفحص الفروق البعدية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين "متوسط" بالنسبة لجميع مجالات الدراسة حيث حصل المجال الكلي لتحديد احتياجات التطوير الإداري على متوسط حسابي مقداره 2.58. وكانت المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الدراسة مرتبة تنازليا على النحو التالي: مجال الوصف الوظيفي 2.94، مجال التوظيف 2.76، مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية 2.75،

مجال الرقابة المؤسسية 2.74، مجال الاتصال الإداري 2.69، مجال تدريب الموظفين 2.63، مجال الهيكل التنظيمي للوزارة 2.57، مجال الأنظمة والقوانين 2.57، مجال تقييم أداء الموظفين 2.46، مجال التطور الوظيفي للموظفين 2.34، مجال نظام الرواتب 2.23، مجال حوافز العمل 2.18.

وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغيرات التالية النوع الاجتماعي، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وضرورة شمول النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي محدد يتسم بالوضوح والتحديث، وتحديد احتياجات الموظفين للبرامج التدريبية مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وضرورة التنوع في الوسائل والأساليب الرقابية التي تتبعها وتصميمها بناءً على أسس ومعايير موضوعية وواضحة.

## إقرار:

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

التوقيع: .....

سمر حسين محمد زحايدة

التاريخ: .....

## شكر وعرافان

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة القدس وإلى برنامج التنمية الريفية المستدامة ممثلاً بهيئتي الإدارية والأكاديمية على جهودهم وعطائهم المتواصل.

كما أشكر المشرف الدكتور محمد عبد القادر عابدين على جهوده الخيرة التي بذلها خلال مراحل الإشراف على رسالتي.

ولا يسعني إلا أن أشكر عضوي لجنة المناقشة الدكتور مجيد منصور والدكتور يوسف أبو فارة على تفضلهما بمناقشة الرسالة وإثرائها.

كما أتوجه بالشكر إلى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ممثلة بالسيد أنور حمام والسيد يحيى الجبوسي لما قدموه لي من مساعدة في توزيع وجمع الاستبيان.

وأشكر جميع الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية لما بذلوه من جهد في تعبئة الاستبيان.

وشكر خاص إلى الأهل والأصدقاء لما قدموه لي من دعم وعطاء متواصل.

## الباحثة

سمر حسين محمد زحايسة

جامعة القدس

2008م

## تعريفات:

واقع الاهتمام: متوسط الجهود التي تبذل من جانب وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية لتحديد احتياجات التطور الإداري.

الوزارة: وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية/ رام الله.

المديرية: مديريات الشؤون الاجتماعية في مناطق الضفة الغربية والتابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية.

الاحتياجات: الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين والتي تستدعي ضرورة العمل على إشباعها لمواجهة جوانب الضعف والقصور وتعزيز جوانب القوة للارتقاء بمستوى الأداء العام.

التطوير الإداري: جملة البرامج المصممة خصيصا للارتقاء بمستوى أداء الموظفين والذي ينعكس بدوره على مستوى الخدمات التي تقدمها الوزارة ومديرياتها في الضفة الغربية.

الموظفون: الأشخاص المستخدمون في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين في المجالات التالية: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والوصف الوظيفي، والتوظيف، وتقويم أداء الموظفين، وتدريب الموظفين، والرقابة المؤسسية، ونظام الرواتب، وحوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري، والهيكل التنظيمي، والأنظمة والقوانين. كما هدفت أيضا إلى بيان أثر كل من متغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر في استجابات أفراد الدراسة حول واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية وعددهم (309) موظفاً، وكان عدد الذين استجابوا (214) من أصل (309) وبالتالي اعتبروا هم عينة الدراسة. واستخدمت الباحثة استبانة قامت بإعدادها معتمدة على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد تم التأكد من صدقها بعرضها على لجنة من المحكمين، ومن ثباتها من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.975)، وتضمنت الاستبانة (67) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الوارد ذكرها، تتم الاستجابة عليها وفق تدرج خماسي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لهذه الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي لفحص الفرضيات، واستخدم اختبار LSD لفحص الفروق البعدية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين "متوسط" بالنسبة لجميع مجالات الدراسة حيث حصل المجال الكلي لتحديد احتياجات التطوير الإداري على متوسط حسابي مقداره 2.58. وكانت المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً على النحو التالي: مجال الوصف الوظيفي 2.94، مجال التوظيف 2.76، مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية 2.75،

مجال الرقابة المؤسسية 2.74، مجال الاتصال الإداري 2.69، مجال تدريب الموظفين 2.63، مجال الهيكل التنظيمي للوزارة 2.57، مجال الأنظمة والقوانين 2.57، مجال تقييم أداء الموظفين 2.46، مجال التطور الوظيفي للموظفين 2.34، مجال نظام الرواتب 2.23، مجال حوافز العمل 2.18.

وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغيرات التالية النوع الاجتماعي، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وضرورة شمول النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي محدد يتسم بالوضوح والتحديث، وتحديد احتياجات الموظفين للبرامج التدريبية مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وضرورة التنوع في الوسائل والأساليب الرقابية التي تتبعها وتصميمها بناءً على أسس ومعايير موضوعية وواضحة.

# **The Status of Interest of The Palestinian Ministry of Social Affairs and Its Directorates in The West Bank in Assessing Managerial Development Needs from Employees' Viewpoints.**

## **Abstract**

This study examined the management development needs of the Palestinian Ministry of Social Affairs and its directorates in the West Bank through knowing the reality of the Ministry's interest by determining them from the workers' view point in the following areas: planning the human resources needs, Job description, recruitment measuring and evaluating the performance of Employees, training Employees, institutional control, incentives of work, Salary system, career development for Employees, management contact, organizational structure and regulations .The study also aimed at determining the effect of the variables of gender, field of specialization, the academic qualification, title of career, years of experience and age on the subjects' responses.The population of the study consisted of (309) employees in the Palestinian Ministry of Social Affairs and its directorates in the West Bank, of whom (214) responded; therefore, these were considered as the sample of this study. Having reviewed literature and related research, the researcher developed a 67-item questionnaire; both the validity and reliability of the tool were determined. There were five possible answers for each item according to Likert Scale. The researcher analyzed data of this descriptive research using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS); means and standard deviations were calculated, while t-test and one-way analysis of variance were used to examine hypotheses, also LSD test was used to examine the post differences.

The results mainly showed the status of interest of the Palestinian Ministry of Social Affairs and its directorates in the West Bank in assessing the managerial development needs from employees' viewpoints was medium in all the areas of the study. The mean of the whole area of determining the management development needs was 2.58. The means for the remaining areas of the study were as follows: Job description 2.94, recruitment 2.76, planning the needs of human resources 2.75, institutional control 2.74, management contact 2.69, training employees 2.63, organizational structure 2.57, regulations 2.57, evaluating the performance of Employees 2.46, career development for Employees 2.34, the salary system 2.23 and incentives of work 2.18 .

the results showed that there's no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the status of interest of the Palestinian Ministry of Social Affairs and its directorates in the West Bank in assessing the managerial development needs from employees' viewpoints in relation to the following variables: (gender, specialization, academic qualification, years of experience and age). However there was significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the career title.

The recommendations of this study increasing the interest in planning the needs of human resources, the management system in the ministry should include a clear and definite description of the career and changes, the importance of determining the employees' need for training programs minding the individual differences in skills and abilities, and taking in consideration the importance of using various methods for supervision and control and designing them objectively.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

تمثل الموارد البشرية العنصر الأهم في منظومة العناصر الأخرى المالية والطبيعية، والتي تشكل مجتمعة المقومات الرئيسية لقيام أي مؤسسة مهما اختلف القطاع الذي تنتمي إليه.

ويمكن القول إن عدم توفر الموارد البشرية اللازمة لا يُمكن المؤسسة من استغلال وتوظيف الموارد الأخرى بالشكل الذي يحقق الهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة (عرب، 1994).

ومن المعروف أن المؤسسة تعمل في ظل بيئة عمل داخلية وخارجية محيطة بها تؤثر وتتأثر فيها. وتعرض المؤسسة خلال مراحل عملها إلى ظروف معينة قد تكون ناجمة عن تغيرات وتغييرات سياسية، أو اقتصادية، أو طبيعية، لها انعكاسات سلبية تؤدي إلى حدوث خلل أو مشكلة في العمل، الأمر الذي يستدعي من إدارة المؤسسة أو القائمين عليها العمل على إيجاد حلول أو بدائل تمكنها من التكيف مع التغيرات الحاصلة، أو التغلب عليها إذا ما أرادت البقاء والاستمرار (شاويش، 2000).

وطالما تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة السلع التي تنتجها، أو الخدمات التي تقدمها، فإن السبيل للوصول إلى ذلك هو تحسين أداء العنصر البشري، على اعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية الذي يجب أن توليه إدارة المؤسسة اهتمامها من حيث التأهيل، والتدريب، والتطوير لمواكبة التغيرات التي من الممكن أن تحدث لها خلال دورة حياتها العملية بحيث تكون المحصلة النهائية تحسين أداء وفعالية المؤسسة (السالم وصالح، 2002).

وعملية التطوير الإداري للموارد البشرية تتم بصورة منظمة وليست عشوائية، إذ يستدعي ذلك من إدارة المؤسسة حشد الجهود والطاقات، ووضع الأهداف، ورسم السياسات وبناء الاستراتيجيات التي ستشكل القاعدة التي تبنى عليها عملية التطوير الإداري (تريسي، 1990).

هذا يعني أن عملية التطوير الإداري بحاجة إلى إعداد خطة زمنية من قبل إدارة المؤسسة تحدد فيها أهداف عملية التطوير الإداري وغاياتها، وحصر إمكانياتها البشرية والمالية المتوفرة لديها، واحتياجاتها المستقبلية من هذه الموارد، والبرامج اللازمة لتنفيذ عملية التطوير الإداري، مع الأخذ بعين الاعتبار عملية المتابعة والتقييم المستمر في أثناء تطبيق هذه البرامج للتعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف لإيجاد الحلول المناسبة لها. بحيث تكون المؤسسة قادرة في النهاية على تحديد حجم ما تم تحقيقه من الخطة الموضوعية مسبقاً من خلال المقارنة ما بين الأهداف الموضوعية والأهداف الفعلية التي تم تحقيقها (عقيلي، 1996).

وعملية التطوير الإداري لا تنحصر على إدارة دون غيرها أو قسم دون قسم آخر، وإنما تتناول الدوائر والأقسام المختلفة، وهي بالتالي متاحة لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة. ولا بد من وجود تعاون وتضافر ما بين جهود كل من إدارة المؤسسة والعاملين فيها لإنجاح عملية التطوير الإداري بالشكل المطلوب (تريسي، 1990).

وتتعدد المجالات (ملحق 1.1) التي تتناولها عملية التطوير الإداري في أي نظام إداري يهدف إلى إدارة وتنظيم عمل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن هذه المجالات: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والوصف الوظيفي، والتوظيف، وتقييم أداء الموظفين، وتدريب الموظفين، والرقابة المؤسسية، ونظام الرواتب، وحوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة (السالم وصالح، 2002).

ومن الضروري الإشارة إلى أن الأنظمة الإدارية المعمول بها في المؤسسات المختلفة قد لا تكون - بالضرورة- مجحفة بحق العاملين في هذه المؤسسات، ولكنها قد تكون غير قادرة على تلبية احتياجاتهم، وإشباع رغباتهم، وهي بالتالي غير قادرة على تحقيق الرضا الوظيفي لهم، الأمر الذي ينعكس بدوره سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وأما السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد انبثقت نتيجة لاتفاقية أوسلو عام 1993 الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية، والحكومة الإسرائيلية، وأنشئت بقرار من المجلس المركزي الفلسطيني في دورته المنعقدة في 10 أكتوبر 1993 في تونس (الموسوعة العلمية ويكيبيديا، 2007).

وبدأت السلطة الفلسطينية على أثر ذلك بتشكيل أجهزتها التنفيذية، ومن بينها وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية، التي تشترك مع بقية الوزارات في كونها هيئة عامة تلتزم بالأهداف العامة للسلطة، وتؤدي دوراً تخصصياً في إطار تكاملي، لإرساء الدعائم الاقتصادية للدولة الفلسطينية المستقلة وفق أسس حديثة، وإرساء أسس المجتمع السليم، والتنمية المستدامة، وضمان الحياة الكريمة للإنسان، ورفع مستوى معيشتة، وإعادة تكوين المجتمع الفلسطيني.

وفي 1994/5/17 استلمت وزارة الشؤون الاجتماعية صلاحياتها ومسؤولياتها وبدأت بممارسة نشاطها الفعلي في مختلف القطاعات والميادين الاجتماعية في ظل صعوبات ناجمة عن سياسة الاحتلال الإسرائيلي الهادفة إلى تدمير المؤسسات والمراكز التي تعمل على تقديم خدمات اجتماعية لمختلف فئات الشعب الفلسطيني.

ومنذ استلامها لمهامها شرعت الوزارة في وضع خطة لتطوير بنية الوزارة التحتية، وتطوير الكادر البشري، وإعادة النظر في الأنظمة والقوانين واللوائح التي تنظم عملها، ووضع هيكلية تنظيمية وفق ما تقتضيه إستراتيجية وأهداف الوزارة، كما استحدثت مراكز ومؤسسات للتدريب والتأهيل المهني، وقامت بتطوير المراكز والمؤسسات العاملة سابقاً، وتقديم خدمات إغاثة لأكثر من اثنين وأربعين ألف أسرة في مختلف المحافظات وهي عبارة عن مساعدات مالية، وعينية، وصحية وتعليمية بشكل دائم (فلسطين، وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية، 2007).

انطلاقاً من ذلك رأت الباحثة ضرورة الوقوف على اهتمام الوزارة بكوادرها البشرية، للتعرف على احتياجات التطوير الإداري فيها من وجهة نظر العاملين.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يتطلب العمل المؤسسي الاهتمام بالعنصر البشري، وضرورة وجود الأنظمة واللوائح الإدارية التي تنظم بدورها عمل الموارد البشرية، وتوضح لها الحقوق والواجبات تجاه الوظائف التي يشغلونها. كما يستوجب ذلك الأخذ بعين الاعتبار ضرورة العمل على تحسين وتطوير قدرات العناصر البشرية

ومهاراتهم، لمواكبة التغيرات أو المستجدات الطارئة التي قد تتعرض لها المؤسسة التي يعملون فيها من جانب، وتلبية احتياجاتهم العملية والشخصية من جانب آخر. وانطلاقاً من ذلك تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على احتياجات التطوير الإداري لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية من خلال التعرف على واقع اهتمام الوزارة بتحديددها من وجهة نظر الموظفين فيها.

### 3.1 أسئلة الدراسة

انبثقت عن مشكلة الدراسة الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين؟

يتم الإجابة عن السؤال الأول للدراسة من خلال طرح عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالوصف الوظيفي؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالتوظيف؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بتقويم أداء الموظفين؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بتدريب الموظفين؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالرقابة المؤسسية؟

- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بنظام الرواتب؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بحوافز العمل؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالاتصال الإداري؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للوزارة؟
- ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالأنظمة والقوانين؟
- السؤال الثاني: هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير النوع الاجتماعي؟
- السؤال الثالث: هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير التخصص العلمي؟
- السؤال الرابع: هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير المؤهل العلمي؟

- السؤال الخامس: هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير المسمى الوظيفي؟
- السؤال السادس: هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير سنوات الخبرة؟
- السؤال السابع: هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير العمر؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة

انبثق عن أسئلة الدراسة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها حول تحديد احتياجات التطوير الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- الفرضية الثانية:  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها حول تحديد احتياجات التطوير الإداري تعزى لمتغير التخصص العلمي.
- الفرضية الثالثة:  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها حول تحديد احتياجات التطوير الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الرابعة:  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها حول تحديد احتياجات التطوير الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- الفرضية الخامسة:  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها حول تحديد احتياجات التطوير الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية السادسة:  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها حول تحديد احتياجات التطوير الإداري تعزى لمتغير العمر.

## ٥.١ هدف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري في مجالات: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والوصف الوظيفي، والتوظيف، وتقويم أداء الموظفين، وتدريب الموظفين، والرقابة المؤسسية، ونظام الرواتب، وحوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري، والهيكل التنظيمي للوزارة، والأنظمة والقوانين، من وجهة نظر الموظفين.

كما سعت الدراسة إلى بيان أثر كل من متغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر في استجابات أفراد الدراسة حول واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري.

## 6.1 أهمية الدراسة

تتعدد الوظائف الإدارية التي يشغلها الموظفون في الوزارات والمؤسسات الفلسطينية، وجميع هذه الوظائف تخضع لأنظمة إدارية، من بينها النظام الإداري المتبع في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية.

وأي نظام إداري لا بد أن يلبي احتياجات الموظفين، ويتسم بالوضوح في معالجته للقضايا الإدارية التي تتعلق بالدرجة الأولى بالموظفين، فالنظام الإداري الفعال يهتم بتطوير الموظفين، وإجراءات العمل في الوظائف الإدارية المختلفة.

من هنا تظهر أهمية هذه الدراسة، في أنها تسعى لمعرفة واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، باعتبار ذلك مرحلة أساسية لتخطيط برامج التطوير الإداري. بحيث تستطيع الباحثة من خلال طرح عدد من الأسئلة، أو الفقرات عن كل مجال من مجالات الدراسة، بيان احتياجات التطوير الإداري التي يجب أن تتوفر في النظام الإداري المعمول به في وزارة الشؤون الاجتماعية من وجهة نظر الموظفين فيها.

ومن المتوقع أن تزود الدراسة الأجهزة المسؤولة في المؤسسات والوزارات الفلسطينية بمعطيات علمية عن مجالات التطوير الإداري وأولوياته.

كما من المتوقع أن تثري هذه الدراسة مكتبات الجامعات الفلسطينية بشكل خاص، والمكتبات المتخصصة بقضايا العلوم الإدارية بشكل عام.

## 7.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- زمانية: تم تطبيق الدراسة من بداية الفصل الأول من العام الدراسي 2007/2008، حتى نهاية الفصل الثاني 2008/2007.
- مكانية: وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية/ رام الله ومديرياتها في الضفة الغربية.
- بشرية: الموظفون في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية.
- إجرائية: تم استخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات عن موضوع البحث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية، وتم استخدام حزمة SPSS الإحصائية لتحليل وعرض البيانات، وعليه تتحدد نتائج الدراسة بشمولية الأداة المستخدمة ومدى تمثيلها لمتطلبات التطوير الإداري، وبدقة تمثيل الأفراد الذين استجابوا للدراسة.
- مفاهيمية: اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمجالات الواردة في أداة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

تتناول الباحثة في هذا الجزء بعض الجوانب التي لها علاقة بموضوع التطوير الإداري بأبعاده المختلفة.

##### 1.1.2. مفهوم التطوير الإداري:

تتعدد آراء العاملين في العلوم الإدارية حول مفهوم التطوير الإداري لما له من أهمية بالنسبة لكل من الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء. ومن بين التعريفات التي تناولها العاملون في حقل العلوم الإدارية لمفهوم التطوير الإداري التعريفات التالية:

- أورد حمور (1987، ص 11) تعريفاً لـ زكي هاشم يدل على "مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات، بحيث يكون أعضاء التنظيم أكثر انفتاحاً وصراحة في تعاملهم مع بعضهم البعض، على نحو مباشر وبأسرع الطرق وأكثرها فعالية".
- كما أورد حمور (1987، ص 12) أيضاً تعريفاً لمحبوب بأن التطوير الإداري عبارة عن "جهد طويل المدى يركز على تحسين فعالية المنظمة، مما يتطلب ترابط وتحقيق أهداف مركبة تتعلق بإنتاجية المنظمة ورضا أفرادها، كما يهدف إلى تطوير بنية صحية تنظيمية تتسم بالاتصال الصريح، وتبادل المعلومات، والمشاركة في حل المشاكل التنظيمية: الثقة والدعم

المتبادل، والتحفيز الذاتي، والرقابة الذاتية، والشعور بالقدرة على العطاء من قبل أعضاء المنظمة".

- وعرف الأعرجي (1995، ص25) التطوير الإداري على أنه "المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال إجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية، مثل الهياكل الإدارية، والأفراد، والإجراءات".
- وعرفه وندل فرنش Wendell French على أنه "مجهودات منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية" (القيوتي، 2000، ص323).
- كما عرفه وارن بينس Warren Bennis بأنه "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية، للتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية" (القيوتي 2000، ص323).
- وعرف التطوير الإداري على أنه عبارة عن "عمليات خاصة هادفة يتم فيها إدخال مبادئ وممارسات العلوم السلوكية لدى الجماعات الإنسانية بهدف زيادة كفاءة وأداء الأفراد والجماعات من خلال إتباع أساليب محددة" (عبوي، 2006، ص137).
- وعرفه Richard Beckhard التطوير الإداري على أنه "جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعارف في علم السلوك" (الطويل، 2006، ص369).
- ويرى الدرfer Alderfer "أن التطوير الإداري يتطلع إلى تحسين نوعية حياة بُعد الجانب الإنساني للنظام وزيادة بُعده المؤسسي" (الطويل، 2006، ص369).
- خلاصة الأمر ترى الباحثة أن عملية التطوير الإداري عبارة عن مجموعة من الطرق والأساليب المخططة والمصممة التي تتبناها المنظمة بهدف تحسين أداء الأفراد والمنظمة

ككل، من خلال التنسيق والتوفيق بين الاحتياجات الشخصية والتنظيمية للأفراد والتنظيم على حد سواء.

هذا يعني أن عملية التطوير الإداري لا تنحصر على مستوى محدد بعينه إنما هي عملية شاملة لكل مكونات التنظيم البشرية، والمادية، والتنظيمية، وحصراً عملية التطوير الإداري بالفرد قد ينعكس إيجاباً على أدائه وليس بالضرورة على المستوى الكلي للمنظمة، فالفرد جزء من كل هو التنظيم، وحتى تحقق عملية التطوير الإداري الأهداف التي وجدت من أجلها فلا بد أن تأخذ بعين الاعتبار جميع المكونات الرئيسية للتنظيم.

ويلاحظ اختلاف الآراء حول مفهوم التطوير الإداري، وتتنوع الإجهادات والأفكار حول تحديد الموضوع أو الشيء الذي يلزمه تطوير، وعليه فقد تم تقسيم هذه المفاهيم إلى قسمين: المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري، والمفاهيم الحديثة للتطوير الإداري. وكلا المفهومين يتسمان بسمات معينة تتبلور من خلالها عملية التطوير الإداري (الأعرجي، 1995).

من خلال قراءة المفاهيم التقليدية وتحليلها، يمكن حصر أهم سماتها بما يلي:

- التأكيد على الجانب الرسمي والقانوني والهيكلية للجهاز الإداري وإهمال الجانب غير الرسمي.
- النظر إلى الجهاز الإداري ككيان فني مجرد قائم بذاته.
- النظر إلى الإنسان واعتباره قابل للتقوّل في أي إطار مرغوب من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.
- اعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية و التشخيصية والعلاجية.
- اعتماد الأسلوب الفردي في العمليات التطويرية والتشخيصية والعلاجية.

أما أهم سمات المفاهيم الحديثة للتطوير الإداري فيمكن تحديدها بالآتي:

- سيادة المبادئ والمفاهيم الديمقراطية التي نظمت العلاقة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
- نتيجة للزيادة السكانية وارتفاع مستويات المعيشة وزيادة الطلب على السلع المنتجة والخدمات المقدمة، وعدم قدرة القطاع الخاص على تلبية هذه الطلبات، الأمر الذي أدى بدوره إلى زيادة الاعتماد على الأجهزة الإدارية الحكومية وبالتالي تشعب اختصاصاتها.

- زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية، وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري.
- التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية أدى إلى تغيير النظرة للإنسان وبالتالي أصبحت عملية التطوير الإداري تعطي اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية، والتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري.
- النظر إلى الجهاز الإداري ككيان متنوع ومتعدد ومتكامل الجوانب.

## ٢.١.٢. أهداف التطوير الإداري:

لعملية التطوير الإداري جملة من الأهداف (ماهر، 2007؛ عبوي، 2006-ج؛ العديلي، 1995؛ حمور، 1987)، يمكن تحديدها بالنقاط التالية:

- دعم كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.
- تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها.
- زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات الخارجية وتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية.
- تجديد وتنشيط الموارد المالية والفنية والبشرية من خلال إيجاد نوع من التكامل ما بين أهداف وغايات المنظمة العامة وأهداف وغايات الأفراد الخاصة.
- تهيئة ظروف عمل مناسبة تشجع العاملين على تأدية أعمالهم وتمنحهم جو من الاستقرار وبالتالي زيادة أمنهم الوظيفي.
- دعم وتشجيع القيم والمبادئ الديمقراطية بدلا من القيم البيروقراطية الآلية.
- شمولية عملية التطوير الإداري على الجوانب التنظيمية والبشرية والفنية.
- توفير الدعم والتشجيع من قبل القيادات الإدارية لعملية التطوير الإداري مما يزيد من حماس القائمين على هذه العملية والتزامهم بأسس ومعايير التطوير الإداري.
- إشاعة مفاهيم التعاون واحترام الذات واقتسام السلطات بدلا من المنافسة والصراع.
- التركيز على العمل الجماعي على اعتبار أنه المرجعية التي يستمد منها الأفراد قيمهم ومعاييرهم.

أما شمك Schmuck وزملاؤه في الطويل ( 2006 ) فقد ذكروا ست غايات محددة لمفهوم التطوير الإداري وهي:

- تطوير نظام تواصل واضح من خلال تطوير مهارات وإجراءات اتصال واضحة ومنقحة.
- بناء جسور من الثقة والتفهم عن طريق استخدام سبل التواصل المنفتحة والتي تمكن العاملين من مناقشة أفكارهم ومشاعرهم.
- زيادة المشاركة في عملية صنع القرار من خلال تشجيع التشارك في المعلومات وتبادلها وتمثّل كل فرد لمسؤوليات دوره.
- إيجاد مناخ مفتوح لحل المشاكل من خلال تشجيع جماعات النظام المتعددة على تطوير تفهم واضح للمشكلات التي تجابههم، وتطوير خطط عملية تشاركية لحلها.
- زيادة فعالية جماعة العمل عن طريق مساعدة الأعضاء على تحسين إجراءات العمل التعاوني بينهم.
- كشف الصراع داخل النظام ومحاولة معالجته.

### ٣.١.٢. مجالات التطوير الإداري:

تتعدد المجالات التي تتناولها عملية التطوير الإداري (عبوي، 2006-ب؛ حمود، 2002؛ القريوتي، 1997)، ومنها:

- الأنشطة والأعمال: باستحداث أنشطة أو أعمال جديدة، أو إلغاء بعض الأنشطة والأعمال، أو دمجها مع بعضها البعض.
- العنصر البشري: تخطيط الاحتياجات من العناصر البشرية، وتحديد حجمها ونوعيتها، وطرق تطويرها.
- الموارد المادية: استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج.
- السياسات: رسم سياسات جديدة تنظم العمل، أو إلغاء سياسات قائمة أو تعديلها.
- طرق وإجراءات العمل: بساطة ووضوح طرق وإجراءات العمل، ودرجة مرونتها لمواكبة المستجدات وتعديلها وفقا لما هو مطلوب.
- الهيكل التنظيمي: إعادة تشكيل أو بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، واستحداث أقسام جديدة، أو دمجها مع بعضها البعض.

### ٤.١.٢. عناصر عملية التطوير الإداري:

يرتبط التطوير الإداري بجملة من العناصر، لا بد من توفرها لنجاح عملية التطوير الإداري منها (عبوي، 2006-ب؛ اللوزي، 2000-ب) الهدف من عملية التطوير.

- خطة طويلة المدى.
- استراتيجية إدارية للتطوير.
- الاهتمام بالجوانب التنظيمية
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية
- الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة.
- حل المشاكل وتجديد الممارسات.
- التعامل مع قضايا حقيقية.
- مجهود تعاوني للإداريين
- التطبيق العلمي للعلوم السلوكية

#### ٥.١.٢. مبررات عملية التطوير الإداري:

تتعدد المبررات التي تدعو إلى عملية التطوير الإداري، فيمكن تقسيمها إلى مجموعتين (ماهر، 2007؛ عبوي 2006-ج؛ حمود، 2001؛ القريوتي، 2000).

#### 1.5.1.2. مبررات خارجية:

تتمثل المبررات الخارجية لعملية التطوير الإداري في:

- التغيرات السياسية والاقتصادية: حيث تستدعي هذه التغيرات سواء كانت سلبية أو إيجابية إعطاؤها الأهمية بحيث تتمكن المنظمة من التعايش والتكيف مع هذه التغيرات والعودة إلى حالة التوازن.
- التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: إن حدوث تغييرات على القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع، يستدعي من المنظمة الوقوف على هذه التغيرات والمستجدات بهدف الملائمة والانسجام وعدم التعارض مع هذه المتغيرات.

- التغييرات في الأنظمة والقوانين والتشريعات: غالبا ما يطرأ تعديلات على الأنظمة والقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال الأمر الذي يستدعي من المنظمة إدخال تغييرات على أنظمتها الإدارية والمالية بما يتلائم مع التغييرات الحاصلة.
- التغييرات التكنولوجية: تعتبر التطورات التكنولوجية من أبرز المستلزمات التي لا بد من مواكبتها، واستجابة المنظمة لأبعاد هذه التغييرات خطوة أساسية من شأنها أن تعمق أبعاد الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.
- التغييرات في أذواق وحاجات المستفيدين: إن التغييرات الحاصلة في أذواق وتطلعات المستهلكين لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم يقتضي من المنظمة أخذ هذه التطلعات بعين الاعتبار إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في النمو والازدهار.

## 2.5.1.2. مبررات داخلية:

تتمثل المبررات الداخلية لعملية التطوير الإداري في:

- تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وتطويرها باستمرار للتناسب وتنسجم مع التطورات والمستجدات الحاصلة.
- التنسيق والتوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين فيها.
- زيادة درجة التعاون والتفاهم بين العاملين.
- الحاجة الماسة لإحداث تغييرات على الهياكل التنظيمية والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بحيث تتصف بدرجة من المرونة تمكنها من التكيف مع المستجدات على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية.

## ٦.١.٢. مستويات التطوير الإداري:

حتى تتمكن عملية التطوير الإداري من تحقيق نتائج إيجابية على جميع الأصعدة فلا بد أن تشمل المستويات التالية (ماهر، 2007؛ عبوي 2006-ب؛ القريوتي، 1997).

- على مستوى المنظمة: ويتسم هذا النوع بشموليته في تناولة لكافة المستويات الإدارية.

- على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويتمثل في إعادة تصميم الوظائف والمهام، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار.
- على مستوى نمط العمل الفردي: ويتم من خلال المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف خارجي لتقديم الخبرة وبناء الفرق وتحسين نمط العلاقات.
- على مستوى العلاقات الشخصية: ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل، واستخدام التدريب المخبري وجماعات المواجهة.

## ٧.١.٢. أساليب تحقيق عملية التطوير الإداري:

عملية التطوير الإداري عملية مخططة ليست عشوائية، تحتاج إلى تضافر جهود العاملين في جميع المستويات الإدارية المختلفة، وتنفيذ هذه العملية لا ينصب على مستوى إداري بعينه، إنما لابد من مشاركة مجتمعة للعاملين في المنظمة إذا ما أردوا نجاح هذه العملية، مستخدمين في ذلك وسائل وإجراءات تتسجم وتتناسب مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة. ومن بين أهم أساليب التطوير الإداري الأكثر شيوعاً في المنظمات على اختلاف مجالات عملها ما يلي (ماهر، 2007؛ عبوي، 2006-ج؛ القريوتي، 2000؛ العديلي، 1995؛ حمور، 1987).

### 1.7.1.2. الشبكة الإدارية:

يفترض هذا الأسلوب قدرة المدراء على الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية، والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ويأخذ هذا الأسلوب العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الإداري، من خلال هذا العرض يتمكن المدراء من القدرة على تحليل أوضاع العاملين، والتعرف على قدراتهم ومهاراتهم في العمل، بحيث تكون المحصلة من وراء استخدام هذا الأسلوب زيادة قدرة المدراء على بناء فرق العمل، تطوير وتحسين العلاقات بين العاملين، واكتساب مهارات قيادية، مع المتابعة والتقييم المستمر للوصول إلى الوضع الأمثل لكل من العاملين والمنظمة من جراء استخدام هذا الأسلوب.

### 2.7.1.2. نظام ليكرت:

يفترض هذا النظام أربعة أنماط من الأساليب القيادية، تتراوح بين النظام الاستبدادي المستقل، إلى النظام الديمقراطي الذي يعطي الحرية المطلقة للعاملين، بين هذين النظامين يقع كل من النظام

الأوتوقراطي وفي ظل هذا النظام تكون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضعيفة، والإنتاجية منخفضة، والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محدودة، فتركز عملية اتخاذ القرارات في يد الرؤساء وينجم عن إتباع هذا النظام عدم الرضا والقبول من قبل العاملين في المنظمة. على الجانب الآخر يأتي النظام المشارك وفي ظل هذا النظام يكون هناك درجة من الثقة المحدودة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتكون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضعيفة إلا في بعض المجالات التي يحددها الرؤساء. ويفترض ليكرت أن هناك مجال لإدخال تغييرات على هذه الأنظمة بهدف تحسين ممارستها بحيث تتحول من كونها أنظمة استبدادية إلى أنظمة ديمقراطية أكثر مرونة في ممارستها بحيث تخدم أغراض المنظمة والعاملين فيها.

### 3.7.1.2. بناء الفريق:

وجاء هذا الأسلوب نتيجة لعدم جدوى وفعالية الأسلوب الفردي والتقليدي الذي تتبعه المنظمات لإكساب العاملين المهارات والخبرات العالية لتحسين أدائهم لأعمالهم، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة من خلال خضوعهم لدورات تدريبية يتلقون خلالها المهارات الفنية والتقنية التي يتطلبها العمل خلال فترة زمنية محددة. لذلك فإن أسلوب بناء الفريق يركز على قيم وثقافة الجماعة وليس قيم وثقافة الفرد من خلال تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد الجماعة على تبادل الأفكار والمعلومات، وإشاعة جو من الثقة بينهم بحيث ينعكس ذلك إيجابيا على سلوكهم وتصرفاتهم وممارستهم لأعمالهم، ويسعى أسلوب بناء الفريق إلى تحقيق الأهداف التالية:

- خلق الثقة المتبادلة بين فريق العمل.
- تحسين علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين وتنمية قدراتهم على حل الصراعات.
- إكساب فريق العمل المهارات التي تلبي احتياجاتهم واحتياجات العمل.
- تنمية قدراتهم على وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات.
- تنمية قدراتهم على الربط بين احتياجاتهم الشخصية واحتياجات العمل.

### 4.7.1.2. البحث الموجه نحو العمل:

ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا في تطبيق التطوير الإداري فهو يقوم على الأسلوب العلمي من حيث جمع البيانات والمعلومات، ويوصف على أنه مناهج لحل المشكلات، أو عملية لحل المشكلات. أما بالنسبة لكونه عملية لحل المشكلات فإنه يتمثل في الجمع المستمر للبيانات والمعلومات حول مشكلة معينة، وإعطاء تغذية راجعة حول هذه المشكلة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها، مع

المتابعة المستمرة والشروع في جمع المزيد من المعلومات حول ما يستجد من نتائج أو معطيات جديدة. أما بالنسبة لكونه منهاج لحل المشكلات فإنه يتمثل في تطبيق الطريقة العلمية لإيجاد الحقائق وتجربة المشاكل التي تتطلب حلولاً عملية.

### 5.7.1.2. الإدارة بالأهداف:

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الإدارية الحديثة تطبيقاً لعملية التطوير الإداري وينصب هذا الأسلوب على تعزيز درجة المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة الانتماء للمنظمة، والالتزام بأهدافها ويتسم هذا الأسلوب بالخصائص التالية:

- العمل الجماعي والحوار الهادف بين كافة المستويات الإدارية.
- التأكيد على النتائج القابلة للقياس وعلى الأداء الفعلي للأفراد.
- تقسيم الأهداف إلى رئيسية تتولاها المستويات العليا في الإدارة، وأهداف فرعية تتولاها وحدات أو لجان فرعية.
- اعتماد أسلوب الرقابة الذاتي.
- تعزيز مفهوم الاعتماد على الذات لأداء الأعمال.
- الثقة بالفرد وقدرته على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية والتوجه الإيجابي.

هذا الأسلوب يتطلب إتباع الخطوات التالية:

- إشراك الجميع في تحديد أهداف المنظمة.
- تقسيم العمل لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية الموضوعة.
- وضع خطط على جميع المستويات الإدارية.
- تبني أسلوب رقابي فعال لضمان حسن سير العمل على أكمل وجه.
- وضع نظام للرقابة والتقييم المستمر.

كما يتطلب هذا الأسلوب توفر العناصر التالية:

- المرونة في الهياكل التنظيمية.
- المرونة في اللوائح والأنظمة والقوانين.
- نظام فعال للمعلومات.

- برامج تدريبية للتطوير الإداري.
- نظام للحوافز يشجع العاملين على الإبداع والإنجاز.
- ظروف عمل مناسبة تشجع على تطبيق هذا الأسلوب.

#### 6.7.1.2. أسلوب الحساسية:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب القديمة يهدف إلى مساعدة الأفراد في فهم أعماقهم وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناء مع الآخرين عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين المجموعة في محيط العمل، ويعتبر إحدى الأساليب الفعالة التي يستعين بها خبراء التطوير الإداري في تنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ٨.١.٢. مراحل عملية التطوير الإداري:

يتنوع تحديد الباحثين لمراحل عملية التطوير الإداري، ويلاحظ أن هناك تداخلا في استخدام الباحثين للمصطلحات الدالة على ذلك فمنهم من يميل لاستخدام مصطلح "مراحل" (الطويل، 2006 أ). بينما يستخدم آخرون مصطلح "خطوات" (عبوي، 2006 ج؛ اللوزي، 2000). واتجهت الباحثة إلى استخدام مصطلح مراحل عملية التطوير الإداري. وتتحدد تلك المراحل بما يأتي:

- التشخيص الأولي: وهنا يتم تشخيص وتحديد الظاهرة أو المشكلة التي يمكن اعتبارها موضوع التغيير أو التطوير، حيث يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتعتبر هذه الخطوة على درجة عالية من الأهمية حيث يتم تحديد الخلل ومن ثم اقتراح الحلول للوصول إلى التغيير والتطوير المطلوب.
- جمع المعلومات: وهنا يتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المراد إحداث تغييرها وتطويرها، من خلال استخدام عدة طرق كالمسح الميداني أو المقابلات، بعد ذلك يتم تحليل وتفسير هذه المعلومات وغالبا تتعلق هذه المعلومات بطرق العمل وأساليبه وإجراءاته.
- تحديد الإجراءات التطويرية: هي عملية يتم من خلالها اختيار الأساليب والإجراءات الملائمة لحل المشكلة.

- التنفيذ والمتابعة: هنا يتم وضع جدول زمني لتنفيذ عملية التطوير الإداري، واختيار الأساليب المناسبة لمتابعة تنفيذ الخطة الموضوعية للتعرف على الجوانب الايجابية والسلبية والعمل على تعديلها.
- التقييم: وتأتي هذه العملية للتأكد من مدى مطابقة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية وما تحقق منها.

### 9.1.2. معوقات تطبيق التطوير الإداري:

تتعدد المعوقات التي تحول دون تطبيق التطوير الإداري، أو عدم تحقيقه للنتائج المطلوبة ومن أشهر هذه المعوقات ما ذكره (عبوي في اللوزي، 2000):

- الهيكل التنظيمي والمؤسسي العام.
- المعايير الإدارية والعلاقات الفردية.
- ضعف الارتباط بين المستويات الإدارية في المنظمة.
- عدم توفر نظام اتصال إداري فعال يسهل عملية نقل المعلومات.
- عدم قدرة أنظمة الحوافز والمكافآت على تلبية احتياجات العاملين.
- انعدام الثقة والتنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية.
- انحصار السلطة والصلاحيات في الإدارات العليا وانعدام التفويض.
- انعدام الاستقرار والاطمئنان الوظيفي.
- انعدام الرغبة في التطوير والتميز في العمل.

### 10.1.2. مقاومة التطوير الإداري:

بالرغم من أهمية التطوير الإداري إلا أن هذه العملية قد تكون غير مستحبة من قبل جميع العاملين في المنظمة. ويُرجع الباحثون (حمود، 2002؛ الأعرجي، 1995؛ العدلي، 1995) ذلك إلى:

- الاعتقاد الخاطئ بعدم وجود خلل في الأنظمة الإدارية وبالتالي عدم الحاجة إلى إعداد خطط وبرامج تطويرية فعالة.
- قد يكون هناك اعتراف بوجود خلل في النظام الإداري، ولكن تتعدم القناعة بخطط وبرامج التطوير الإداري.

- قد يكون هناك قناعة بوجود خلل في النظام الإداري وخطط وبرامج التطوير الإداري وقدرتها على إحداث التغيير والتطوير المطلوب ولكن عدم القناعة بكفاءة القائمين على إعداد هذه الخطط والبرامج للوصول إلى الهدف المطلوب.
- الاعتقاد الخاطيء بأن تنفيذ الخطط والبرامج التطويرية قد يلحق الضرر بالمصالح الشخصية لبعض العاملين.
- اعتقاد بعض العاملين بأنهم أفضل في معرفة احتياجاتهم ومتطلبات التطوير الإداري من القائمين على تنفيذ وتطبيق هذه البرامج.
- اعتقاد بعض العاملين بأن خطط وبرامج التطوير الإداري ليست إلا إجتهدات علمية أكاديمية نظرية لا تتوافق فعلا مع ما هو موجود على أرض الواقع.
- اعتقاد بعض العاملين بأن تنفيذ وتطبيق خطط وبرامج التطوير الإداري قد تستغرق فترات زمنية طويلة وإمكانات مالية عالية، وبالتالي تأخر ظهور نتائج التطوير الإداري المطلوب.
- جهل بعض العاملين بأهمية خطط وبرامج التطوير الإداري والدور الذي تلعبه في معالجة الاختلالات في الأنظمة الإدارية المتبعة.
- عدم التزام القائمين على تنفيذ خطط وبرامج التطوير الإداري بمهامهم وصلاحياتهم المناطة بهم فضلا عن سلوكياتهم التي قد تكون سببا في مقاومة التغيير والتطوير الإداري المطلوب.
- سيطرة العلاقات الشخصية بين القائمين على عملية التطوير الإداري وبين بعض العاملين في الجهاز الإداري.
- عدم رغبة بعض العاملين في تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم التي اعتادوا عليها لفترة زمنية طويلة.
- الخوف من قبل بعض العاملين في استحواذ القائمين على عملية التطوير الإداري من السيطرة على مهامهم وصلاحياتهم المناطة بهم.
- اعتقاد بعض العاملين بسوء إدارة خطط وبرامج التطوير الإداري.

### 11.1.2. إجراءات مواجهة رفض عمليات التطوير الإداري:

على الرغم من الأسباب التي تم ذكرها، والتي قد تكون الدافع وراء رفض خطط وبرامج التطوير الإداري إلا أن هناك جملة من الإجراءات التي يمكن اتخاذها للتقليل من حدة الرفض لعمليات التطوير الإداري المنشودة ومن هذه الإجراءات (عبوي 2006-ج؛ الأعرجي 1995):

- إشراك العاملين في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج التطوير الإداري.

- توضيح الهدف الأساسي لعملية التطوير الإداري.
- شمولية خطط وبرامج التطوير الإداري على تقديم المزايا والخدمات للعاملين لضمان استجابتهم للتغيير والتطوير المطلوب.
- استخدام وسائل إعلامية متنوعة للوقوف على حجم المشكلات الإدارية والدور الذي يلعبه التطوير الإداري في إيجاد حلول لمثل هذه المشكلات.
- تقديم تعويضات للمتضررين من جراء تنفيذ خطط وبرامج التطوير الإداري.
- التقليل من المتطلبات التي تؤدي إلى إلحاق الضرر بالعاملين في المنظمة بحيث لا يؤدي ذلك إلى التغيير في أهداف عملية التطوير الإداري.
- وضع خطط وبرامج التطوير الإداري بصورة مبسطة وواضحة يسهل تطبيقها من قبل جميع العاملين وتكون قابلة للتغيير والتعديل.
- حشد الموارد المالية اللازمة التي تتطلبها عملية التطوير الإداري قبل البدء بتنفيذ الخطة.
- إعداد تقارير حول الإنجازات التي حققتها عملية التطوير الإداري بصورة مستمرة وخلال مراحل تنفيذ الخطط والبرامج.

#### 12.1.2. إيجابيات وسلبيات التطوير الإداري:

والتطوير الإداري له إيجابيات وسلبيات تؤثر على تطبيقه (عبوي، 2006-ب؛ زويلف واللوزي، 1993؛ حمور، 1987).

#### 1.12.1.2. إيجابيات التطوير الإداري:

تتمثل إيجابيات التطوير الإداري في التالية:

- إن أسس وممارسات عملية التطوير الإداري بنيت على الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته فاستفاد منها من حيث أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير الأداء الفردي والجماعي، ومن هذه الأساليب الإدارة بالأهداف، وبناء الفريق، والبحث الموجه نحو العمل.
- إن عملية التطوير الإداري تركز على ثقافة المنظمة وقيمتها وعاداتها، وطالما أن ثقافة الفرد وقيمه هي جزء من ثقافة وقيم المنظمة الأم يؤثر ويتأثر فيها، فإن إدخال أي تغييرات سوف تتم من هذا الجانب. بالإضافة إلى أن عملية التطوير الإداري لا تنحصر فقط بهذه الثقافة

وهذه القيم إنما تتجاوز ذلك في تحليلها وتفسيرها وتغييرها بما يخدم مصلحة المنظمة والعاملين فيها.

- حتى تؤدي عملية التطوير الإداري أكلها فإن إدخال أي تغيير على سلوك الأفراد والمنظمة ككل لا بد من إحداث تغيير على السلوك الجماعي للأفراد وليس على السلوك الفردي وهذا يبرز دور الثقافة في تحليل سلوك الأفراد.
- تمثل عملية التطوير الإداري تطبيقا فعالا للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية من ناحية، ومن ناحية أخرى يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي ترى في أي تغيير أو تجديد تهديدا لوجودها ومصالحها، إلى نظرة شمولية تتجاوز المصالح الفردية إلى المصالح الجماعية.

## ٢.١٢.١.٢ سلبيات التطوير الإداري:

تتمثل سلبيات التطوير الإداري في التالية:

- تركيز اهتمام عملية التطوير الإداري على السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمات وإهمال الجوانب الإدارية الأخرى كهيكلية المنظمة وأنظمة العمل فيها، الأمر الذي ينعكس سلبا على التفاعل بين هذه الجوانب مما يؤدي إلى خلل في مسار عملها، وهذا يستدعي ضرورة إعادة التوازن بين هذه العناصر لتكون أكثر فعالية.
- تدخل بعض العناصر غير المتخصصة في مجال العمل الإداري، مما يترتب عليه حدوث نتائج سلبية أثناء تنفيذ عملية التطوير الإداري.
- تبني عملية التطوير الإداري القيم والمفاهيم نفسها التي كانت سائدة في المنظمات التقليدية مما يؤدي إلى حدوث انعكاسات سلبية وتناقضات بين ما تدعو له عملية التطوير الإداري من تجديد وتغيير وتحديث وبين تلك القيم والمفاهيم التقليدية، مما يستدعي من القائمين على عملية التطوير الإداري تبني قيم ومفاهيم حديثة تتناسب مع ما تدعو له عملية التطوير الإداري الحديث.
- ركزت استراتيجية التطوير الإداري على مفاهيم التغيير المخطط من حيث الثقة والاعتماد على الذات والتعاون، متجاهلة عناصر أخرى كالسلطة والنفوذ والقوة، ودور هذه العناصر في إحداث تغييرات سلبية، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في نموذج التطوير الإداري ليصبح أكثر شمولية لهذه العناصر.

- تطبيق عملية التطوير الإداري قد يستغرق فترة زمنية طويلة، وتكلفة مالية عالية، مما يؤدي إلى تأخر ظهور النتائج المتوقعة لعملية التطوير الإداري، وهذا يؤدي إلى عزوف الكثير من القائمين والمستهدفين عن هذا الأسلوب وتبني أساليب تطويرية أقل تكلفة وأقل فترة زمنية.
- قد ينجم عن التغيرات التي تحدثها عملية التطوير الإداري تناقض بين القيم والمفاهيم الحديثة والقيم والمفاهيم السائدة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة مما يفقدها القدرة على التواصل والتعايش مع هذه البيئة وبالتالي يفقدها القدرة على تحقيق أهدافها.

## 2.2 احتياجات التطوير الإداري:

تتناول الباحثة في هذا الجزء احتياجات التطوير الإداري من حيث مفهومها، وأنواعها، والعناصر التي تحددتها.

### 1.2.2 مفهوم احتياجات التطوير الإداري:

اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم احتياجات التطوير الإداري، حيث تبين وجود خلط في تحديد هذا المفهوم ويظهر هذا الخلط في جانبين (الطعاني، 2002؛ عساف، 2000؛ حسنين، 1996):

الخلط بين ما يحتاجه الأفراد من برامج لتطوير احتياجاتهم للارتقاء بها وبالتالي الارتقاء بالوظيفة، وبين ما تحتاجه عملية التطوير حتى يتم إنجازها بطريقة فعالة. والخلط في الحديث عن احتياجات شخصية على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة، واحتياجات جماعية على مستوى الجماعات.

وفي حقيقة الأمر وعلى ضوء هذا الخلط يمكن القول أن احتياجات التطوير الإداري هي احتياجات تتعلق بما يحتاجه الأفراد العاملين في المنظمة للارتقاء بهم على جميع المناحي، كما أن احتياجات التطوير الإداري هي احتياجات شخصية فردية بالدرجة الأولى، على اعتبار أن تلبية الاحتياجات الجماعية هي تحصيل حاصل لتلبية الاحتياجات الفردية.

كما أن مفهوم احتياجات التطوير مرتبط بفترتين زمنيتين هما الحاضر والمستقبل، فالحاضر يعبر عنه بجوانب نقص وضعف في الكفاءات والمعارف والمهارات، والمستقبل يعبر عنه بجوانب تعديل وتطوير لجوانب الضعف والقصور. مع ضرورة الإشارة أن احتياجات التطوير الإداري ليست بالضرورة تتناول

جوانب الضعف والقصور لدى العاملين، وإنما قد تتناول جوانب أو نقاط القوة والعمل على تطويرها وتعزيزها.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن تعريف مفهوم احتياجات التطوير الإداري بأنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري اللازم لأداء عمل معين، وذلك المستوى الواجب توافره لإنجاز العمل.

### ٢.٢.٢. أنواع احتياجات التطوير الإداري:

لاحتياجات التطوير الإداري عدة أنواع (برير، 2000؛ بيل، 1997):

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تحسين المعارف والقدرات لدى بعض الأفراد العاملين في المنظمة أو جميعهم، ويخص هذا النوع من الاحتياج مجالات وأهداف العمل، والسياسات التي تتبعها المنظمة، والظروف المحيطة بها.
- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تحسين المعارف والقدرات لدى بعض الأفراد العاملين في المنظمة أو جميعهم، ويخص هذا النوع من الاحتياج أساليب وطرق أداء الأعمال.
- احتياجات تتعلق بتطوير أو تحسين أو تغيير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

### ٣.٢.٢. مصادر تحديد احتياجات التطوير الإداري:

يمكن تحديد احتياجات التطوير الإداري من خلال مصادر متعددة (الطعاني، 2002؛ عليوة، 2001؛ برير، 2000؛ حسنين، 1996):

#### 1.3.2.2. تحليل المنظمة أو التنظيم:

ويشتمل هذا التحليل على مجموعة من الجوانب:

- دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة: حيث تمثل أهداف المنظمة أساس وسبب وجودها واستمرارها طالما تلبى احتياجاتها واحتياجات المجتمع، كما أن فهم واستيعاب أهداف المنظمة من قبل العاملين فيها وربطها بأهدافهم الشخصية يساعد على تحقيقها هذا من جانب، ومن

جانب آخر تمثل أهداف المنظمة المعيار الذي يتم على أساسه توزيع موارد المنظمة البشرية والمادية.

- دراسة تطور المنظمة: ويشمل ها الجانب دراسة كل ما يتعلق بتطور المنظمة من أهداف آنية ومستقبلية، وموارد بشرية ومادية، وطرق وأساليب العمل التي تتبعها، وذلك بهدف وضع تصور مستقبلي لتطور المنظمة، وبالتالي تحديد احتياجاتها للتطور الإداري.
- تحليل الهيكل التنظيمي: ويشتمل هذا التحليل على الوحدات والأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة، من حيث حجم كل وحدة أو قسم، والنشاطات والأعمال التي تقوم بها، والصلاحيات الممنوحة لها، وهذا يستدعي دراسة السياسات التي تتبعها المنظمة، والأنظمة والقوانين التي تنظم ممارستها لتلك السياسات، ومدى إدراك العاملين لها.
- دراسة وتحليل القوى العاملة للمنظمة: من أجل الوقوف على حجم القوى العاملة وتركيبها من حيث الكم والنوع، وكيفية توزيعهم على الأعمال المختلفة، والوقوف على احتياجاتهم الحالية واحتياجاتهم المستقبلية، ليس فقط من أجل تحديد برامج التطوير الإداري اللازمة لهم وإنما أيضا من أجل العمل على إعادة توزيعهم بشكل أفضل، وإعادة النظر في السياسات التي تنظم شؤونهم وتعديلها وفقا لما هو مطلوب.
- تحليل مؤشرات الكفاءة: ويدل هذا المؤشر على قدرة وكفاءة المنظمة في توظيف مواردها البشرية بشكل أمثل ويتم ذلك من خلال عدة مؤشرات منها:
- تكاليف العمالة: وتعتبر عن الوحدات النقدية والمزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء الجهود التي يبذلونها في العمل، وقد تكون مباشرة وغير مباشرة.
- تكاليف المواد: لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- نسبة التالف أو الفاقد من الوحدات المنتجة.
- معدل الانتفاع من الآلات والمعدات التي تستخدمها المنظمة.

### 2.3.2.2. تحليل العمل:

ويشتمل هذا التحليل على ثلاث أساليب:

أولاً: وصف الوظائف والأعمال.

- وصف الوظائف: وهذا يتطلب عمل وصفا كاملا لطبيعة الوظيفة من خلال إعداد وثيقة تبين مهام وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وعدم وضوح وصف الوظائف التي تندرج على سلم الهيكل التنظيمي للمنظمة يعني عدم وضوح في احتياجات التطوير التي تتطلبها الوظيفة.
- مواصفات الوظائف: ويشير هذا إلى المؤهلات، والمهارات، والخبرات، التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغل الوظيفة، لتحديد نقاط الضعف أو النقص لدى شاغل الوظيفة بهدف تحديد برامج التطوير الإداري اللازمة لتأهيله ليكون قادر على أداء الوظيفة على أكمل وجه.

- دليل النتائج: والذي يشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاجية، أي مقدار الجهد الذي يبذل لإنجاز الأعمال.
- تحديد الأهداف: ويكون هذا على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة، حيث يحدد كل فرد أهدافه الوظيفية التي يطمح إلى تحقيقها خلال مراحل تطوره الوظيفي، بهدف المقارنة ما بين تلك الأهداف والإنجازات التي حققها الفرد للتعرف على نقاط الضعف والعمل على تعديلها من خلال تبني برامج التطوير المناسبة.

ثانياً: إعادة التنظيم من خلال ذلك تتمكن المنظمة من التعرف على نقاط الضعف والإشكالات التي يواجهها التنظيم وبالتالي تحديد احتياجات التطوير الإداري اللازمة وإعادة التنظيم يتطلب إعادة النظر في الجوانب التالية:

- تغيير طرق وأساليب العمل.
- تغيير أو تعديل القوانين واللوائح.
- تغيير الأجهزة والمعدات المستخدمة.

ثالثاً: معدلات الأداء ويشير مفهوم معدلات الأداء إلى الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية معينة، فمن خلال ذلك يتم المقارنة بين ما تم إنجازه وما هو مطلوب إنجازه، فمعدل الأداء دليل على مدى حاجة الفرد للتطوير ونوعية البرامج اللازمة لتطويره. ولمعدلات الأداء أنواع منها:

- معدلات زمنية: الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز عمل ما.
- معدلات كمية: عدد الوحدات اللازم إنجازها خلال فترة زمنية معينة.
- معدلات نوعية: مستوى الجودة اللازم لإنجاز العمل.
- معدلات خاصة: معدلات تناسب أعمال معينة من نوع خاص.

### 3.3.2.2. تحليل الفرد:

ويتناول هذا التحليل جملة من العناصر التالية:

- آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم: فمن خلالها يمكن التعرف على نقاط الضعف لدى العاملين بوحداتهم الإدارية، والبرامج اللازمة لتطويرهم ورفع كفاءاتهم.
- آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءاتهم في العمل: حيث يعتبر العاملين هم أكثر الأشخاص قدرة على تحديد احتياجاتهم الشخصية والتنظيمية اللازمة للتطوير ليكونوا أكثر قدرة على أداء أعمالهم.
- مؤشرات الأداء للأفراد: تعتبر مؤشرات الأداء للعاملين من بين الوسائل التي قد تستخدمها المنظمة لتحديد احتياجات التطوير اللازمة، ومن بين هذه المؤشرات: معدلات الأداء، ومعدلات الغياب، ومعدلات دوران العمل، والشكاوى المقدمة من العاملين، وغيرها من المؤشرات.
- تحليل نمط السلوك: يمكن للمنظمة أن تحدد احتياجات العاملين اللازمة للتطوير من خلال ملاحظة أنماط سلوكهم، وتصرفاتهم في العمل، وردود أفعالهم.
- إشارة الآراء: تعتبر هذه الطريقة من بين الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد احتياجات التطوير اللازمة لمجموعة من الأفراد من خلال التعرف على آرائهم تجاه موضوع معين يتعلق في احتياجات عملهم.
- قائمة الاستقصاء: وهي من بين الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد احتياجات التطوير الإداري، حيث تشمل هذه القائمة على مجموعة من الأسئلة القصيرة التي يتم الإجابة عليها من قبل العاملين، وذلك لجمع البيانات حول احتياجاتهم اللازمة للتطوير.

### 3.2 الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة في هذا الجزء عرضاً للدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### ١.٣.٢ الدراسات العربية:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات العربية، حيث اعتبرت الباحثة الدراسة "عربية" إذا طبقت على واقع عربي.

دراسة أبو دولة وفير ( 2007 ) بعنوان: "أبعاد أنظمة التقييم الأدائي في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة". هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مهام أنظمة تقييم أداء المستخدمين والطرق التي تنفذ بها في الأردن، كما هدفت إلى أن تكون ذات قيمة عملية للعاملين في إدارة الموارد البشرية في كل من القطاع العام والخاص لتحقيق الفهم الأفضل لنتائج التقييم الأدائي. وتكونت عينة الدراسة من 74 مؤسسة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية منها 38 مؤسسة خاصة بنسبة ( 51.3%) و 36 مؤسسة عامة بنسبة ( 48.%)، واستخدم الباحثان استبانة قاما بإعدادها والتحقق من صدقها وثباتها، وصممت الاستبانة ليجيب عليها المدير في قسم الموارد البشرية، واشتملت على 19 عنصراً تناولت مهام أنظمة التقييم الأدائي في المؤسسات الخاصة والعامة الأردنية، وتم توزيع العناصر على أربعة مجالات: شخصي، وبين\_شخصي، وصيانة النظام، والتوثيق، وطلب من المستجيبين أن يصفوا أنظمتهم للتقييم الأدائي على كل عنصر من العناصر التسعة عشر وفق تدرج خماسي: لا تأثير، وتأثير قليل، وتأثير متوسط، وتأثير عالي، وعامل حاسم أساسي. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة فيما يتعلق بمهام أنظمة التقييم الأدائي المتوفرة أظهرت النتائج أن نظام التقييم الأدائي حصل على مستوى التأثير (المتوسط) على الأربع مهام الخاصة بالتقييم الأدائي، وإن الاحتياطي المتوفر من التغذية الراجعة عن الأداء وتقدير الأداء الفردي حصلت على أعلى درجة في كلا القطاعين العام والخاص، وإن الأهداف الإدارية لنظام التقييم الأدائي حصلت على أعلى درجة في التأثير القليل. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين في ستة عناصر من التسعة عشر التي شملت عليها مهام التقييم الأدائي الأربع. أما فيما يتعلق بطرق توظيف أنظمة التقييم الأدائي فأظهرت النتائج أن كل المؤسسات التي تم فحصها أجرت التقييم الأدائي مرة في السنة، وأن كل الموظفين الخاضعين للتقييم يتم تقييمهم من قبل مدراءهم، وأن المعلومات التي يتم الحصول عليها من التقييم الأدائي لا يتم مراجعتها بشكل منتظم سنوياً، وإن هناك علاقة متوسطة وليست قوية بين نتائج التقييم الأدائي وغايات تطوير الموظفين والزيادة في الراتب. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة دراسة أثر الثقافة الاجتماعية الأردنية على ممارسات الموارد البشرية بشكل عام وعلى التقييم الأدائي بشكل خاص، وأن لا يتم الاعتماد على المفاهيم البسيطة للثقافة العربية، وتعميم النماذج الغربية على مثيلاتها في الدول العربية، وضرورة دراسة الصعوبات التي يمكن مواجهتها خلال تنفيذ خطط تقييم الأداء من منظور المقيّم والمقيّم وهذا يجب أن يتضمن الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المختلفة للتقييم.

دراسة النمورة ( 2006 ): بعنوان العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم. تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية (مدينة الخليل وبيت لحم) والتي بلغ عددها في

مدينة الخليل 24 مؤسسة، و 22 مؤسسة في مدينة بيت لحم. أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد تم استخدام استبانتين، الأولى تحلل واقع استراتيجية التدريب في تلك المؤسسات موجهة إلى المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في تلك المؤسسات، وتكونت الاستبانة من قسمين: الأول يشتمل على معلومات عامة تخص أفراد العينة والمؤسسة، والثاني يشتمل على سبعة محاور تعبر عن واقع استراتيجية التدريب. أما الاستبانة الثانية فإنها تعالج مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وتتكون من قسمين: الأول معلومات عامة تتعلق بأفراد العينة والمؤسسة، والثاني يشتمل على محور لقياس مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة عدم وجود فروق معنوية في إستراتيجية التدريب تعزى لمتغيرات: العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ونوع الوزارة، ووجود فروق معنوية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والجنس. ولم تكن هناك فروق معنوية في مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغيرات العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، وحجم المؤسسة، ونوع الوزارة، ووجود فروق معنوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود علاقة بين إستراتيجية التدريب ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وعدم وجود فروق حسب المكان في اتجاهات الإداريين نحو إستراتيجية التدريب بمجالاتها الفرعية، وفي مستوى الإجهاد لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة تصميم نظام شامل للتدريب في مؤسسات القطاع العام يراعي أهداف العمل، وخصوصية وطبيعة كل وظيفة، وبناء وتنفيذ برامج تدريبية قادرة على تخفيض مستوى الإجهاد الوظيفي لدى موظفي مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية.

دراسة أبو فارة (2006): بعنوان واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. وتكونت عينة الدراسة من 234 من أعضاء الهيئة التدريسية وتم اختيارهم بصورة عشوائية. وتم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء خمسة من المختصين، وتم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط. وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما جوهريا بسبعة عناصر رئيسية من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على المستفيد، والثقافة المنظمة، وتصميم العملية، ودعم الإدارة العليا للجودة، والتحسين المستمر، والتركيز على العاملين، والعلاقة مع الموردين. وأظهرت الدراسة أيضا أن الجامعات تولي اهتماما واضحا لثلاثة عناصر فقط من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: القياس الدقيق، وضمان الجودة، والبعاد المجتمعي. وأوصت الدراسة بضرورة تضمين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة في كل مكونات النظام الجامعي (مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها).

دراسة خليل ( 2005): بعنوان الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة. تكون مجتمع الدراسة من 91 مسؤولاً عن إدارة التعليم في الجامعة للعام الدراسي 2005/2004، وهم يمثلون كل المسؤولين عن إدارة التعليم. وقام الباحث ببناء استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية مكونة من جزأين، الجزء الأول اشتمل على معلومات عامة، والجزء الثاني تكون من عشرة مجالات موزعة على 80 فقرة لتحديد الاحتياجات التدريبية. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أبدى المسؤولون عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة درجة احتياج متوسطة لمجالي إدارة الجودة الشاملة والتطوير المهني للعاملين، وكان أقل احتياجاً تدريبياً لمجالي إدارة الوقت والقيادة الإدارية. أظهرت نتائج الدراسة أعلى حاجة تدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة وكانت (بالنسبة للمؤهل العلمي كانت لصالح حملة الماجستير، بالنسبة للرتبة الأكاديمية كانت لصالح: المحاضرين، والمدرسين، والأساتذة المساعدين، وأخيراً الأساتذة المشاركين فما فوق، بالنسبة لسنوات الخبرة، داخل الجامعة كانت الحاجة التدريبية تتناسب تناسباً عكسياً مع سنوات الخبرة داخل الجامعة، وبالنسبة لموقع العمل، كانت الحاجة التدريبية للمسؤولين في المناطق التعليمية أعلى من كل من رئاسة الجامعة والمراكز الدراسية). وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة عقد دورات تدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة من رتبة الماجستير في جميع مجالات الدراسة، والتركيز على التدريب للتطوير المهني للمسؤولين في الجامعة في مختلف المواقع، والتركيز على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في الجامعة، حتى تلبي جميع الاحتياجات التدريبية الواردة في مجال الجودة الشاملة.

دراسة عبد الباري ( 2005): بعنوان "نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجية". هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى نموذج يمكن من خلاله تطوير أداء العاملين بالمشتريات الخارجية بقطاع البترول المشترك بالإضافة إلى توصيات يمكن أن يسترشد بها في تطوير الأداء. تمثلت عينة البحث في كل العاملين بالمشتريات الخارجية بقطاع البترول المشترك على أساس الحصر الشامل ولجميع المستويات الوظيفية وعددهم 120، وأداة الدراسة تمثلت في إجراء مقابلات شخصية، وأسلوب الملاحظة عن قرب، وتصميم استمارة استقصاء على أساس أسلوب ليكرت الخماسي، واحتوت الاستمارة على عدد من الأسئلة التي تقيس كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل وعرض البيانات. وأوصى الباحث بضرورة دعم الإدارة لعملية تأهيل العاملين في مجال الشراء الخارجي لممارسة التجارة الإلكترونية، وذلك بالتعرف على اتجاهاتهم لإثارة دافعيتهم تجاه تطوير أدائهم بالاعتماد أساساً على مفهوم التعلم

بجانب التدريب، واتباع وسائل التحفيز المادية والمعنوية المناسبة، وكذلك تطوير بعض الممارسات الإدارية كسياسات وإجراءات الشراء بما يسمح باستخدام الانترنت في مجال الشراء الخارجي وما يتطلبه ذلك من تطوير البرامج والتطبيقات المستخدمة لتناسب العمل بالتجارة الالكترونية.

دراسة سليمان (2005): بعنوان "استخدام مدخل إعادة الهندسة لتحسين فعالية التدريب الإداري دراسة تطبيقية على مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي". تهدف هذه الدراسة التعرف على نقاط القوة والضعف في النظام الحالي لإعداد القيادات الإدارية بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، وإدخال بعض التغييرات الجوهرية على النظام الحالي لإعداد القيادات الإدارية بما يساعد على تدعيم نقاط القوة والمعالجة نقاط الضعف، وتقديم اقتراحات تساهم في توفير المناخ المناسب للعملية التدريبية من أجل إعداد الكوادر البشرية القادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. تكون مجتمع الدراسة من فئة الخبراء والمدرّبين، والمشاركين، ومسؤولي التدريب، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية وتم سحب العينة من فئة الخبراء والمدرّبين وفئة المشاركين وتم جمع البيانات من خلال إعداد استمارة استقصاء لكل فئة أما المسؤولين فقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل نظرا لقلّة عددهم، واستخدم الباحث أيضا المقابلات كأداة للدراسة. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة انخفاض فعالية البرامج القيادية المنفذة بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، يعد الترقّي لشغل الوظيفة القيادية الهدف الأساسي لحضور البرامج القيادية، وتوجد اختلافات جوهرية بين آراء المشاركين فيما يخص زيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وإدراك المتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة وتأثيراتها، وتنمية القدرة على تكوين وإدارة فرق العمل، وإدراك المديرين لأساليب تحسين الجودة، وتنمية مهارات استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، وإعداد المديرين للتعامل مع العمالة متعددة الجنسيات، وتنمية مهارات البحث والتطوير لدى القادة، ولا توجد اختلافات جوهرية بين آراء المشاركين فيما يخص استيعاب تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتوظيفها، والوفاء بالأساليب الإدارية الحديثة التي يحتاجها القادة في المستقبل، ومعاونة المديرين في إدراك الثقافة العالمية وتأثيرها على أداء المنظمات، وإدراك القادة لمشكلات الجهاز الإداري وسبل التغلب عليها، والاستفادة من التجارب الإدارية الداخلية والخارجية، وتختلف المعايير التي يتم على أساسها اختيار المرشحين لشغل الوظائف القيادية. وكانت أهم توصيات هذه الدراسة إعادة النظر في موضوعات البرامج القيادية. وتحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار القادة في اللائحة التنفيذية بحيث لا يكون أساس الاختيار الإنجازات السابقة، أي أن يتم التقييم على أساس الأداء المتوقع وليس على أساس الأداء الماضي. وتنفيذ البرامج القيادية على مرحلتين الأولى تأهيل عام ويتم فيه إكساب كافة المشاركين المعارف الأساسية، والثانية تأهيل تخصصي ويتم فيه تقسيم المشاركين على فرق عمل حسب قطاعات الدولة بحيث يقوم كل فريق

بإجراء بحث ميداني جماعي على القطاع الذي يتبعه للتعرف على مشكلاته واقتراح حلول واقعية لها تحت إشراف أحد الأساتذة برتبة أستاذ مساعد على الأقل.

دراسة لافي (2004): بعنوان التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية- واقع وآفاق (من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين في المجالات التالية: الأهداف، والتنظيم والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والتشريعات والقوانين والأنظمة، والمركزية واللامركزية الإدارية، والحوافز والعقوبات، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكفاية الكوادر وأدائهم، والتصنيف والوصف الوظيفي، والاتصالات الإدارية، والتدريب للأفراد، وإدارة الموارد، والرقابة والمتابعة والتقييم. كما هدفت أيضا إلى بيان أثر متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدرجة الوظيفية، والوظيفة التي يشغلها الفرد، والتدريب، على تقييم المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين في وزارة الزراعة لواقع التطوير الإداري في وزارتهم. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين كما حددتهم الدراسة وعددهم 190 فردا، أي جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان عدد الذين استجابوا (165) فردا، واعتبروا هم مجتمع الدراسة وعينتها. واستخدم الباحث استبانة قام بإعدادها اعتمادا على أدبيات الإدارة والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتضمنت الاستبانة (128) فقرة موزعة على مجالات الثلاثة عشرة الوارد ذكرها. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أن واقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين كان إيجابيا ومقبولا في أربعة مجالات: الاتصالات الإدارية، والأهداف، وكفاية الكوادر وأدائهم، والتصنيف والوصف الوظيفي. وكان واقع التطوير الإداري سلبيا في المجالات التالية: والمركزية واللامركزية، والتشريعات والقوانين والأنظمة، والتنظيم والهيكل التنظيمي، والرقابة والمتابعة والتقييم، والتدريب، وإدارة الموارد، والحوافز والعقوبات، والبيئة التنظيمية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. إن نظرة الإداريين في وزارة الزراعة تختلف لواقع التطوير الإداري وفقا لمتغيرات: العمر، والخبرة، والدرجة الوظيفية، والمسمى الوظيفي، وأشارت النتائج أن نظرة الإداريين في وزارة الزراعة لواقع التطوير الإداري لم تختلف وفقا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والتدريب. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة إتاحة وإعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة برسم الخطط والبرامج في الوزارة، تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المتغيرات والمستجدات والظروف المحيطة، دراسة صلاحيات وواجبات كل موظف، وإيضاح هذه الواجبات والصلاحيات من خلال التصنيف والوصف الوظيفي.

دراسة عبد الفتاح ( 2004): بعنوان: "أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران". هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل السياسات التدريبية لأفراد الضيافة الجوية لتحديد نواحي الضعف والقصور بها، والعمل على وضع مقترحات وتوصيات تهدف إلى زيادة فعالية النشاط التدريبي من أجل تحقيق التميز في أداء الخدمة على طائرات مصر للطيران. تكون مجتمع الدراسة من أفراد الضيافة الجوية وهم مقدمو الخدمة على الطائرة، والرؤساء والمشرفون الجويين والمدربون، والركاب الذين يستخدمون طائرات مصر للطيران، تم اختيار عينة لتمثل كل فئة من فئات مجتمع الدراسة بلغ عددها 300 فرد منها 100 من أفراد الضيافة الجوية، و 100 من الرؤساء والمشرفون الجويين والمدربون، و 100 من الركاب، واستخدم الباحث الاستمارة كأداة للدراسة، واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة لا توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد الضيافة الجوية وتأثيرها على التميز في أداء الخدمة المقدمة، وتوجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن نتائج البرامج التدريبية المقدمة لأفراد الضيافة الجوية وقدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة، وتوجد فروق جوهرية بين إدراك أفراد الضيافة الجوية وإدراك الركاب لمعايير جودة الخدمة المقدمة في المجالات التالية: الاستجابة لمطالب الركاب رغم ضغط العمل، ومنح الوقت الكافي للرد على استفسارات الركاب، وتقديم النصيحة عند احتياج الركاب لها، وسرعة تقديم الخدمة، وحسن الخلق في التعامل مع الركاب، ولا توجد فروق جوهرية بين إدراك أفراد الضيافة الجوية وإدراك الركاب لمعايير جودة الخدمة المقدمة في المجالات التالية: الأمان في التعامل مع الركاب، والمظهر الحسن لمقدمي الخدمة، والأداء الذي يبعث على الثقة بين أفراد الضيافة والركاب، وتقديم خدمة تفوق توقعات الركاب. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة أن تعمل الإدارة العليا على تعديل اتجاهات كل من الرؤساء وأفراد الضيافة الجوية بشأن الهدف المرجو تحقيقه من تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد الضيافة الجوية وارتباطه بتحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة للركاب، وضرورة تطوير وتحديث البرامج التدريبية لأفراد الضيافة الجوية من أجل إكسابهم مهارات ومعلومات تساعدهم على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة للركاب.

دراسة المنصوري ( 2004): بعنوان نموذج مقترح لزيادة فعالية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية الوطنية، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الموضوعية لظاهرة تدني نسبة توظيف العمالة المواطنة بالدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، بالإضافة إلى المساهمة في جهود الدولة ودعم الأمن الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في الدولة عن طريق الإحلال المتدرج والمتزن للعمالة المواطنة محل العمالة الوافدة، كما هدفت الدراسة إلى تزويد صانعي القرارات في الحكومة المحلية بمعلومات وتحليلات ذات مصداقية علمية بحيث تيسر لهم سبل

التعامل مع الأمور المتعلقة بالعمالة المواطنة ومتابعة تطبيقاتها بقدر أكبر من الكفاءة والفاعلية، محاولة للتوصل إلى نموذج لقياس فعالية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية الوطنية للارتقاء بمستوى العمالة الوطنية وإعدادها لتولي المناصب القيادية في الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي. يعتمد الباحث في دراسته على مجتمعين منفصلين الأول يطبق فيه الباحث أسلوب الحصر الشامل لقلّة عدد مفرداته ويشتمل مجتمع رؤساء ومدراء الدوائر الثلاث الرئيسية في إمارة أبوظبي: دائرة بلدية أبو ظبي، ودائرة الأشغال، ودائرة التنظيم والإدارة، وبلغ عدد الرؤساء والمدراء بهذه الدوائر الثلاث 54 رئيساً ومديراً وبلغ عدد المتدربين 168 متدرب ومتدربة خلال عام 2000، والثاني يطبق الباحث أسلوب المعاينة العشوائية ويشمل مجتمع غير المتدربين (المواطنين) وهم الذين لم يتلقوا أي دورات تدريبية خلال عام 2000 ويعملون بالدوائر المحلية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقام الباحث بتوزيع 500 استمارة على الموظفين بالدوائر المحلية وبلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 300 استمارة، وقام بتوزيع 100 استمارة على المدراء بالدوائر المحلية وبلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 61 استمارة. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة لقد تبين للباحث أنه توجد علاقة جوهرية بين الاقتناع بالبرامج التدريبية وتوطين العمالة المواطنة، وتبين وجود علاقة جوهرية بين تطوير البرامج التدريبية وتوطين العمالة المواطنة، وتبين وجود علاقة جوهرية بين تصميم البرامج التدريبية وتوطين العمالة المواطنة، وتوجد علاقة جوهرية بين طرق تنفيذ البرامج التدريبية وتوطين العمالة المواطنة، وتوجد علاقة جوهرية بين أساليب ترشيح الموظفين للتدريب الإداري وتوطين العمالة المواطنة. وكانت أهم توصيات هذه الدراسة إنشاء لجنة عليا تشرف على عمليات التوطين وتتبع مباشرة لرئيس الدولة، العمل على توطين الوظائف المهمة وسحب جميع الصلاحيات من العمالة الوافدة تدريجياً كالتوظيف أو كتابة التقارير ووظيفة المحاسبة المالية وإعطائها إلى عمالة مواطنة ذو خبرة، العمل على جعل العمالة الوافدة تدرّب العمالة المواطنة في جميع ميادين العمل وإعطاء حوافز ومكافئة للعمالة الوافدة على ذلك.

دراسة السويطي ( 2004): بعنوان آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس: الشؤون الإدارية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الهيكل التنظيمي والإداري لجامعة القدس وذلك للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشؤون الإدارية والمالية في جامعة القدس من وجهة نظر الإداريين. في ضوء متغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الإجمالية، المؤهل العلمي، والتخصص العلمي). وعلى الآليات التي ممكن أن تستخدمها الإدارة العليا في الجامعة لتهيئة الجامعة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في ضوء متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة القدس والبالغ عددهم ( 397 ) منهم 45% إناث، و55% ذكور، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية منها، وتكونت من ( 200 ) مبحوث من مختلف

المستويات والمناصب الإدارية في إدارة الجامعة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وانقسمت إلى جزأين: الأول عبارة عن بيانات شخصية وفقاً لمتغيرات (العمر، والجنس، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة الإجمالية، والمؤهل العلمي والتخصص)، والثاني تألف من 49 فقرة تهدف للكشف عن آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مقسمة على ثمانية محاور فرعية، وقد تم تعبئة جميع الاستبانات التي تم توزيعها من قبل المبحوثين. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أن الأداء العام لإدارة جامعة القدس لم يكن مرضياً بصورة عامة، وأن هناك نقصاً في الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجامعة لا تعتمد فكرة بناء فريق العمل الجماعي، ولا تعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك، كما أنها لا تعمل على التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة، ولا يوجد تقدير للفرق والأفراد في الجامعة، وإن إدارة الجامعة لا تهتم بالطلبة اهتماماً ولا تعمل على توفير احتياجاتهم. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة، العمل على تعميق الوعي لإدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية، العمل على إيجاد الحلول اللازمة للمشكلات الإدارية، منح المكافآت والحوافز المادية للموظفين الأكفاء، دفع الرواتب في الأوقات المحددة وبطريقة مقبولة.

دراسة جريس (2004): بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في جامعة بيرزيت. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية تطبيق معايير وركائز وأسس إدارة الجودة الشاملة في جامعة بيرزيت. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بالعمل في الجامعة والبالغ عددهم (192) في الفصل الثاني من العام الدراسي 2002/2003، والموظفين الإداريين بعد استثناء الموظفين من فئة العمال والبالغ عددهم (345) موظفاً، وجميع طلبة جامعة بيرزيت والملتحقين في مرحلة البكالوريوس والذين أنجزوا أكثر من فصلين دراسيين، وطلبة الدراسات العليا البالغ عددهم (3341) طالباً وطالبة. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية تكونت من (130) من أعضاء هيئة التدريس، و(180) موظفين إداريين، و(345) طالباً. وبلغ عدد الذين استجابوا (70) مدرساً، و(127) موظفاً، و(271) طالباً. وصممت الباحثة أداة الدراسة على شكل ثلاث استمارات، وعالج الجزء الأول من كل منها المتغيرات الديمغرافية، أما الجزء الثاني اشتمل على أسئلة تتعلق بمجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة تبين وجود رضا لأعضاء هيئة التدريس بالنسبة للعملية الأكاديمية والإدارية ولعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، وعدم اعتماد جامعة بيرزيت نظام إداري ومالي فعال، وعدم مراعاة حاجة السوق المحلي من التخصصات التي يطرحها، وعدم اهتمامها الكافي بتجديد وتحديث موجودات المكتبة بالشكل الكافي. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري والمالي في الجامعة، وتصميم البرامج والأساليب التعليمية والمناهج التدريسية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمستفيدين، والبدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة

الجودة الشاملة، وتنفيذ برامج تدريبية لكل موظفي الجامعة تشمل هذه المفاهيم، وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية الأكاديمية.

دراسة عياد (2003): بعنوان اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري. 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، والتصنيف والتوصيف الوظيفي، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والمهارات القيادية، وإدارة الأفراد، والرقابة والمتابعة والتقييم، وإدارة الموارد. كما هدفت أيضا إلى بيان أثر متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتدريب على اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري. وتكونت عينة الدراسة من جميع مدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية/ المحافظات الشمالية كما حددتهم الدراسة، وعددهم (71)، أي جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان عدد الذين استجابوا (58) وبالتالي اعتبروا هم مجتمع الدراسة وعينتها. واستخدم الباحث استبانة قام بإعدادها معتمدا على أدبيات الإدارة التربوية والدراسات السابقة وتضمنت الاستبانة (84) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الثمانية الوارد ذكرها. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أن اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري كانت إيجابية على جميع المجالات، حيث كانت النسبة المئوية لها أكثر من 62.50%، وأنها تختلف تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن الاتجاهات العامة نحو التطوير الإداري كانت أكبر عند حملة الدبلوم فما دون مقارنة بحملة مؤهل البكالوريوس وحملة مؤهل الماجستير فأعلى. وتبعا لمتغير الخبرة الإدارية، حيث أن الاتجاهات العامة نحو التطوير الإداري كانت أفضل عند أصحاب الخبرة الإدارية الطويلة يليهم أصحاب الخبرة المتوسطة والخبرة القصيرة. وكذلك تبعا لمتغير التدريب، حيث أن الاتجاهات العامة نحو التطوير الإداري أفضل عند الذين لم يحضروا دورات تدريبية عنها مما حضروا مثل هذه الدورات. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة إعطاء أهمية كافية للتغذية الراجعة في بناء السياسات ووضع أسس سليمة في عملية النقد الذاتي والمراقبة الذاتية، تنمية المهارات القيادية لدى الموظفين وإيلاء اهتمام كافٍ لعملية التدريب على صناعة القرار الجيد، الاهتمام بعملية الإبداع على أساس تمثيلها القوة الأساسية للتنمية والتطوير وإيجاد أجهزة متخصصة لتوفير نماذج للتطوير الإداري والإبداع.

دراسة بن ناجي(2002): بعنوان "تقييم نظم فاعلية الحوافز المعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في بيت التمويل الكويتي". تهدف هذه الدراسة التعرف على نوعية نظم الحوافز المعنوية المطبقة حاليا في بيت التمويل الكويتي، والتعرف على الحوافز التي يفضلها الأفراد، والتعرف على

مدى فاعلية نظم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي والربط بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي، وقياس درجة الرضا الوظيفي الذي يعكسه نظام الحوافز المعنوية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين اختلاف الجنس والعمالة الوطنية والأجنبية من جهة وبين الحوافز المعنوية من جهة أخرى وأثرها على الرضا الوظيفي. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أظهرت النتائج أن هناك ثلاثة حوافز معنوية تؤثر طردياً في الرضا الوظيفي وهي الوظيفة المناسبة، ومحتوى العمل، والأمن، والاستقرار في العمل، وساعات العمل خلافاً للحوافز الأخرى فليس لها تأثير معنوي في الرضا الوظيفي، أما أثر اختلاف الجنس فثبت أن هنالك ثلاثة حوافز معنوية ذات تأثير طردي معنوي في الرضا الوظيفي للذكور وهي الوظيفة المناسبة، ومحتوى العمل، والأمن، والاستقرار في العمل، وساعات العمل في حين أن الحوافز ذات التأثير الطردي المعنوي على الرضا الوظيفي للإناث هي الأمن، والاستقرار في العمل، وفرص النمو والترقي والمزايا والخدمات، أما من حيث اختلاف الجنسية فهناك حافزان لهما تأثير طردي معنوي في الرضا الوظيفي للعمالة الوطنية وهما الدورات التدريبية والابتعاث وفرص النمو والترقي، أما الحوافز المؤثرة على الرضا الوظيفي للعمالة الأجنبية فهي الوظيفة المناسبة ومحتوى العمل والأمن والاستقرار في العمل وساعات العمل (تأثير طردي) بينما القيادة الديمقراطية والإحساس بالمشاركة وتفويض السلطة (تأثير عكسي). وكانت أهم توصيات هذه الدراسة لتقويم فعالية نظم الحوافز المعنوية يوصي الباحث أن تكون هناك دراسة فعالة لتحديد أثر الحوافز المعنوية بين فترة وأخرى، ويجب أن توافق الحوافز حاجات ورغبات العاملين، وتنمية الوعي الإداري بأهمية الحوافز لدى المسؤولين، وتوفير المناخ النفسي الملائم للعمل والقضاء على الروتين لإزالة الملل.

دراسة الغنيمي (2001): بعنوان ترقية الموظف العام في فلسطين. وكان الهدف لهذه الدراسة الوقوف على أهم دعائم الوظيفة العامة أي ترقية الموظف العام، لما لها من أهمية بالنسبة للموظف لجهة تحسين مركزه الوظيفي والمالي، وبالنسبة للإدارة لأنها تكون وسيلة لاجتذاب العناصر الأكفأ للوظيفة العامة. قامت الباحثة بقراءة نظم الخدمة المدنية في المؤسسات الفلسطينية وأحكامها وتحليلها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على أساس قراءة نظم الخدمة المدنية في فلسطين وبيان أحكامها في موضوع الترقية وضوابطها وتطبيقاتها العملية والآثار المترتبة على هذا التطبيق، وتكون مجتمع الدراسة من خمس وزارات حكومية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أن الترقيات تجري مسبقاً دون الالتزام بضوابط أو معايير من خلال أسلوب التعيين بالترقية، وإن إجراء الترقيات والتعيينات بالترقية لا تتم على قاعدة الكفاءة والخبرة بالنسبة للترقية بالاختيار أو على قاعدة الأقدمية، بل إن قاعدة تقصير المدة هو المطبق بحيث يمكن أن يشمل الموظف أكثر من ترقية خلال سنتين أو ثلاث سنوات، وأنه لا يوجد اختلاف ما بين أسلوب وإجراء الترقيات في الجهاز الأمني عما يحدث في الجهاز المدني. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة

ضرورة تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 وإلغاء العمل بالأنظمة المعمول بها حالياً، وذلك لتجاوز الخلل الإداري في الوظيفة العامة، وإنجاز هياكل إدارية للوزارات والمؤسسات الحكومية على قاعدة سياسة ترتيب وتوصيف الوظائف، وإعادة جدولة الموظفين بناء على الاحتياجات الفعلية.

دراسة عريقات ( 2000): بعنوان اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة نحو نظم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية والاجتماعية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة نحو نظم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية والاجتماعية ومن ثم تحليلها. تكون مجتمع الدراسة من خمس مؤسسات صناعية، حيث تم توزيع 151 استبانة على كافة العاملين في هذه المؤسسات الصناعية، وكانت عدد الاستبانات المعادة 147 استبانة واعتمد منها للتحليل 141 استبانة. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات التي تم توزيعها على كافة المؤسسات الصناعية الخاصة والمدرجة في سجلات وزارة الصناعة باستثناء تلك التي يقل عدد العاملين فيها عن عشرة عاملين. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة إن اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة في محافظة أريحا نحو نظم الحوافز المادية والمعنوية كانت منخفضة، في حين أن اتجاهات العاملين نحو نظم الحوافز الاجتماعية كانت متوسطة. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة نحو نظم الحوافز السائدة فيها حسب الجنس، والمستوى الإداري، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والدخل. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في احتياجات العاملين وأن تقوم بدراسة الاحتياجات بين الفترة والأخرى، وأن تعمل على تنميتها مع ما يتفق مع مواردها، ومع احتياجات العاملين وتطلعاتهم، وتحسين ظروف وأحوال العاملين، وتطبيق فرص الترقية العادلة حسب الكفاءة والخبرة وعدد سنوات الخدمة.

دراسة أبو ندى ( 1999): بعنوان أهمية الحوافز والحاجات لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة سنة 1999. هدفت الدراسة إلى تحديد وترتيب الحوافز من حيث أهميتها وأولوياتها لدى موظفي وزارة الصحة في محافظات غزة، وترتيب حاجات الموظفين حسب أهميتها، والمقارنة بينها، ووضع توصيات إلى صانعي القرار، لتكون الأساس في وضع نظام حوافز يتلاءم مع طبيعة العمل في وزارة الصحة. شملت هذه الدراسة موظفي وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة لسنة 1999، وعلى مختلف فئاتهم وأماكن عملهم. وتكونت عينة الدراسة من 421 موظفاً من إجمالي الموظفين، وتم اختيارها بأسلوب العينة الطبقيّة العشوائية، حيث كانت نسبة الاستجابة 88%، وكانت العينة ممثلة لكل الفئات وقطاعات الوزارة. واستخدم الباحث الاستبيان المركب لجمع المعلومات حيث قسم إلى ثلاث أقسام. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة لقد أعطى الموظفون درجات أهمية عالية للحوافز التالية على التوالي:

إتقان العمل، والاحترام، وعلاقات العمل، تقدير الجهد، ومناسبة مهام الوظيفة، والمكافآت، والراتب، والترقية، وفرص التدريب، والمنافع الوظيفية، وظروف العمل، وعقاب المقصرين، وتوفر وسهولة المواصلات، والإجازات، وكتب الشكر، وتولي المهام والمسؤوليات. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة أن على وزارة الصحة أن تولي اهتماما أكبر لكل من الرواتب، وملائمة العمل لقدرات الموظفين، وتدريبهم، والمحافظة على كرامة الموظفين، واحترام ذاتهم، وعدم استخدام الحوافز السلبية من قبل المديرين، لأن هذا الحافز غير مرغوب به من قبل الموظفين، وعمل دراسات أخرى مشابهة في محافظات الضفة الغربية، وذلك للوقوف على معرفة أهمية الحوافز والحاجات لكل موظفي وزارة الصحة في جميع محافظات الوطن هي من المتطلبات الهامة.

دراسة أبو سعدة (1996): بعنوان "تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالتطبيق على العاملين بديوان عام وأحياء محافظة القاهرة". تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى كفاءة النظام الحالي المتبع لقياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في تحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الأفراد في الديوان العام وأحياء محافظة القاهرة. يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين (مرؤوسين ورؤساء) بالديوان العام وأحياء محافظة القاهرة، حيث قسمت المحافظة إلى أربعة مناطق، وعينة الدراسة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية مكونة من ( 374 ) فرداً منهم ( 332 ) مرؤوساً و (42) رئيساً وتم إضافة 58 رئيس بنسبة 15% إلى عينة الرؤساء لتصبح 100 نظراً لصغر حجم عينة الرؤساء وبلغ العدد النهائي لأفراد العينة 432. قام الباحث بإعداد قائمتي استقصاء لجمع البيانات إحداهما توجه إلى المرؤوسين بالوظائف التنفيذية والخاضعين لعملية التقييم، والأخرى وجهت إلى الرؤساء القائمين بعملية التقييم، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أبرزت الدراسة عدم توافر الصفات والخصائص الواجب توافرها في نظام قياس كفاءة الأداء المطبق بالمنظمة موضع الدراسة، ووجود مجموعة من الأخطاء أو المشاكل المتعلقة بالمرؤوسين الخاضعين للتقييم تحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأدائهم، مما قد يكون له تأثيراً سلبياً على كفاءة النظام موضع الدراسة، وأوضحت الدراسة أن هناك مجموعة من الأخطاء والمشاكل المتعلقة بالرؤساء تؤثر على كفاءة القائمين بعملية التقييم وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء من يشملهم التقييم، مما قد يد يؤثر سلباً على كفاءة النظام موضع الدراسة، وأبرزت الدراسة عدم اتسام المقاييس والنماذج المستخدمة في قياس كفاءة أداء العاملين بالمنظمة موضع الدراسة بالفاعلية، مما قد يفقدها موضوعيتها ودقتها، وذلك لوجود بعض الأخطاء المتعلقة بها والتي قد تحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأداء العاملين مما يؤثر بشكل سلبى على كفاءة النظام المطبق. وكانت أهم توصيات هذه الدراسة تعديل نظرة العاملين إلى قياس الكفاءة والتأكيد على أنها عملية لا تستهدف

تحديد نقاط الضعف والقوة من أجل المحاسبة وإنما تهدف إلى التطوير، وأن يلتزم القائم بالتقييم بالقيم والضوابط الدينية عند القيام بهذه العملية، وأن يستبعد العوامل الشخصية عند حكمه على العاملين، وأن ترتبط المقاييس التي يحتوي عليها النموذج بالواجبات الدائمة والمتكررة للوظيفة التي يقوم بها الموظف الخاضع للتقييم، وأن تكون نابعة من توصيف وتحليل الوظائف.

دراسة درة (1991) بعنوان: "تخمين احتياجات التدريب ضمن سياق الإصلاح الإداري في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على حركة الإصلاح الإداري في الأردن، والتدريب الإداري كمنحنى هام، وللمواضيع التي يعتقد أنها بحاجة إلى تدريب، وتوضيح الدور الذي يتوقع من مجموعات التدريب، والتطوير الإداري في الإصلاح الإداري، وإعطاء صورة واضحة عن موظفي تلك المجموعات، وتوضيح آراء موظفي مجموعات التدريب والتطوير الإداري حول قضية تخمين احتياجات التدريب، وإعطاء اقتراحات عملية وتوصيات حول اختيار وتدريب موظفي مجموعات التدريب والتطوير الإداري لأنهم ذراع الإصلاح الإداري في الأردن. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: أنه لم يقتصر تأسيس مجموعات التدريب والتطوير الإداري على الوزارات الحكومية، أيضا المؤسسات العامة اتبعت ذلك، وهذا يرجع لقانون الخدمة المدنية رقم (1) لعام 1988 والذي يشمل الفئتين، وحوالي 10% من المشاركين يمارسون التدريب والأغلبية يقومون بأعمال إدارية، و 31% لديهم سنة خبرة واحدة في التدريب، وحوالي 20% من المشاركين لديهم شهادة الثانوية العامة أو الدبلوم، و 64% من التنظيمات لديها برامج وخطط تدريبية، وفي أغلب الحالات تستمر عملية التدريب لسنة واحدة، و75% من المشاركين قالوا أنهم يخمنون احتياجات التدريب بطريقة منهجية، وأن الأدوات التالية لم تستخدم بشكل موسع لجمع البيانات اللازمة لتخمين احتياجات التدريب: الملاحظة استخدمت فقط من قبل 63% من المشاركين، والمقابلات 50%، والقوانين والتشريعات 25%، والتقارير والسجلات 6.3%، وتقييم البرامج السابقة 27%، والاستبانات 35.4%. تم مسح ومقابلة 75 من موظفي مجموعات التدريب والتطوير الإداري والمرشحين أيضا لهذه المناصب واعتبروا هم مجتمع الدراسة وعينتها. واستخدم الباحث استبيان يتضمن أسئلة حول خطط التدريب للتنظيمات المشاركة، وتخمين احتياجات التدريب. وكانت أهم توصيات هذه الدراسة أن تخمين احتياجات التدريب عنصر مهم في التخمين الإداري، وهو يعتبر منحي قابل للتطبيق في الإصلاح الإداري الشامل، أن موظفي مجموعات التدريب والتطوير الإداري ليسوا مؤهلين بشكل كاف بحيث يقوموا بمهامهم بشكل عام، وفي تقدير احتياجات التدريب بشكل خاص، لذلك جهودا أكبر يجب أن تبذل لاختيار موظفين مؤهلين بشكل أفضل، وأن يتم وضع برامج التطوير بعناية لموظفي مجموعات التدريب والتطوير الإداري، أن تخمين احتياجات التدريب يجب أن يتم التركيز عليها في برامج تطوير موظفي مجموعات التدريب والتطوير الإداري.

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات الأجنبية، حيث اعتبرت الباحثة الدراسة "أجنبية" إذا طبقت على واقع أجنبي:

دراسة (Jayawarna, Macpherson & Wilson, 2006) بعنوان: "إدراك المدراء لاحتياجات التطوير الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة الصناعية". هدفت الدراسة إلى فحص إدراكات المدراء لمكونات الإدارة المهاراتية والتكتيكية لتحديد أي من الاحتياجات الأكثر أهمية في تطوير الإدارة يمكن لمدراء الشركات المتوسطة والصغيرة الصناعية أن يدركوها للتطوير المستمر مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي لها تأثير على تلك الإدراكات. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 1000 شركة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم إعدادها بالاعتماد على استشارات أعضاء هيئات أكاديمية وموظفين عملوا لدى قطاع المشاريع الصغيرة، واشتملت الاستبانة على أسئلة مغلقة وزعت على عشرون أسلوباً ومهارة إدارية وطلب من المستجيبين أن يصفوها على مقياس ليكرت (1-7)، وهذا تم إجراءه على مرتين المرة الأولى فيما يتعلق بالمهارات الضرورية لنجاح أعمالهم، والمرة الثانية فيما يتعلق بتلك المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها، وكانت نسبة الاستجابة 19.8% أي 198 شركة من 1000 شركة وقع عليها الاختيار، وتم تحليل البيانات بواسطة SPSS. وأظهرت نتائج هذه الدراسة مدى صعوبة فهم أثر المشاركة في عملية التطوير الإداري عندما تكون الشركة في حالة نمو، وأظهرت مواطن القوة فيما يتعلق بمدخلات محددة في عملية التطوير الإداري، وأظهرت النتائج أن هناك خمس مجالات للمهارات تعتبر مساهمة في نجاح الأعمال الصغيرة تتضمن التنظيم والانصياع، وتطوير الناس، والسيطرة والتخطيط، وعلاقات الزبائن، وأنظمة المعلومات بحاجة إلى مهارات عالية، وأظهرت النتائج أن تلك المهارات مؤشرات موثوق بها لاحتياجات التطوير الإداري. وتوصي هذه الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول احتياجات التطوير الإداري، وإجراء دراسات أخرى على قطاعات متعددة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وضرورة إجراء دراسة طولية تقوم على محاور هذه الدراسة بحيث يمكن أن تقيس احتياجات التطوير الإداري واختلاف الأداء بمرور الزمن، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة البحث في هيكلية الشركات الصغيرة والمتوسطة في كلا القطاعين العام والخاص لما لها من تأثير على تغيير متطلبات واحتياجات التطوير الإداري.

دراسة (Vathsala, 2005) بعنوان: "التعرف على احتياجات التطوير الإداري: مقارنة بين الشركات على اختلاف ملكيتها الأجنبية، وشركة المضاربة المشتركة، والمحلية في سيريلانكا". هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء مديري الموارد البشرية حول إمكانية تعرف المؤسسات على حاجات التطوير المتعلقة

بالمديرين وأسبابها ومصادرها. وتكون مجتمع الدراسة من ( 207 ) شركة منها 82 شركة محلية، 68 شركة أجنبية، 57 شركة مضاربة مشتركة، وتم اختيار عينة مكونة من ( 100 ) بطريقة طبقية عشوائية. وكانت نسبة الاستجابة 78 شركة ( 32 محلية، 26 أجنبية، 20 مضاربة مشتركة). تم استخدام الاستبانة والمقابلات المقننة كأداة للدراسة وتم توزيع الاستبانة على خمسة مجالات: التعرف على احتياجات التطوير الإداري، وتقديم المساعدة بواسطة استراتيجية تنظيمية، وتقديم المساعدة بواسطة الخطط المتعاقبة، وتقديم المساعدة بواسطة التقييم الأدائي، وتقديم المساعدة بواسطة مطالب العاملين للتطوير الإداري. أما أسئلة المقابلة فكانت مفتوحة وأهم ما ورد فيها: توثيق احتياجات التطوير الإداري خلال التقييم الأدائي، واستخدام معلومات التقييم الأدائي في التعرف على الحاجات، واستخدام معلومات التخطيط المتتابع في التعرف على حاجات التطوير الإداري، وردود الفعل على مطالب العاملين لاحتياجات التطوير الإداري. وصممت أداة الدراسة ليتم الإجابة عليها من قبل مدراء إدارة الموارد البشرية في الشركات المختارة. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أن شركات المضاربة المشتركة تميل للتعرف بشكل أكبر على احتياجات التطوير الإداري من الشركات المحلية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة في استخدام المعلومات من التقييم الأدائي في التعرف على احتياجات التطوير الإداري بين الشركات، وأن الشركات المضاربة المشتركة توفر بيئة داعمة أكثر لتحديد احتياجات التطوير الإداري من الشركات الأجنبية والشركات المحلية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين شركات المضاربة والشركات المحلية فيما يتعلق بممارسات التعرف على احتياجات التطوير الإداري. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة إجراء دراسات حول الجهود التي أدت إلى التعرف على احتياجات التطوير الإداري والتي يمكن تحقيقها من خلال جعل فرص التعلم غير الرسمية رسمية، وإجراء دراسات حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف والإبقاء على الموظفين وهل تعتبرها الشركات مكتملة للتطوير الإداري.

دراسة (Gray & Mabey, 2005) بعنوان: "التطوير الإداري: الفروق الأساسية بين الشركات الصغيرة والكبيرة في أوروبا". انصب اهتمام هذه الدراسة حول التدريب الإداري والتطوير كمنشط استراتيجي. تكون مجتمع الدراسة من 392 شركة منها 191 شركة صغيرة و 201 شركة كبيرة ممثلة عن سبعة دول شاركت في البرنامج الأوروبي ليوناردو (Leonardo) للتطوير الإداري، وتمثلت عينة الدراسة في 100 شركة تم اختيارها من مجتمع الدراسة في كل من الدول السبع المشاركة، أداة الدراسة تمثلت في إجراء اتصالات هاتفية مع إداريي الموارد البشرية ومديري خطوط الإنتاج في 701 من الهيئات الإدارية في المائة شركة التي تم اختيارها، وتمحورت الأسئلة حول الهيكلية الصناعية والإدارية والاستراتيجية وسياسة التطوير لتنظيمات إدارة الموارد البشرية، وطرحت أسئلة عن الأساليب والممارسات المفضلة في الإدارة وتطوير المهنة وآليات التقويم، وتمت مقابلة مديري خطوط الإنتاج

حول خبرتهم المباشرة في التدريب والتطوير ووجهات نظرهم حول السياسات والممارسات المتبعة من قبل مستخدميهم بالإضافة إلى تقييم كلي لفعالية التدريب المقدم للإداريين. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أن السياسات الرسمية والاستراتيجيات والهيكليات ترتبط بشكل أكبر بالشركات الكبرى فقط وأقلية من الشركات الصغيرة، وأظهرت النتائج أن نصف الشركات الصغيرة لديها ميزانية مخصصة للتدريب، وأظهرت النتائج أن كل الشركات الصغيرة والكبيرة تقضي تقريبا معدل الوقت نفسه في عملية التطوير الإداري، وأظهرت النتائج أن أكثر من نصف الشركات الكبيرة والتي لديها سياسات تطوير إدارية مكتوبة تقيم إداريتها بشكل منتظم، وأظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من الشركات الصغيرة لا يراقبون بشكل ممنهج كفاءتهم الكلية واحتياجاتهم الإدارية.

دراسة (Patton & Pratt, 2002) بعنوان: "تخمين احتياجات التدريب عند المدراء ذوي القدرات العالية". هدفت دراسة الحالة هذه إلى مراجعة إيجابيات وسلبيات الأساليب المتنوعة المستخدمة في تخمين احتياجات التدريب، ومن ثم اختيار مجموعات بؤرية لإجراء تخمين لاحتياجات التدريب من أجل برنامج تطوير إداري شامل. أداة الدراسة تم استخدام أسلوب المجموعات البؤرية لإجراء هذه الدراسة، وتم اختيار المجموعات البؤرية من أفراد ممثلين عن إدارة الموارد البشرية وأفراد يمثلون الوكالات الكبرى في ولاية إيداهو والذين هم معنيون ببرنامج التدريب الإداري والإشرافي، وتشكلت لجان فرعية من اللجنة الأكبر الخاصة بالتطوير وذلك لتغطية تطوير المنهاج والتسويق وسياسات البرنامج والإجراءات، وتم إرسال رسائل إلى مدراء الوكالات ومدراء الموارد البشرية للمشاركة في المجموعات البؤرية، وتم عقد عشرون جلسة للمجموعات البؤرية المشاركة وزعت على 6 مواقع في الولاية. وأظهرت النتائج أن المجموعات البؤرية وفرت كمية وافرة من المعلومات التي ساهمت في فهم احتياجات التدريب للمدراء، ووفر المشاركين في هذه المجموعات فهما متبصرًا لاحتياجات المدراء المستقبلية وما يودون رؤيته في برنامج التدريب الإداري لأنفسهم، وأظهرت النتائج أن المشاركين في المجموعات البؤرية أرادوا تدريبًا ملائمًا لاحتياجات عملهم وأن يقدم إليهم بطريقة مناسبة إجرائيًا، وأظهرت النتائج أن استخدام أسلوب المجموعات البؤرية فعال في جمع المعلومات التي تخدم الاحتياجات التنظيمية. وأظهرت النتائج أن استخدام أسلوب المجموعات البؤرية حققت أهدافًا متعددة مهمة لتطوير برنامج التدريب الإداري بما فيها أهداف تخمين احتياجات التدريب.

دراسة (Agut & Grau, 2002) بعنوان: "احتياجات الكفاءة الإدارية ومتطلبات التدريب حالة صناعة السياحة الأسبانية". هدفت الدراسة إلى تحليل الاحتياجات (الضرورات) التقنية الشاملة فيما يتعلق بالكفاءة الإدارية ومتطلبات التدريب الإداري للتوصل إلى الأسلوب الذي يوفر معلومات أكثر دقة حول العيوب الحقيقية في القدرات والامكانيات الإدارية. تكونت عينة الدراسة من 80 إداري يعملون

في فنادق ومطاعم مدينة فلنسية على الساحل الأسباني على البحر الأبيض المتوسط، تم الاتصال بمديري حوالي 70 فندق و 60 مطعم بواسطة الهاتف، وتم توضيح هدف البحث، وافق 80 إداري على المشاركة في البحث 64 منهم كانوا ذكور و 12 إناث، وكان معدل أعمارهم 41 سنة، 54% من العينة لديهم تعليم جامعي، وجميعهم كانوا من نفس المستوى المهني إداريين رفيعي المستوى، وكان معدل وجودهم في ذلك المنصب 7 سنوات أما بالنسبة للخبرة الإدارية في قطاع السياحة وغيرها فكانت 16 سنة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وصممت الأداة للتعرف على تحليل كل من الكفاءات الإدارية ومتطلبات التدريب. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة على مستوى احتياجات الكفاءة الإدارية أظهرت النتائج في الكفاءات التقنية أن كلا من الاحتياج إلى المعرفة والمهارات تظهر في 10 من 15 موضع من مواضيع المعرفة، حيث أظهرت النتائج أن مدراء الفنادق والمطاعم لديهم نقص في المعرفة والمهارات في: الحساب، واللغات، والحيلولة دون الخطر، والتسويق، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية، وسلوك وشخصية المستعمل، وفي الكفاءات العامة أوضحت النتائج افتقاراً وحاجة لـ 12 من 21 كفاءة واتفقت هذه النتائج مع تصريحات مؤسسات السياحة المختلفة التي تؤكد على أهمية تحسين الكفاءات الإدارية لكي يتم تحسين الأداء الوظيفي. أما على مستوى التدريب الإداري تبين عدم وجود مطلب لتدريب الكفاءات العامة، على اعتبار أن الكفاءات العامة تشكل في الحقيقة جزء من الشخصية ما يجعلها صعبة التخمين والتطوير من خلال التدريب هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إن المديرين يطلبون أنشطة تدريبية في المجالات الفنية أو التقنية فقط ولكن هذا قد ينعكس سلباً على الأداء خاصة إذا لم تتمكن أساليب التدريب المتبعة من مواكبة التغيرات المستقبلية في التكنولوجيا والعمالة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتضمن مستجيبين آخرين وتضمن أسئلة لها علاقة في تحسين الأداء الوظيفي الإداري مثل إعادة بناء أو بنية الوظيفة وليس فقط التدريب، وضرورة دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية التي تخص الأفراد والمؤسسات على وجود الاحتياجات أو نقص في الكفاءات، وضرورة التركيز على احتياجات أوسع كما في نموذج العناصر التنظيمية (Kanfman, Rojas, and Mayer, 1993; Kanfman, 1998,2000) حيث يغطي هذا النموذج 3 مجالات: الجهود التنظيمية، والنتائج التنظيمية، والنتائج الاجتماعية، ويمكن تحديد الحاجات على 3 مستويات: المستوى الضخم جداً (فجوات في نتائج المجتمع، والمستوى الأقل ضخامة (فجوات في نتائج المؤسسة)، والمستوى الصغير (فجوات في نتائج الأفراد والمجموعات)، وبهذا يمكن التعرف على الحاجات وأولوياتها والحصول على معلومات أكثر دقة عن الحاجات.

دراسة (Jacobson, Rubin & Selden, 2002) بعنوان: "فحص التدريب في البلديات الكبيرة: ربط احتياجات التدريب الفردية والتنظيمية". هدفت هذه الدراسة إلى استخدام بيانات من مشروع الأداء

الحكومي والذي يصف البنية التحتية للتدريب في 33 من المدن الأكبر بحسب الدخل الإجمالي الحكومي، كما هدفت إلى تشكيل إطار عمل نموذج التدريب في الأنظمة الاستراتيجية يقوم على دمج حاجات الموظفين بشكل فردي وحاجات المؤسسة، ويمكن استخدامه من قبل الحكومات لتخطيط وتحليل فاعلية تدريبهم. اشتمل مجتمع الدراسة على 33 مدينة، احتوت أداة الدراسة على سلسلة متعددة الأجزاء من الأسئلة المفتوحة، وبناءا على الدراسة الاستطلاعية تمت مراجعة الأداة لتركز وبشكل مباشر على معايير التقييم لإدارة الموارد البشرية، وبما أن أداة المسح تألفت من أسئلة مفتوحة فقد تم استخدام الأسلوب التالي في ترميز البيانات من أجل التحليل الكمي: تصميم خطة ترميز من أجل تحويل منظم للإجابات الكيفية على المسح، ودعم وثائق المدينة لتحويل إلى متغيرات كمية، وتم الاختبار القبلي لخطة الترميز باستخدام الإجابات على المسح ودعم التوثيق في 5 مدن، وتمت مراجعة خطة الترميز بالرجوع إلى التغذية الراجعة من الاختبار القبلي، وتم حساب الثبات بين المخمنين، وتم تطوير آلية لحل مشكلة التعارض والتناقض في الإجابات من خلال إعادة فحص الاستجابات ومناقشة كل منها حتى توصلوا إلى إجماع في الرأي. وأظهرت النتائج أن المدن التي أجريت فيها الدراسة توفر دورات للمستخدمين العامين تتراوح من المهارات الأكثر أساسية إلى المهارات المتقدمة أكثر، وإن مسؤولية التدريب تعين وتقدر بشكل مركزي، وحفظ السجلات وتقديم التدريب والتشجيع والمكافئات تستخدم من قبل غالبية المدن، وأظهرت النتائج وجود خطة رسمية للقوى العاملة مرتبط بتتبع التدريب والأداء الكلي للعاملين، وأما المكافئات المالية فارتبطت بشكل سلبي مع معدل عمر القوى العاملة. وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية حول فعالية التدريب، وهذا النموذج يشير إلى أنه لكي يتم تلبية متطلبات المواطنين الراهنة والمستقبلية فإن على الحكومات أن تجري تقييما وتخميننا لاحتياجات التدريب لكل من الموظفين بشكل فردي وللمؤسسات، وأظهر تحليل المدن أن قلة يدمجون التدريب في جهود التخطيط للقوى العاملة، وعلى المدن أن تقيم مخرجات تدريبهم .

دراسة (Johnson, 1990) بعنوان: "استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدراء في المدارس". تتناول هذه الدراسة موضوع الإدارة الذاتية، بناء على مقابلات وملاحظات أجريت مع مجموعة من المدراء الفاعلين، وتم استخلاص مجموعة من الاستراتيجيات التي تمثل البوصلة التي توجه في حل مشاكل الإدارة المدرسية، بحيث تصبح هذه الإدارة أكثر فعالية ووعيا وتوازنا. وكانت تلك الاستراتيجيات: توزيع الوقت من خلال إنهاء المواضيع من المرة الأولى، و البدء بالأعمال البغيضة والصعبة، و تفويض الآخرين من المؤهلين العاملين للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة، إتباع سياسة تحديد المواعيد لما في ذلك من تنظيم للوقت وتوفير للجهد، وعدم القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت كالتدريس والإدارة مثلا لأن هذا يستنزف الطاقة والوقت. وخلق الفرص للتطوير الإداري من خلال توفير جزء من الوقت

للقراءة والتأمل لزيادة الوعي والثقافة لدى المدراء، والاستفادة من فرص التطوير والإنماء الإداري الرسمية، وأن يستخدم ويوظف الفشل بشكل منتج، ذلك لأن الإداريين الفاعلين يتعلمون من أخطائهم وفشلهم، لأن ذلك دليل على الحاجة إلى النصيحة، والحصول على مهارات جديدة واستراتيجيات جديدة للإدارة. وأن يجتذب الأفكار المتوفرة والدعم المتوفر من خلال المدح والشكر للعاملين لديهم، والبحث عن الدعم خارج المدرسة من مدراء يتشاركون معهم في الأفكار، والاستفادة من الخبراء المحترفين والمتقاعدين.

### 3.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال التطوير الإداري تبين أن الدراسات ركزت على الأمور التالية:

- أهمية التطوير الإداري في تحسين الأداء على مستوى العاملين والمنظمة.
- تصميم برامج التطوير الإداري وفقا لاحتياجات العاملين والمنظمة.
- تنمية الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير الإداري.
- أهمية التدريب الإداري والتطوير كنشاط استراتيجي تتبناه المنظمة.
- الاهتمام بالوسائل التي يمكن من خلالها استثارة دافعية العاملين وتحفيزهم للعمل.
- ضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- إعادة النظر في بناء الهياكل التنظيمية لما لها من تأثير على احتياجات التطوير الإداري.
- تنمية الروابط والعلاقات الإنسانية بين المستويات الإدارية المختلفة.
- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالعاملين عند تحديد احتياجاتهم المختلفة.
- إتباع معايير واضحة ومحددة لقياس وتقييم أداء العاملين في المنظمة.
- تهيئة بيئة تنظيمية تساعد العاملين على تنمية وتطوير أدائهم.
- أهمية الحوافز والمزايا ودورها في تحقيق نتائج عملية التطوير الإداري المطلوب.
- أهمية البرامج التدريبية ودورها في تنمية وتطوير قدرات العاملين.
- التركيز على اكتساب العاملين للمهارات الفنية والتقنية والسلوكية لما لها من أهمية في تحسين أدائهم الوظيفي.

- التقييم المستمر لبرامج التطوير الإداري للوقوف على مدى تحقيق عملية التطوير الإداري لأهدافها.
- التركيز على القيم الثقافية للعاملين، تعزيز القيم الايجابية ودورها في قبول العاملين لعملية التطوير الإداري.
- إعادة هيكلة الوظائف على أساس يوضح متطلبات واحتياجات كل وظيفة.
- اعتماد نظام عادل في الترقية والتوظيف والرواتب لما لها من أهمية بالنسبة للعاملين.
- شفافية الأنظمة والقوانين ووضوحها.
- إتباع أساليب رقابية موضوعية ليست لغرض المحاسبة وإنما لتحسين الأداء.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لهذه الدراسة، حيث أنها قامت بوصف الظاهرة (واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين) دون أن تتدخل فيها.

#### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية وعددهم 309 موظفين موزعين على النحو التالي: (الوزارة 87 موظفاً، مديرية القدس 11 موظفاً، مديرية أريحا 10 موظفين، مديرية الخليل 32 موظفاً، مديرية بيت لحم 36 موظفاً، مديرية جنين 27 موظفاً، مديرية رام الله 23 موظفاً، مديرية سلفيت 11 موظفاً، مديرية طولكرم 30 موظفاً، مديرية قلقيلية 6 موظفين، مديرية نابلس 36 موظفاً).

#### 3.3 عينة الدراسة

تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع، وبما أن عدد الاستبانات التي تم استرجاعها 214 استبانة من أصل 309 تم توزيعها فقد اعتبرت الاستبانات المسترجعة بمثابة عينة الدراسة، والجداول التالية تمثل وصفا لعينة الدراسة:

جدول 1.3: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

النسبة المئوية	العدد	النوع الاجتماعي
37.4	80	ذكر
61.7	132	أنثى
0.9	2	غير محدد
100.0	214	المجموع

يلاحظ من الجدول ( 1.3 ) أن حوالي ثلثي عينة الدراسة (61.7%) من الإناث، و ( 37.4%) من الذكور، و(0.9%) غير محدد.

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.

النسبة المئوية	العدد	التخصص العلمي
13.6	29	علمي
83.6	179	أدبي
1.9	4	تجاري
0.9	2	غير محدد
100.0	214	المجموع

يلاحظ من الجدول ( 2.3 ) أن أكثر من ثلاثة أرباع عينة الدراسة (83.6%) من ذوي التخصصات الأدبية، و(13.6%) من ذوي التخصصات العلمية، و ( 1.9%) من ذوي التخصصات التجارية، فيما لم يحدد (0.9%) تخصصاتهم العلمية.

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.1	43	أقل من بكالوريوس
66.8	143	بكالوريوس
12.6	27	أعلى من بكالوريوس
0.5	1	غير محدد
100.0	214	المجموع

يلاحظ من الجدول ( 3.3 ) أن حوالي ثلثي عينة الدراسة ( 66.8% ) حاصلون على البكالوريوس، و(20.1%) للفتة (أقل من بكالوريوس)، و(12.6%) للفتة (أعلى من بكالوريوس)، ولم يحدد (0.5%) مؤهلهم العلمي.

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
1.9	4	مدير عام
1.4	3	نائب مدير عام
10.3	22	مدير دائرة
2.3	5	نائب مدير دائرة
30.8	66	رئيس قسم
11.2	24	رئيس شعبة
34.1	73	موظف في شعبة
2.3	5	موجه مهني
5.6	12	غير محدد
100.0	214	المجموع

يلاحظ من الجدول ( 4.3 ) أن أكثر من ثلث عينة الدراسة ( 34.1% ) كان للفتة (موظف في شعبة)، و(30.8%) رؤساء أقسام، و(11.2%) رؤساء شعب، و(10.3%) مديرو دوائر، و(2.3%) لكل من نائب مدير دائرة وموجه مهني، و ( 1.9% ) مديرون عامون، و ( 1.4% ) نائب مدير عام، ولم يحدد (5.6%) مسمياتهم الوظيفية.

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
29.9	64	أقل من 5 سنوات
38.3	82	من 5 - 10 سنوات
19.6	42	من 10 - 15 سنة
11.2	24	أكثر من 15 سنة
0.9	2	غير محدد
100.0	214	المجموع

يلاحظ من الجدول (5.3) أن أكثر من ثلث عينة الدراسة (38.3%) تتراوح سنوات خبرتهم (من 5 - 10 سنوات)، و (29.9%) للفئة (أقل من 5 سنوات)، و (19.6%) للفئة (من 10 - 15 سنة)، و (11.2%) للفئة (أكثر من 15 سنة)، فيما لم يحدد (0.9%) سنوات خبرتهم.

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 - أقل من 30 سنة	52	24.3
من 30 - أقل من 40 سنة	85	39.7
من 40 - 50 سنة	61	28.5
أكثر من 50 سنة	12	5.6
غير محدد	4	1.9
المجموع	214	100.0

يلاحظ من الجدول (6.3) أن أكثر من ثلث عينة الدراسة (39.7%) تتراوح أعمارهم (من 30 - أقل من 40 سنة)، و (28.5%) للفئة (من 40 - 50 سنة)، و (24.3%) للفئة (من 20 - أقل من 30 سنة)، و (5.6%) للفئة (أكثر من 50 سنة)، فيما لم يحدد (1.9%) أعمارهم.

### 4.3 أداة الدراسة

بعد أن تمت مراجعة الأدب الإداري حول تحديد احتياجات التطوير الإداري والإطلاع على الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، تم إعداد أداة الدراسة (الإستبانة) لجمع البيانات عن موضوع الدراسة. وجاءت الإستبانة ملحق (1.3) مكونة من قسمين القسم الأول يتكون من 6 بنود تتناول بيانات عامة عن الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر. والقسم الثاني يتكون من مجموعة فقرات حول التطوير الإداري يستجيب لها الموظفون (أفراد الدراسة)، موزعة على اثني عشر مجالاً: المجال الأول يتكون من 7 فقرات تتناول تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، المجال الثاني يتكون من 4 فقرات تتناول الوصف الوظيفي، المجال الثالث يتكون من 6 فقرات تتناول التوظيف، المجال الرابع يتكون من 5 فقرات تتناول تقويم أداء الموظفين، المجال الخامس يتكون من 7 فقرات تتناول تدريب الموظفين، المجال السادس يتكون من 6 فقرات تتناول الرقابة المؤسسية، المجال السابع يتكون من 5 فقرات تتناول نظام الرواتب، المجال الثامن يتكون من

5 فقرات تتناول حوافز العمل، المجال التاسع يتكون من 6 فقرات تتناول التطور الوظيفي للموظفين، المجال العاشر يتكون من 5 فقرات تتناول الاتصال الإداري، المجال الحادي عشر يتكون من 5 فقرات تتناول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، المجال الثاني عشر يتكون من 6 فقرات تتناول الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة. ولقد تم اعتماد سلم الاستجابات من خمس درجات حسب "سلم ليكرت" وهي موافق بشدة ( 5 درجات)، موافق ( 4 درجات)، لا أدري ( 3 درجات)، غير موافق ( 2 درجة)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

### 5.3 صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية مرفقة برسالة خاصة بالتحكيم ملحق (2.3) على مجموعة من المحكمين وعددهم ( 9) من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية والبحث العلمي بهدف التأكد من مستوى ملاءمتها لهدف الدراسة ووضوح فقراتها وانتمائها للمجالات المحددة، وملاءمتها لغويًا، وقد كانت درجة موافقتهم عالية، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين ملحق (3.3)، حيث أقرت الفقرات التي وافق عليها سبعة محكمين على الأقل، وتم حذف 5 فقرات موزعة على المجالات المختلفة، في حين تم إضافة فقرتين في مجال تدريب الموظفين، فأصبح عدد الفقرات الكلي (67) فقرة موزعة على (12) مجال كما يبينه الملحق رقم (2).

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة فتم التأكد منه من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية ( 0.975) وهي قيمة عالية تدل على قيمة ثبات مقبول لأغراض الدراسة، مما يعني أن فقرات هذه الاستبانة ذات ثبات عالٍ، وتتباين قيمة معامل الثبات لكل مجال فرعي وهي موضحة في الجدول (7.3-أ و 7.3-ب):

جدول 7.3-أ: نتائج فحص الثبات للمجالات الفرعية والدرجة الكلية.

المجال	معامل كرونباخ ألفا
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	00.87
الوصف الوظيفي	0.795
التوظيف	0.823

جدول 7.3-ب: نتائج فحص الثبات للمجالات الفرعية والدرجة الكلية.

المجال	معامل كرونباخ ألفا
تقويم أداء الموظفين	0.908
تدريب الموظفين	0.878
الرقابة المؤسسية	0.903
نظام الرواتب	0.903
حوافز العمل	0.832
التطور الوظيفي للموظفين	0.927
الاتصال الإداري	0.835
الهيكل التنظيمي للوزارة	0.892
الأنظمة والقوانين	0.865
تحديد احتياجات التطوير الإداري(الدرجة الكلية)	0.975

### 7.3 المعالجات الإحصائية

لتحليل البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) t- test وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضيات في جداول ملحق (4.3) باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة حيث يتم عرض نتيجة السؤال الأول والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه ثم نتيجة فحص الفرضيات المنبثقة عن الأسئلة (2-7).

وللإجابة على أسئلة الدراسة و قبل فحص فرضيات الدراسة سوف يتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات وفقراته، وتم اعتماد مفتاح لتفسير المتوسط الحسابي وواقع الاهتمام على النحو الآتي (مرعي، 2007):

(قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية)  $\pm$  قيمة الانحراف المعياري = لتحديد الاهتمام وعليه:

• يكون الاهتمام عاليا إذا بلغ المتوسط الحسابي (3.29) فأكثر.

• يكون الاهتمام متوسطا إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1.88-3.28).

• يكون الاهتمام منخفضا إذا بلغ المتوسط الحسابي أقل من (1.88).

**1.4 السؤال الأول:** ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة وفقراته للإجابة على السؤال الأول والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة والدرجة الكلية مرتبة تنازليا.

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري
1	الوصف الوظيفي	2.94	0.883
2	التوظيف	2.76	0.835
3	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	2.75	0.812
4	الرقابة المؤسسية	2.74	0.884
5	الاتصال الإداري	2.69	0.842
6	تدريب الموظفين	2.63	0.827
7	الهيكل التنظيمي للوزارة	2.57	0.911
8	الأنظمة والقوانين	2.57	0.895
9	تقويم أداء الموظفين	2.46	0.880
10	التطور الوظيفي للموظفين	2.34	0.914
11	نظام الرواتب	2.23	0.862
12	حوافز العمل	2.18	0.875
	احتياجات التطوير الإداري (الدرجة الكلية)	<b>2.58</b>	<b>0.698</b>

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) أن مجال الوصف الوظيفي حصل على الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (2.94)، ويليه في المرتبة الثانية مجال التوظيف حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (2.76)، ويليه في المرتبة الثالثة مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (2.75)، ويليه في المرتبة الرابعة مجال الرقابة المؤسسية حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (2.74)، ويليه في المرتبة الخامسة مجال الاتصال الإداري حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (2.69)، ويليه في المرتبة السادسة مجال تدريب الموظفين حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (2.63)، ويليه في المرتبة السابعة مجال الهيكل التنظيمي للوزارة والأنظمة والقوانين حيث حصل كل منهما على متوسط حسابي مقداره (2.57)، ويليه في المرتبة الثامنة مجال تقويم أداء الموظفين حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (2.46)، ويليه في المرتبة التاسعة مجال التطور الوظيفي للموظفين حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (2.34)، ويليه في المرتبة العاشرة مجال نظام الرواتب حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (2.23)، ويليه في المرتبة الحادية عشرة مجال حوافز العمل حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (2.18)، أما المجال الكلي لاحتياجات التطوير الإداري فقد حصل على متوسط حسابي مقداره (2.58).

وتبين الجداول (2.4) - (13.4) نتيجة الأسئلة المنبثقة عن السؤال الأول والمتعلقة بمجالات التطوير الإداري كل على حدة.

يلاحظ من الجدول رقم ( 2.4 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية تراوحت بين (2.95) للفقرة رقم ( 1 ) "تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية"، و(2.67) للفقرة رقم (5) "تتبنى الوزارة خطط عمل مناسبة عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية". وحصل مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل عام على متوسط مقداره (2.75)، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية	2.95	1.108
3	تضع الوزارة خططاً لمشاريع تطويرية من أجل تطوير العاملين فيها	2.75	1.131
4	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	2.74	1.019
6	تضع الوزارة استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة	2.73	1.022
2	تخطط الوزارة لرفع أداء العاملين لمواجهة المستجدات الطارئة في مجال العمل	2.71	1.139
7	تتبنى الوزارة برامج تدريبية مناسبة لتهيئة العاملين المستجدين للعمل في الوزارة	2.68	1.156
5	تتبنى الوزارة خطط عمل مناسبة عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية	2.67	1.069
<b>0.812</b>	<b>تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية (المجال بشكل عام)</b>	<b>2.75</b>	

يلاحظ من الجدول رقم (3.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الوصف الوظيفي تراوحت بين (3.19) للفقرة رقم (8) "يحتوي النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي مكتوب"، و(2.78) للفترتين رقم (9 و 11) "يلتزم العاملون في الوزارة بالوصف الوظيفي المحدد لهم، والوصف الوظيفي محدد بشكل يسهل تطبيقه من قبل العاملين في الوزارة على التوالي". وحصل مجال الوصف الوظيفي بشكل عام على متوسط مقداره(2.94)، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الوصف الوظيفي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
8	يحتوي النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي مكتوب	3.19	1.144
10	يتم إرشاد العاملين في الوزارة بطرق رسمية حول كيفية أدائهم لعملهم	3.00	1.132
9	يلتزم العاملون في الوزارة بالوصف الوظيفي المحدد لهم	2.78	1.153
11	الوصف الوظيفي محدد بشكل يسهل تطبيقه من قبل العاملين في الوزارة	2.78	1.116
<b>الوصف الوظيفي (المجال بشكل عام)</b>		<b>2.94</b>	<b>0.883</b>

يلاحظ من الجدول رقم ( 4.4-أ و 4.4-ب) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوظيف، تراوحت بين ( 3.02 ) للفقرة رقم (15) "تجري الوزارة مقابلات مع الأفراد المتقدمين للتوظيفة عند اختيارهم"، و(2.64) للفقرة رقم (14) "تلجأ الوزارة إلى إخضاع المتقدمين للتوظيفة إلى اختبارات معينة للمفاضلة بينهم قبل حصولهم على الوظيفة". وحصل مجال التوظيف بشكل عام على متوسط مقداره (2.76)، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول 4.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال التوظيف مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
15	تجري الوزارة مقابلات مع الأفراد المتقدمين للتوظيفة عند اختيارهم	3.02	1.204
16	عند تعيين عاملين مستجدين تقوم الوزارة بتوضيح أهدافها	2.89	1.091

جدول 4.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال التوظيف مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
-------	--------	---------	-------------------

1.272	2.68	كفاءة عملية التوظيف أساس تشكيل قوة العمل الفعالة في الوزارة	13
0.961	2.65	تعطي الوزارة أهمية لمصادر العمل المختلفة عند استقطابها لعاملها	12
1.143	2.65	يتم التعيين في الوزارة بناءً على الاحتياجات الوظيفية	17
1.193	2.64	تلجأ الوزارة إلى إخضاع المتقدمين للوظيفة إلى اختبارات معينة للمفاضلة بينهم قبل حصولهم على الوظيفة	14
<b>0.835</b>	<b>2.76</b>	<b>التوظيف (المجال بشكل عام)</b>	

يلاحظ من الجدول رقم ( 5.4 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقييم أداء الموظفين، تراوحت بين ( 2.62 ) للفقرة رقم ( 19 ) " إجراءات تقييم الأداء مفهومة من قبل جميع العاملين في الوزارة"، و ( 2.27 ) للفقرة رقم ( 22 ) "تناقش الوزارة نتائج تقييم الأداء مع العاملين فيها". وحصل مجال قياس وتقييم أداء العاملين بشكل عام على متوسط مقداره ( 2.46 )، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول رقم 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال تقييم أداء الموظفين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
19	إجراءات تقييم الأداء مفهومة من قبل جميع العاملين في الوزارة	2.62	1.004
21	تتسم معايير تقييم الأداء التي تتبناها الوزارة بالموضوعية	2.50	1.047
18	تُخضع الوزارة عاملها المستجدين لعملية متابعة لمعرفة درجة التوافق بين الموظف والوظيفة التي عين فيها	2.47	1.073
20	تتم عملية تقييم الأداء من قبل أفراد يتمتعون بكفاءة عالية	2.44	1.054
22	تناقش الوزارة نتائج تقييم الأداء مع العاملين فيها	2.27	1.031
	<b>تقييم أداء الموظفين (المجال بشكل عام)</b>	<b>2.46</b>	<b>0.880</b>

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تدريب الموظفين تراوحت بين (2.86) للفقرة رقم (28) "توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية داخل الوزارة"، و (2.15) للفقرة رقم (24) "توفر الوزارة فرصاً متساوية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في برامج تدريبية". وحصل مجال تدريب العاملين بشكل عام على متوسط مقداره ( 2.63 )، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال تدريب الموظفين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
28	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية داخل الوزارة	2.86	1.120
25	تتناسب البرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة مع احتياجات العمل فيها	2.84	1.112
27	توضح الوزارة للعاملين فيها أهمية المشاركة في برامج تدريبية	2.73	1.070
29	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية خارج الوزارة	2.73	1.170
23	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين فيها	2.65	1.114
26	يخضع العاملون الذين التحقوا ببرامج تدريبية لمتابعة مستمره	2.45	1.059
24	توفر الوزارة فرصاً متساوية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في برامج تدريبية	2.15	1.064
	تدريب الموظفين (المجال بشكل عام)	2.63	0.827

يلاحظ من الجدول رقم ( 7.4 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة المؤسسية، تراوحت بين (2.93) للفقرة رقم (30) "تتعدد الوسائل التي تستخدمها الوزارة لإجراء الرقابة"، و(2.42) للفقرة رقم ( 35 ) "تقوم تعليمات الرقابة على أساس تقدير الإنجاز". وحصل مجال الرقابة المؤسسية بشكل عام على متوسط مقداره (2.74)، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الرقابة المؤسسية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
30	تتعدد الوسائل التي تستخدمها الوزارة لإجراء الرقابة	2.93	1.109
33	تتحرى الوزارة الدقة لضمان صحة المعلومات عند إجراء الرقابة	2.84	1.106
34	تحفز الرقابة العاملين على تنظيم أوقاتهم في العمل	2.80	1.127
31	تستند الرقابة على معايير واضحة	2.73	1.075

1.093	2.73	تشجع الرقابة العاملين على تطوير أدائهم الإداري	32
1.048	2.42	تقوم تعليمات الرقابة على أساس تقدير الإنجاز	35
<b>0.884</b>	<b>2.74</b>	<b>الرقابة المؤسسية (المجال بشكل عام)</b>	

يلاحظ من الجدول رقم ( 8.4 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نظام الرواتب، تراوحت بين ( 2.48 ) للفقرتين رقم ( 38 و 39 ) "يعكس نظام الرواتب المتبع في الوزارة أهمية الوظائف، وتأخذ الوزارة بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة على التوالي"، و( 1.93 ) للفقرة رقم ( 36 ) "يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون في الوزارة مع طبيعة المهام الوظيفية التي يؤدونها". وحصل مجال نظام الرواتب بشكل عام على متوسط مقداره ( 2.23 )، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال نظام الرواتب مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
38	يعكس نظام الرواتب المتبع في الوزارة أهمية الوظائف	2.48	1.170
39	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة	2.48	1.186
37	هناك علاقة تكاملية بين نظام الرواتب ومراحل التطور الوظيفي في الوزارة	2.30	1.128
40	تأخذ الوزارة التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار عند تحديد نظام الرواتب	1.96	0.990
36	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون في الوزارة مع طبيعة المهام الوظيفية التي يؤدونها	1.93	1.057
<b>نظام الرواتب (المجال بشكل عام)</b>		<b>2.23</b>	<b>0.862</b>

يلاحظ من الجدول رقم ( 9.4 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حوافز العمل، تراوحت بين ( 2.56 ) للفقرة رقم ( 44 ) "تشجع الوزارة العاملين فيها على زيادة تحصيلهم العلمي"، و( 1.88 ) للفقرة رقم ( 41 ) "تمنح الوزارة عاملها الحوافز عند قيامهم بأداء متميز". وحصل مجال حوافز العمل بشكل عام على متوسط مقداره ( 2.18 )، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول رقم 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال حوافز العمل مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف
-------	--------	---------	----------

المعيار			
1.208	2.56	تشجع الوزارة العاملين فيها على زيادة تحصيلهم العلمي	44
1.140	2.32	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الفروق الفردية عند اتخاذها قراراً يتعلق بمنح الحوافز للعاملين	45
0.986	2.10	تهيئ الوزارة ظروف عمل مناسبة تحفز العاملين من خلالها على أداء أعمالهم	42
1.008	2.05	تلجأ الوزارة إلى تقديم حوافز متنوعة وسيلة لزيادة انتماء العاملين للعمل	43
0.984	1.88	تمنح الوزارة عاملها الحوافز عند قيامهم بأداء متميز	41
<b>0.875</b>	<b>2.18</b>	<b>حوافز العمل (المجال بشكل عام)</b>	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4-أ و 10.4-ب) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التطور الوظيفي للموظفين تراوحت بين (2.50) للفقرة رقم (50) "تمنح الترقية في الوزارة على أساس الأقدمية في العمل" و (2.14) للفقرة رقم (49) "تمنح الترقية في الوزارة على أساس الكفاءة في العمل". وحصل مجال التطور الوظيفي للعاملين بشكل عام على متوسط مقداره (2.34)، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول 10.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال التطور الوظيفي للموظفين مرتبة تنازلياً.

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1.295	2.53	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الأقدمية في العمل	50
1.154	2.50	في حال توفر شاغر وظيفي يستدعي درجة من الخبرة في العمل فإن الوزارة تعطي الأولوية إلى مواردها الداخلية لملي الشاغر	51

جدول 10.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال التطور الوظيفي للموظفين مرتبة تنازلياً.

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1.172	2.38	تطلع الوزارة عاملها على الأسباب التي دعته إلى تغيير وضعهم الوظيفي	46
1.116	2.30	تعطي الوزارة فرصاً متساوية للعاملين فيها لتحسين وضعهم الوظيفي	47
1.037	2.19	في حال الترقية تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء للمفاضلة بين من يستحقون الترقية	48

1.127	2.14	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الكفاءة في العمل	49
<b>0.914</b>	<b>2.34</b>	<b>التطور الوظيفي للموظفين (المجال بشكل عام)</b>	

يلاحظ من الجدول رقم ( 11.4 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال الإداري تراوحت بين ( 2.99 ) للفقرة رقم ( 53 ) "نظام الاتصال الإداري المعمول به في الوزارة ذو اتجاهين صاعد وهابط" و ( 2.39 ) للفقرة رقم ( 56 ) "تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم النقد الذاتي". وحصل مجال الاتصال الإداري بشكل عام على متوسط مقداره ( 2.69 )، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
53	نظام الاتصال الإداري المعمول به في الوزارة ذو اتجاهين صاعد وهابط	2.99	1.055
54	آليات الاتصال الإداري واضحة لجميع العاملين في الوزارة	2.88	1.115
52	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال إداري فعال يسهل عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة	2.62	1.118
55	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم التعاون	2.58	1.159
56	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم النقد الذاتي	2.39	1.041
<b>الاتصال الإداري (المجال بشكل عام)</b>		<b>2.69</b>	<b>0.842</b>

يلاحظ من الجدول رقم ( 12.4 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الهيكل التنظيمي للوزارة تراوحت بين ( 2.79 ) للفقرة رقم ( 59 ) "يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة جميع قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة"، و ( 2.44 ) للفقرة رقم ( 61 ) "يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين المجال للتطوير الإداري". وحصل مجال الهيكل التنظيمي للوزارة بشكل عام على متوسط مقداره ( 2.57 )، ويشير ذلك إلى اهتمام متوسط.

جدول رقم 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الهيكل التنظيمي للوزارة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
59	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة جميع قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة	2.79	1.122
58	يظهر الهيكل التنظيمي للوزارة جميع أنشطتها	2.66	1.117
60	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة	2.51	1.051
57	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح	2.46	1.149
61	يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين المجال للتطوير الإداري	2.44	1.046
	<b>الهيكل التنظيمي للوزارة (المجال بشكل عام)</b>	<b>2.57</b>	<b>0.911</b>

يلاحظ من الجدول رقم (13.4-أ و 13.4-ب) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأنظمة والقوانين تراوحت بين (2.97) للفقرة رقم (67) "تقرض العقوبة على العاملين في حال مخالفة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة"، و (2.34) للفقرة رقم (64) "تزود الوزارة العاملين بكتيب يشتمل على أنظمة وقوانين العمل". وحصل المجال بشكل عام على متوسط مقداره (2.57)، ويشير ذلك أيضا إلى اهتمام متوسط.

جدول 13.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الأنظمة والقوانين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
67	تقرض العقوبة على العاملين في حال مخالفة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة	2.97	1.296
62	الأنظمة والقوانين واضحة لجميع العاملين في الوزارة	2.64	1.212

جدول 13.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الأنظمة والقوانين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
63	تتسم الأنظمة والقوانين بالموضوعية في معالجتها للقضايا الإدارية	2.52	1.116
66	يتم إدخال تعديلات على الأنظمة والقوانين وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل	2.50	1.162
65	تشجع الأنظمة والقوانين المعمول بها عملية التطوير الإداري	2.46	1.051
64	تزود الوزارة العاملين بكتيب يشتمل على أنظمة وقوانين العمل	2.34	1.158

0.895	2.57	الأنظمة والقوانين (المجال بشكل عام)
-------	------	-------------------------------------

#### 2.4 فحص الفرضيات:

**1.2.4. السؤال الثاني:** هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي؟ وانبثق عنه الفرضية الأولى ونصها:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي) وتم استخدام اختبار (ت) لفحص الفرضية كما يبين الجدول رقم (14.4-أ و 14.4-ب).

جدول 14.4-أ: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.950	0.062	0.822	2.76	80	ذكر	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
		0.800	2.75	132	أنثى	
0.984	0.020	0.871	2.94	80	ذكر	الوصف الوظيفي
		0.890	2.94	132	أنثى	

جدول 14.4-ب: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.842	0.200	0.833	2.78	80	ذكر	التوظيف
		0.842	2.75	132	أنثى	
0.762	-0.303	0.855	2.44	80	ذكر	تقويم أداء الموظفين
		0.893	2.48	132	أنثى	

0.482	0.704	0.761	2.69	80	ذكر	تدريب الموظفين
		0.859	2.61	132	أنثى	
0.833	-0.211	0.913	2.73	80	ذكر	الرقابة المؤسسية
		0.862	2.76	132	أنثى	
0.626	-0.487	0.837	2.20	80	ذكر	نظام الرواتب
		0.877	2.25	132	أنثى	
0.871	0.163	0.846	2.20	80	ذكر	حوافز العمل
		0.893	2.18	132	أنثى	
0.945	-0.069	0.950	2.34	80	ذكر	التطور الوظيفي للموظفين
		0.893	2.35	132	أنثى	
0.575	-0.561	0.888	2.66	80	ذكر	الاتصال الإداري
		0.809	2.72	132	أنثى	
0.456	-0.746	0.848	2.52	80	ذكر	الهيكل التنظيمي للوزارة
		0.944	2.61	132	أنثى	
0.329	-0.979	0.801	2.50	80	ذكر	الأنظمة والقوانين
		0.943	2.62	132	أنثى	
0.835	-0.209	0.665	2.57	80	ذكر	احتياجات التطوير الإداري (الأداة بشكل عام)
		0.713	2.59	132	أنثى	

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار t-test حيث يتبين من الجدول رقم (14.4-أ و 14.4-ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب النوع الاجتماعي في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، لأي من المجالات الفرعية والكلية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لها أكبر من ( 0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية الأولى.

**2.2.4. السؤال الثالث:** هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقاً لمتغير التخصص العلمي؟ وانبثق عنه الفرضية الثانية ونصها:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر

الموظفين تعزى لمتغير التخصص العلمي) وتم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول رقم ( 15.4-أ و 15.4-ب و 15.4-ج ).

جدول 15.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.188	1.687	1.112	2	2.225	بين المجموعات	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
		0.659	209	137.769	داخل المجموعات	
			211	139.993	المجموع	
0.808	0.213	0.169	2	0.338	بين المجموعات	الوصف الوظيفي
		0.792	209	165.553	داخل المجموعات	
			211	165.890	المجموع	
0.319	1.150	0.807	2	1.614	بين المجموعات	التوظيف
		0.702	209	146.634	داخل المجموعات	
			211	148.248	المجموع	
0.466	0.767	0.599	2	1.198	بين المجموعات	تقويم أداء الموظفين
		0.781	209	163.259	داخل المجموعات	
			211	164.458	المجموع	

جدول 15.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.207	1.586	1.086	2	2.173	بين المجموعات	تدريب الموظفين
		0.685	209	143.156	داخل المجموعات	
			211	145.329	المجموع	

0.270	1.317	1.025	2	2.050	بين المجموعات	الرقابة المؤسسية
		0.778	209	162.643	داخل المجموعات	
			211	164.692	المجموع	
0.635	0.455	0.342	2	0.684	بين المجموعات	نظام الرواتب
		0.751	209	156.949	داخل المجموعات	
			211	157.632	المجموع	
0.532	0.634	0.489	2	0.978	بين المجموعات	حوافز العمل
		0.771	209	161.154	داخل المجموعات	
			211	162.132	المجموع	
0.542	0.615	0.519	2	1.039	بين المجموعات	التطور الوظيفي للموظفين
		0.845	209	176.538	داخل المجموعات	
			211	177.577	المجموع	
0.913	0.091	0.065	2	0.130	بين المجموعات	الاتصال الإداري
		0.716	209	149.628	داخل المجموعات	
			211	149.758	المجموع	
0.858	0.154	0.130	2	0.259	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي للوزارة
		0.843	209	176.267	داخل المجموعات	
			211	176.527	المجموع	

جدول 15.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.377	0.979	0.790	2	1.580	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين
		0.807	209	168.692	داخل المجموعات	
			211	170.272	المجموع	

0.373	0.990	0.486	2	0.973	بين المجموعات	احتياجات التطوير الإداري (الأداة بشكل عام)
		0.491	209	102.719	داخل المجموعات	
			211	103.691	المجموع	

يلاحظ من النتائج في الجدول رقم ( 15.4-أ و 15.4-ب و 15.4-ج) أن قيم (ف) للدرجة الكلية والمجالات الفرعية ليست ذات دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب التخصص العلمي سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية بشكل عام.

**3.2.4. السؤال الرابع:** هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟ وانبثق عنه الفرضية الثالثة ونصها:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي) وتم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول رقم (16.4-أ و 16.4-ب).

جدول 16.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.040	3.258	2.112	2	4.224	بين المجموعات	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
		0.648	210	136.133	داخل المجموعات	
			212	140.357	المجموع	
0.375	0.985	0.771	2	1.543	بين المجموعات	الوصف الوظيفي
		0.783	210	164.382	داخل المجموعات	
			212	165.925	المجموع	
0.461	0.778	0.546	2	1.092	بين المجموعات	التوظيف
		0.702	210	147.491	داخل المجموعات	
			212	148.583	المجموع	
0.251	1.390	1.075	2	2.150	بين المجموعات	تقويم أداء الموظفين
		0.773	210	162.424	داخل المجموعات	
			212	164.575	المجموع	
0.172	1.776	1.209	2	2.418	بين المجموعات	تدريب الموظفين
		0.681	210	142.962	داخل المجموعات	
			212	145.380	المجموع	
0.095	2.383	1.845	2	3.691	بين المجموعات	الرقابة المؤسسية
		0.774	210	162.598	داخل المجموعات	
			212	166.289	المجموع	
0.072	2.658	1.948	2	3.895	بين المجموعات	نظام الرواتب
		0.733	210	153.878	داخل المجموعات	
			212	157.773	المجموع	
0.063	2.803	2.112	2	4.224	بين المجموعات	حوافز العمل
		0.754	210	158.245	داخل المجموعات	
			212	162.469	المجموع	

جدول 16.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.248	1.405	1.172	2	2.345	بين المجموعات	التطور الوظيفي للموظفين
		0.834	210	175.232	داخل المجموعات	
			212	177.577	المجموع	
0.196	1.642	1.162	2	2.324	بين المجموعات	الاتصال الإداري
		0.708	210	148.669	داخل المجموعات	
			212	150.993	المجموع	
0.219	1.531	1.268	2	2.537	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي للوزارة
		0.829	210	173.991	داخل المجموعات	
			212	176.528	المجموع	
0.327	1.123	0.901	2	1.803	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين
		0.803	210	168.525	داخل المجموعات	
			212	170.328	المجموع	
0.206	1.592	0.775	2	1.549	بين المجموعات	احتياجات التطوير الإداري (الأداة بشكل عام)
		0.487	210	102.178	داخل المجموعات	
			212	103.727	المجموع	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من النتائج في الجدول رقم ( 16.4-أ و 16.4-ب) أن قيم (ف) للدرجة الكلية والمجالات الفرعية ليست ذات دلالة إحصائية سوى في مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الثالثة بشكل عام.

ولتحديد مصدر الفروق في مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية تم استخدام اختبار (LSD) لقياس الفروق البعدية كما يبينه الجدول رقم (17.4) حيث يتبين وجود فروق في هذا المجال بين الفئة (بكالوريوس) و(أعلى من بكالوريوس) لصالح (أعلى من بكالوريوس).

جدول 17.4: نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	التخصص العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	أقل من بكالوريوس			
	بكالوريوس			0.43124
	أعلى من بكالوريوس			-0.43124

**4.2.4. السؤال الخامس:** هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير المسمى الوظيفي؟ وانبثق عنه الفرضية الرابعة ونصها:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي) وتم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول رقم (18.4-أ و 18.4-ب و 18.4-ج).

جدول 18.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	بين المجموعات	8.951	7	1.279	2.020	0.054
	داخل المجموعات	122.802	194	0.633		
	المجموع	131.753	201			
الوصف الوظيفي	بين المجموعات	9.573	7	1.368	1.825	0.084
	داخل المجموعات	145.372	194	0.749		
	المجموع	154.945	201			

جدول 18.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.116	1.678	1.110	7	7.773	بين المجموعات	التوظيف
		0.662	194	128.404	داخل المجموعات	
			201	136.177	المجموع	
0.172	1.493	1.136	7	7.949	بين المجموعات	تقويم أداء الموظفين
		0.761	194	147.550	داخل المجموعات	
			201	155.499	المجموع	
0.105	1.725	1.160	7	8.119	بين المجموعات	تدريب الموظفين
		0.673	194	130.475	داخل المجموعات	
			201	138.594	المجموع	
0.083	1.834	1.407	7	9.851	بين المجموعات	الرقابة المؤسسية
		0.767	194	148.884	داخل المجموعات	
			201	158.734	المجموع	
0.389	1.063	0.788	7	5.517	بين المجموعات	نظام الرواتب
		0.742	194	143.859	داخل المجموعات	
			201	149.376	المجموع	
*0.024	2.366	1.701	7	11.904	بين المجموعات	حوافز العمل
		0.719	194	139.410	داخل المجموعات	
			201	151.313	المجموع	
*0.001	3.586	2.736	7	19.151	بين المجموعات	التطور الوظيفي للموظفين
		0.763	194	148.007	داخل المجموعات	
			201	167.158	المجموع	
*0.004	3.106	2.084	7	14.588	بين المجموعات	الاتصال الإداري
		0.671	194	130.147	داخل المجموعات	
			201	144.735	المجموع	

جدول 18.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.133	1.616	1.321	7	9.247	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي للوزارة
		0.817	194	158.562	داخل المجموعات	
			201	167.809	المجموع	
0.156	1.540	1.203	7	8.423	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين
		0.782	194	151.635	داخل المجموعات	
			201	160.058	المجموع	
*0.026	2.334	1.077	7	7.540	بين المجموعات	احتياجات التطوير الإداري (الأداة بشكل عام)
		0.461	194	89.513	داخل المجموعات	
			201	97.053	المجموع	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من النتائج في الجدول رقم ( 18.4-أ و 18.4-ب و 18.4-ج) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية، وللمجالات حوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري فقط، وبالتالي لم يتم قبول الفرضية الرابعة.

ولتحديد مصدر الفروق في كلٍ من مجال حوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري، تم استخدام اختبار (LSD) لقياس الفروق البعدية كما يبينه الجدول رقم (19.4-أ و 19.4-ب و 19.4-ج و 19.4-د). حيث يتبين وجود فروق في مجال حوافز العمل بين (موظف في شعبة) والفئات (مدير دائرة) و(نائب مدير دائرة) و(رئيس شعبة) لصالح هذه الفئات.

وفي مجال التطور الوظيفي للموظفين توجد فروق في هذا المجال بين (موظف في شعبة) والفئات (مدير دائرة) و(نائب مدير دائرة) و(رئيس قسم) و(رئيس شعبة) لصالح هذه الفئات، وبين (موجه مهني) و(نائب مدير دائرة) لصالح (نائب مدير دائرة). أما في مجال الاتصال الإداري فتوجد فروق بين (رئيس قسم) والفئات (مدير دائرة) و(نائب مدير دائرة) لصالح هاتين الفئتين، وبين (موظف في شعبة) والفئات (مدير دائرة) و(نائب مدير دائرة)

و(رئيس شعبة) لصالح هذه الفئات، وبين (موجه مهني) والفئات (مدير دائرة) و(نائب مدير دائرة) لصالح هذه الفئات.

كما توجد فروق في مجال احتياجات التطوير الإداري بين (موظف في شعبة) وكلاً من (مدير دائرة) و (نائب مدير دائرة) و (رئيس قسم) لصالح هذه الفئات.

جدول 19.4-أ: نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف في شعبة	موجه مهني
حوافز العمل	مدير عام								
	نائب مدير عام								
	مدير دائرة							-0.53101	
	نائب مدير دائرة							-0.94192	
	رئيس قسم								
	رئيس شعبة							-0.59692	
	موظف في شعبة			0.53101	0.94192	0.59692			
	موجه مهني								

جدول 19.4-ب: نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف في شعبة	موجه مهني
--------	----------------	----------	-----------	------------	-----------------	----------	-----------	--------------	-----------

						عام			
								مدير عام	التطور الوظيفي
								نائب مدير عام	
	-0.79307							مدير دائرة	
-1.16667	-1.10822							نائب مدير دائرة	
	-0.39155							رئيس قسم	
	-0.61377							رئيس شعبة	
		0.61377	0.39155	1.10822	0.79307			موظف في شعبة	
				1.16667				موجه مهني	

جدول 19.4-ج: نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف في شعبة	موجه مهني
الاتصال الإداري	مدير عام								
	نائب مدير عام								
	مدير دائرة					-0.44545		-0.65604	-0.88727
	نائب مدير دائرة					-0.87818		-1.08877	-1.3200
	رئيس قسم			0.44545	0.87818				
	رئيس شعبة							-0.50377	
	موظف في شعبة			0.65604	1.08877		0.50377		
	موجه مهني			0.88727	1.3200				

جدول 19.4-د: نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف في شعبة	موجه مهني
احتياجات التطوير الإداري	مدير عام								
	نائب مدير عام								
	مدير دائرة							-0.48595	
	نائب مدير دائرة								-0.70861
	رئيس قسم								-0.44157
	رئيس شعبة								
	موظف في شعبة			0.48595	0.70861	0.44157			
	موجه مهني								

5.2.4. السؤال السادس: هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير سنوات الخبرة؟ وانبثق عنه الفرضية الخامسة ونصها:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة) وتم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول رقم (20.4-أ و 20.4-ب و 20.4-ج).

جدول 20.4-أ : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.598	0.628	0.417	3	1.251	بين المجموعات	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
		0.664	208	138.161	داخل المجموعات	
			211	139.412	المجموع	
0.540	0.722	0.568	3	1.703	بين المجموعات	الوصف الوظيفي
		0.786	208	163.555	داخل المجموعات	
			211	165.258	المجموع	
0.244	1.400	0.979	3	2.937	بين المجموعات	التوظيف
		0.699	208	145.476	داخل المجموعات	
			211	148.413	المجموع	
0.611	0.608	0.474	3	1.423	بين المجموعات	تقويم أداء الموظفين
		0.780	208	162.263	داخل المجموعات	
			211	163.685	المجموع	
0.888	0.212	0.147	3	0.440	بين المجموعات	تدريب الموظفين
		0.693	208	144.051	داخل المجموعات	
			211	144.491	المجموع	

جدول 20.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.848	0.268	0.214	3	0.641	بين المجموعات	الرقابة المؤسسية
		0.796	208	165.465	داخل المجموعات	
			211	166.105	المجموع	
0.838	0.283	0.214	3	0.641	بين المجموعات	نظام الرواتب
		0.755	208	156.992	داخل المجموعات	

			211	157.632	المجموع	
0.212	1.515	1.147	3	3.441	بين المجموعات	حوافز العمل
		0.757	208	157.531	داخل المجموعات	
			211	160.972	المجموع	
*0.033	2.959	2.393	3	7.178	بين المجموعات	التطور الوظيفي للموظفين
		0.808	208	168.155	داخل المجموعات	
			211	175.333	المجموع	
0.252	1.373	0.974	3	2.922	بين المجموعات	الاتصال الإداري
		0.709	208	147.566	داخل المجموعات	
			211	150.488	المجموع	
0.205	1.541	1.269	3	3.806	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي للوزارة
		0.823	208	171.201	داخل المجموعات	
			211	175.008	المجموع	
0.262	1.340	1.073	3	3.219	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين
		0.801	208	166.523	داخل المجموعات	
			211	169.742	المجموع	

جدول 20.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

0.439	0.906	0.443	3	1.329	بين المجموعات	احتياجات التطوير الإداري (الأداة بشكل عام)
		0.489	208	101.656	داخل المجموعات	
			211	102.985	المجموع	

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من النتائج في الجدول رقم ( 20.4-أ و 20.4-ب و 20.4-ج) أن قيم (ف) للدرجة الكلية والمجالات الفرعية ليست ذات دلالة إحصائية سوى في مجال التطور الوظيفي للموظفين أي أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب سنوات الخبرة سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الخامسة بشكل عام.

ولتحديد مصدر الفروق في مجال التطور الوظيفي للموظفين تم استخدام اختبار (LSD) لقياس الفروق البعدية كما يبينه الجدول رقم (21.4) حيث يتبين وجود فروق في هذا المجال بين الفئة (أقل من 5 سنوات) وكلا الفئتين (من 5 - 10 سنة) و(من 10 - 15 سنة) لصالح هاتين الفئتين، وبين (من 5 - 10 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) لصالح الفئة (أكثر من 15 سنة).

جدول 21.4: نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	من 10 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة
التطور الوظيفي للموظفين	أقل من 5 سنوات		0.38058	0.55122	
	من 5 - 10 سنوات	-0.38058			0.44192
	من 10 - 15 سنة	-0.55122			
	أكثر من 15 سنة		-0.44192		

٦.٢.٤. السؤال السابع: هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية

الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير

العمر؟ وانبثق عنه الفرضية السادسة ونصها:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر) وتم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول رقم (22.4أ و 22.4ب).

جدول 22.4أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر العينة حسب العمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.339	1.127	0.739	3	2.217	بين المجموعات	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
		0.656	206	135.102	داخل المجموعات	
			209	137.319	المجموع	
0.604	0.619	0.481	3	1.443	بين المجموعات	الوصف الوظيفي
		0.777	206	160.153	داخل المجموعات	
			209	161.596	المجموع	
0.251	1.376	0.963	3	2.888	بين المجموعات	التوظيف
		0.700	206	144.178	داخل المجموعات	
			209	147.066	المجموع	
0.749	0.406	0.320	3	0.959	بين المجموعات	تقويم أداء الموظفين
		0.787	206	162.085	داخل المجموعات	
			209	163.044	المجموع	
0.353	1.092	0.748	3	2.243	بين المجموعات	تدريب الموظفين
		0.685	206	141.013	داخل المجموعات	
			209	143.256	المجموع	

جدول 22.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر العينة حسب العمر.

0.683	0.499	0.392	3	1.175	بين المجموعات	الرقابة المؤسسية
		0.785	206	161.712	داخل المجموعات	
			209	162.887	المجموع	
0.432	0.921	0.689	3	2.068	بين المجموعات	نظام الرواتب
		0.749	206	154.241	داخل المجموعات	
			209	156.309	المجموع	
0.301	1.226	0.927	3	2.782	بين المجموعات	حوافز العمل
		0.757	206	155.856	داخل المجموعات	
			209	158.637	المجموع	

*0.028	3.080	2.495	3	7.486	بين المجموعات	التطور الوظيفي للموظفين
		0.810	206	166.901	داخل المجموعات	
			209	174.387	المجموع	
0.065	2.450	1.703	3	5.108	بين المجموعات	الاتصال الإداري
		0.695	206	143.147	داخل المجموعات	
			209	148.255	المجموع	
*0.035	2.924	2.334	3	7.001	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي للوزارة
		0.798	206	164.378	داخل المجموعات	
			209	171.378	المجموع	
0.088	2.212	1.724	3	5.172	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين
		0.779	206	160.561	داخل المجموعات	
			209	165.733	المجموع	
0.167	1.706	0.820	3	2.461	بين المجموعات	احتياجات التطوير الإداري (الأداة بشكل عام)
		0.481	206	99.060	داخل المجموعات	
			209	101.521	المجموع	

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من النتائج في الجدول رقم ( 22.4-أ و 22.4-ب) أن قيم (ف) للدرجة الكلية والمجالات الفرعية ليست ذات دلالة إحصائية سوى في مجالي التطور الوظيفي للموظفين والهيكل التنظيمي للوزارة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب العمر سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، وبالتالي يتم قبول الفرضية السادسة بشكل عام.

ولتحديد مصدر الفروق في مجالي التطور الوظيفي للموظفين، والهيكل التنظيمي تم استخدام اختبار (LSD) لقياس الفروق البعدية كما يبينه الجدول رقم (23.4).

ففي مجال التطور الوظيفي للموظفين يتبين وجود فروق بين الفئة ( 40 - أقل من 50 سنة) وكلا الفئتين (20- أقل من 30 سنة) و (30 - أقل من 40 سنة) لصالح (40 - أقل من 50 سنة).

وفي مجال الهيكل التنظيمي توجد فروق بين الفئة ( 40 – أقل من 50 سنة) وكلا الفئتين (20- أقل من 30 سنة) و (30 – أقل من 40 سنة) لصالح (40 – أقل من 50 سنة).

جدول 23.4: نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير العمر.

المجال	العمر	20 – أقل من 30	30 – أقل من 40	40 – أقل من 50	أكثر من 50
التطور الوظيفي للموظفين	20 – أقل من 30			0.34967	
	30 – أقل من 40			0.42302	
	40 – أقل من 50	-0.34967	-0.42302		
	أكثر من 50				
الهيكل التنظيمي	20 – أقل من 30			0.42528	
	30 – أقل من 40			0.39483	
	40 – أقل من 50	-0.42528	-0.39483		
	أكثر من 50				

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين. ويشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي توصلت بها الدراسة وتفسيرها، وتوصيات الباحثة المبينة على هذه النتائج ، وقد قسمت الباحثة المناقشة تبعاً لأسئلة الدراسة.

#### 1.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما هو واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين" وتفرع عن السؤال أسئلة فرعية تتعلق بمجالات احتياجات التطوير الإداري وهي تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والوصف الوظيفي، والتوظيف، وتقييم أداء الموظفين، وتدريب الموظفين، والرقابة المؤسسية، ونظام الرواتب، وحوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والأنظمة والقوانين المعمول بها.

#### • مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

من خلال الإطلاع على جدول رقم ( 2.4 ) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.67-2.95)، وهذا يعني أن الاهتمام بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ويدل ذلك على تدني اقتناع الموظفين

في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها بما تبذله الوزارة والمديريات لتخطيط احتياجاتها البشرية. وعلى ضوء هذه النتيجة يمكن تفسير ذلك بأنه ربما يرجع إلى عدم وجود وحدة إدارية مستقلة تعنى بشؤون التخطيط لاحتياجات الوزارة والمديريات من الموارد البشرية، أو انخفاض مقدرة الوزارة والمديريات على وضع خططٍ تفصيلية توضح من خلالها احتياجاتها من الموارد البشرية، واعتبار تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية هو فقط جزء من الخطة العامة للوزارة ومديرياتها، ومن الممكن أن يكون وراء تدني اقتناع الموظفين بالجهود المبذولة من جانب الوزارة ومديرياتها أنها لا تقوم بحصر احتياجاتها من الموارد البشرية بصورة دورية ومستمرة، واعتمادها فقط على ما هو موجود في الخطة العامة فيما يخص التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية. وقد يكون السبب غياب التنسيق والتعاون مع الوحدات أو المستويات الإدارية المختلفة للوقوف على احتياجاتها الحقيقية من الموارد البشرية.

#### • مجال الوصف الوظيفي:

من خلال الإطلاع على جدول رقم ( 3.4 ) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.78-3.19)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال الوصف الوظيفي لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ويستنتج من ذلك أن الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها غير راضين بشكل كافٍ عن الجهود التي تبذلها الوزارة فيما يتعلق بالوصف الوظيفي الخاص بهم، وربما يرجع ذلك إلى انخفاض مقدرة القائمين على إدارة شؤون الموظفين بوضع تحديد دقيق لطبيعة الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة ومديرياتها من حيث مهام ومتطلبات كل وظيفية، وغياب التناسب والتوافق بين احتياجات ومتطلبات بعض الوظائف ومواصفات القائمين على تأدية تلك الوظائف، وغياب المتابعة من جانب رؤساء الوحدات الإدارية للموظفين في هذه الوحدات لمعرفة درجة التزامهم بمهام ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها. وربما يكون أيضاً من بين الأسباب وراء تدني رضا الموظفين افتقار الأنظمة والقوانين المتبعة في الوزارة والمديريات لإجراءات مشددة بشأن العاملين الذين لا يلتزمون بمهامهم الوظيفية كما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي الخاص بهم.

#### • مجال التوظيف:

من خلال الإطلاع على جدول رقم ( 4.4 ) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.64-3.02)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال التوظيف لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، وهذا مؤشر على انخفاض قناعة الموظفين في وزارة الشؤون

الاجتماعية ومديرياتها بإجراءات وآليات عملية التوظيف التي تتبناها وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها، ويمكن إيعاز ذلك إلى افتقار الوزارة ومديرياتها إلى لجان مكونة من أعضاء لديهم المعرفة الكاملة باحتياجات ومتطلبات الوظائف، وقلة التنوع في الإجراءات والأساليب التي تتبناها الوزارة ومديرياتها للقيام بعملية التوظيف، واستناد عملية التوظيف على أسس ومعايير لا تتسم بدرجة عالية من الوضوح. ومن بين الأمور التي قد تكون أيضا سببا في انخفاض قناعة الموظفين أن التوظيف في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها قد لا يتم بناء على رصد الاحتياجات الوظيفية الحقيقية في وحداتها الإدارية المختلفة، وأن خطط وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها غير شاملة لجميع الإجراءات المتعلقة بعملية التوظيف من حيث الاستقطاب والاختيار والتعيين.

#### • مجال تقويم أداء الموظفين:

من خلال الإطلاع على جدول رقم ( 5.4 ) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.27-2.62)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال تقويم الأداء لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، مما يعني عدم اقتناع الموظفين في الوزارة ومديرياتها بالجهود المبذولة من جانب الوزارة فيما يتعلق بتقويم أداء الموظفين، وقد يرجع ذلك إلى عدم وضوح معايير تقويم الأداء لدى الموظفين بشكل جيد يمكنهم من فهمها واستيعابها، أو إلى عدم وضوح الأهداف التي تتبناها الوزارة ومديرياتها والتي تسعى إلى تحقيقها، ونتيجة لذلك قد يكون هناك عدد كبير من الموظفين يواجهون عملية تقويم الأداء بالرفض أو عدم القبول. أيضا من بين الأمور التي قد تكون سببا في ذلك إسناد عملية تقويم الأداء لأشخاص لا يتمتعون بدرجة عالية من الموضوعية وعليه قد تكون النماذج المتعلقة بنتائج تقويم الأداء لا تتسم بدرجة عالية من الدقة وصحة المعلومات الواردة فيها، وربما تبقى هذه النتائج مجهولة وغير معلومة من قبل الموظفين وبالتالي لا يمكنهم العمل على تحسين وتطوير مستوى أدائهم طالما أن هذه النتائج مجهولة بالنسبة لهم. كما يعزى ذلك إلى تركيز وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها أو القائمين على عملية تقويم الأداء على معرفة قدرة الموظفين على إنجاز الأعمال المناطة بهم وفقا لما هو مخطط لها أكثر من كونها وسيلة لتشجيعهم وتحفيزهم على أداء تلك الأعمال. وربما يكون السبب وراء تدني قبول الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لإجراءات تقويم الأداء القيام بتنفيذ هذه العملية بشكل عشوائي غير منتظم وربما لا يتم إطلاع الموظفين على الأوقات التي سوف يخضعون فيها لعملية تقويم الأداء.

#### • مجال تدريب الموظفين:

من خلال الإطلاع على جدول رقم ( 6.4 ) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.15-2.86)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال تدريب الموظفين لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، وقد يرجع ذلك إلى افتقار وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لوحدة إدارية مستقلة تعنى بتدريب وتنمية الموظفين، وربما إلى انخفاض حجم الموارد المادية المخصصة في موازنة وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لتدريب وتنمية الموظفين، وبالتالي عجزها عن تنظيم برامج ودورات تدريبية لما تتطلبه من إمكانيات وموارد مادية. ويعزى كذلك إلى أن نوعية البرامج التي تنظمها وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها ربما لا تتناسب مع احتياجات جميع الموظفين في الوحدات الإدارية المختلفة، وإلى أن هذه البرامج التدريبية ليست جزءاً من خطط تطويرية تتبناها الوزارة ومديرياتها للارتقاء بمستوى الموظفين وتطوير أدائهم الإداري، وإلى غياب مبدأ المساواة بين جميع الموظفين في إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في البرامج التدريبية التي يتم تنظيمها، وتدني مستوى رضا الموظفين عن محتوى البرامج التدريبية من ناحية، وعن مقدمي هذه البرامج من ناحية أخرى.

#### • مجال الرقابة المؤسسية:

من خلال الإطلاع على جدول رقم ( 7.4 ) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.42-2.93)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال الرقابة المؤسسية لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، مما يدل على وجود اهتمام منخفض من جانب الوزارة ومديرياتها فيما يتعلق بالنظام الرقابي الذي تتبعه للوقوف على كيفية إنجاز وتنفيذ الأعمال، وربما يعود ذلك إلى أن إجراءات الرقابة المؤسسية المتبعة من جانب وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا تتمتع بدرجة كبيرة من الموضوعية. وقد يرجع ذلك إلى عدم وضوح الأسس التي تبنى عليها إجراءات الرقابة المؤسسية، وقلة التنوع في الأساليب والإجراءات الرقابية المتبعة، واعتبار عملية الرقابة المؤسسية وسيلة لمراقبة الموظفين للوقوف على درجة التزامهم بغايات الوزارة ومديرياتها وسياساتها المرسومة وخططها الموضوعية، وإلى أن إجراءات الرقابة المؤسسية لا تشجعهم على تطوير أدائهم وتحسينه لمكافئتهم على إنجازهم المتميز بقدر ما هي وسيلة لمراقبتهم أثناء القيام بعملهم. وقد يعزى الأمر كذلك إلى أن تنفيذ إجراءات الرقابة المؤسسية لا يتم من قبل الرؤساء المباشرين للموظفين وإنما من قبل أشخاص ليس لديهم المعرفة الكاملة عن طبيعة الوظائف من حيث مهامها واحتياجاتها وكيفية أدائها.

#### • مجال نظام الرواتب

من خلال الإطلاع على جدول رقم ( 8.4 ) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (1.93-2.48)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال نظام الرواتب لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ويمكن أن نستنتج من ذلك أن الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها غير راضين بشكل كافٍ عن نظام الرواتب المتبع في الوزارة، ويمكن على ضوء هذه النتيجة تبرير ذلك إلى شعور الموظفين بوجود اختلاف بين نظام الرواتب المتبع في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها ونظم الرواتب المتبعة في مؤسسات أخرى مثيلة في ذات القطاع العام، وأن نظام الرواتب قد لا يأخذ بعين الاعتبار مراحل التقدم الوظيفي للموظفين بحيث يكون هناك علاقة بين قيمة الرواتب التي يتقاضاها الموظفين ومراحل التقدم الوظيفي لهم. وقد يكون من بين الأسباب أن الرواتب التي يتقاضاها الموظفين لا تعكس أهمية الوظائف التي يشغلونها، مما يعني أن نظام الرواتب المتبع لا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات كل وظيفة من حيث المؤهلات اللازمة والجهد المبذول والزمن اللازم لإنجاز هذه الوظائف. وكذلك يمكن أن يعزى تدني مستوى الرضا لدى الموظفين إلى عدم كفاية الرواتب التي يتقاضونها لتلبية احتياجاتهم الشخصية والمعيشية في ظل التغيرات الاقتصادية الحاصلة، واستناد وزارة الشؤون الاجتماعية في تحديد نظام رواتبها على معايير لا تتسم بدرجة كبيرة من الوضوح.

#### • مجال حوافز العمل:

من خلال الإطلاع على جدول رقم ( 9.4 ) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (1.88-2.56)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال نظام الرواتب لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ونستنتج من ذلك تدني رضا الموظفين عن نظم الحوافز المتبعة في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها، وقد يرجع ذلك إلى قلة المعرفة بأهمية منح الحوافز للعاملين وأثرها على تحقيق مستويات أداء عالية، وإلى عدم تهيئتها لظروف عمل مناسبة تشجع الموظفين من خلالها على بذل جهد أكبر لضمان زيادة انتمائهم للعمل، وقلة التنوع في الحوافز المقدمة من وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها وانحصارها في نوع محدد. وقد يعزى كذلك إلى عدم أخذ وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين من حيث المهارات والقدرات عند منحها الحوافز، ووجود تداخل في الأسس التي تعتمد عليها وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لتقديم الحوافز مما قد يؤدي إلى انخفاض درجة وضوحها، فهل يتم منح الحوافز للموظفين بناءً على نتائج تقييم الأداء، أو على أساس مستوى المهارات والكفاءات التي يتمتعون بها، أو على أساس الأقدمية في العمل. ويعزى كذلك إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار أثر الحوافز بمختلف

أنواعها وانعكاساتها الايجابية على خلق الدافعية لدى الموظفين للعمل وتثبيت قناعتهم بأهمية التطور الإداري وسعيهم لتحقيقه.

#### • مجال التطور الوظيفي للموظفين:

من خلال الإطلاع على جدول رقم (10.4) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.14-2.53)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال التطور الوظيفي للموظفين لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ويمكن أن نستنتج من ذلك انخفاض مستوى قناعة الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها بإجراءات التطور الوظيفي التي تتخذ بحق بعض العاملين في الوزارة والمديريات، وقد يعزى ذلك إلى كون اعتبار آليات وإجراءات التطور الوظيفي لا تتسم بدرجة من الدقة نظرا لعدم وضوح الأساس الذي تعتمد عليه وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في اتخاذ هذه الإجراءات، وهذا مؤشر على أن إجراءات الترقية مثلا قد لا تعتمد بالدرجة الأولى على نتائج تقويم الأداء بالنسبة للموظفين وعلى الخبرات والمهارات التي يمتلكونها، وإنما تتم بناء على اعتبارات أخرى قد تكون بعيدة عن الموضوعية، وإلى أن الوزارة لا توفر فرصا لجميع الموظفين لتحسين وضعهم الوظيفي من خلال التحاقهم ببرامج ودورات تدريبية تمكنهم من صقل مهاراتهم وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة تؤهلهم لشغل مناصب إدارية جديدة، وإلى أن الأنظمة والقوانين المتبعة لا توضح بشكل صريح الأمور التي يمكن على ضوءها تعديل أوضاعهم الوظيفية، وقد تنحصر قرارات التطور الوظيفي للموظفين بيد السلطة الإدارية العليا فقط دون الأخذ بعين الاعتبار آراء رؤساء الوحدات الإدارية بمرؤوسيتهم، أو حتى نماذج تقويم أدائهم.

#### • مجال الاتصال الإداري:

من خلال الإطلاع على جدول رقم (11.4) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.39-2.99)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال الاتصال الإداري لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، وقد يرجع ذلك إلى أن نظام الاتصال الإداري لا يمتاز بدرجة كبيرة من الفعالية بحيث يسهل من عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات، وغياب الاتصال والتواصل بين الموظفين في المستويات الإدارية في مقر الوزارة والموظفين في مديرياتها، مما ينعكس سلبا على علاقات التعاون والتفاهم بين المستويات الإدارية في الوزارة والمديريات. وقد يعزى كذلك إلى عدم وضوح في الصلاحيات وتداخل الاختصاصات، وقلة أخذ المستويات الإدارية العليا

بآراء ومقترحات الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وانحصر سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة العليا ووجوب تنفيذها من قبل الموظفين دون الحق في مناقشة تلك القرارات.

#### • مجال الهيكل التنظيمي للوزارة:

من خلال الإطلاع على جدول رقم (12.4) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.44-2.79)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال الهيكل التنظيمي لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ويمكن أن يكون السبب وراء ذلك أن الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا يأخذ كثيرا بعين الاعتبار البرامج الخدمائية والنشاطات التي تقدمها للفئات المستهدفة، ولا يوضح كثيرا آليات وقنوات الاتصال بين الموظفين في جميع المستويات الإدارية، وأن الهيكل التنظيمي لا يتضمن وجود وحدة إدارية تعنى بتحديد احتياجات التطوير الإداري والعمل على تلبية تلك الاحتياجات، ولا يبين بشكل دقيق الوصف والتوصيف الوظيفي سواء للموظفين أو للوظائف على حد سواء، وقد يدعم ممارسة الروتين ولا يشجع الموظفين على تطوير الأساليب التي يتبعونها لتنفيذ أعمالهم.

#### • مجال الأنظمة والقوانين:

من خلال الإطلاع على جدول رقم (13.4) نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (2.34-2.97)، وهذا يعني أن الاهتمام بمجال الأنظمة والقوانين لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج أن الأنظمة والقوانين المتبعة في وزارة الشؤون الاجتماعية قد لا يتم تطبيقها بالشكل الذي يضمن تنظيم سير العمل من ناحية، وحقوق الموظفين من ناحية أخرى، ولا يتم مراجعة وتعديل أنظمة وقوانين العمل بشكل يخدم تحقيق أهداف وغايات وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها من جانب، وتلبية احتياجات الموظفين من جانب آخر في ظل التغيرات الخارجية والداخلية والتي قد تؤثر على تحقيق الغايات وإشباع الاحتياجات. وإلى أن الأنظمة والقوانين المتبعة لا تنص بشكل واضح وصريح على ضرورة مواكبة الموظفين لاحتياجات التطور الإداري، وقد يعزى كذلك إلى غياب مبدأ الشفافية لدى بعض الجهات المسؤولة عن تطبيق الأنظمة والقوانين عند معالجة القضايا الإدارية.

#### 2.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني:

هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير النوع الاجتماعي؟ وانبثق عنه الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي".

وبينت النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب النوع الاجتماعي في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، لأي من المجالات الفرعية والكلية، ويمكن أن نستنتج من خلال هذه النتيجة أن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها مطبقة بشكل كامل لمبدأ المساواة بين الموظفين ذكورا وإناثا، ويستدل من ذلك عدم وجود أي تمييز من جانب وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها حول تحديد احتياجات التطوير الإداري لكل من الذكور والإناث على حد سواء، وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية لا تنظم برامج للتطوير الإداري منفصلة تأخذ فيها احتياجات التطوير الإداري للذكور بشكل منفصل عن احتياجات التطوير الإداري للإناث، وأن وزارة الشؤون الاجتماعية قد لا تأخذ على محمل الجد اهتمامات كل من الذكور والإناث للوقوف على احتياجاتهم الحقيقية والعمل على تلبية تلك الاحتياجات من خلال تبني مشاريع عمل تطويرية تؤدي في محصلتها النهائية إلى تحقيق التطور الإداري المنشود للموظفين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (لافي، 2004) حيث بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية وفقا لمتغير الجنس، ولكنها تختلف مع دراسة (النمورة، 2006) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق معنوية في استراتيجية التدريب تعزى لمتغير الجنس.

### 3.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث:

هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير التخصص العلمي؟ وانبثق عنه الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص العلمي".

وبينت النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب التخصص العلمي في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، وهذا مؤشر على أن اختلاف التخصصات العلمية لا يؤثر كثيرا في وجهات نظر الموظفين حول تحديد احتياجات التطوير الإداري، وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا تأخذ بعين الاعتبار الفروق في المهارات الفنية والسلوكية والفكرية بين العاملين والتي قد يرجع سبب تباينها إلى اختلاف تخصصاتهم العلمية، وإلى كون طبيعة مهام ومتطلبات الوظائف الموضحة في الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا تتأثر كيفية أدائها كثيرا فيما إذا كانت تخصصاتهم علمية أو أدبية أو تجارية. وربما يعزى الأمر أيضا إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا تسعى جادة في تنظيم برامج للتطوير الإداري تتلاءم مع احتياجات جميع العاملين باختلاف تخصصاتهم العلمية. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (جريس، 2004) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر الطلبة لإدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت.

#### ٤.١.٥ . مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع:

هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير المؤهل العلمي؟ وانبثق عنه الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وبينت النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، سوى في مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية. ويستدل من ذلك عدم وجود اختلاف في وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها حول تحديد احتياجات التطوير الإداري على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وقد يعزى هذا إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا تعطي وزنا أو أهمية عالية لأصحاب الدرجات العلمية المتقدمة، ولا تخصصهم ببرامج للتطوير الإداري تتناسب مع مستوى مهاراتهم المكتسبة نتيجة حصولهم على درجات علمية متقدمة، وقد يعزى كذلك إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا تميز بين أصحاب الدرجات العلمية المتقدمة ومن هم أقل منهم من حيث

حواجز العمل، أو الرواتب التي يتقاضونها، أو التحسين والتطوير في وضعهم الوظيفي، وقد يعزى كذلك إلى أن الوزارة ومديرياتها لا توفر فرصا متساوية لجميع الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية للمشاركة في برامج التطوير الإداري، أو أنها قد لا تأخذ بآراء ووجهات نظر الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية حول طبيعة برامج التطوير الإداري التي تتلاءم مع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (عريقات، 2000) حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية نحو نظم الحوافز السائدة فيها وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة (لافي، 2004) والتي أظهرت عدم وجود اختلاف في وجهات النظر لواقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، ولكنها تختلف مع دراسة (عياد، 2003) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود اختلاف في اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

#### 5.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس:

هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير المسمى الوظيفي؟ وانبثق عنه الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

وبينت النتيجة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية، وللمجالات حوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري، وهذه النتيجة تظهر أن احتياجات التطوير الإداري تختلف لدى الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها باختلاف مسمياتهم الوظيفية، وقد يرجع ذلك إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا توفر فرصا متساوية لجميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية بنفس الدرجة والأهمية للالتحاق في برامج للتطوير الإداري، أو أن الوزارة ومديرياتها تميز بين الموظفين وفقا لمسمياتهم الوظيفية، أو أنها لا تعطي أهمية متوازنة لتطوير وتحسين أداء الموظفين في المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والدنيا، وقد تصب اهتمامها وتركيزها على بعض الموظفين في المستويات الإدارية دون الأخرى. وربما يعزى كذلك إلى أن جميع أعمال وأنشطة وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها تتفاوت عن بعضها البعض من حيث الأهمية، ويستدل من ذلك على سعي وزارة الشؤون

الاجتماعية ومديرياتها لتطوير الأداء الإداري فقط للموظفين في الوظائف التي تعتبر أنشطتها وأعمالها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للوزارة ومديرياتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لافي، 2004) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن نظرة الإداريين في وزارة الزراعة تختلف لواقع التطوير الإداري في وزارتهم وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

#### 6.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال السادس:

هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير سنوات الخبرة؟ وانبثق عنه الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

وبينت النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب سنوات الخبرة في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، سوى في مجال التطوير الوظيفي للموظفين، وتدل هذه النتيجة على أن احتياجات التطوير الإداري لدى الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية لا تختلف لدى بعضهم البعض باختلاف سنوات الخبرة التي يمتلكونها، وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا تأخذ بعين الاعتبار المهارات والقدرات المكتسبة لدى بعض الموظفين خلال سنوات عملهم ودورها في تحسين وتطوير أدائهم الإداري، أو أن الوزارة ومديرياتها قد لا تأخذ بعين الاعتبار عامل الخبرة عند تنظيمها لبرامج التطوير الإداري بحيث تتلاءم هذه البرامج مع جميع المقومات العملية للموظفين، ولا تتعامل مع جميع احتياجات التطوير الإداري لدى الموظفين بنفس المستوى من حيث الأهمية لتلبية تلك الاحتياجات بغض النظر عن سنوات الخبرة التي يمتلكونها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (النمورة، 2006) العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، والتي أظهرت وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تختلف مع دراسة (عياد، 2003) اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري، حيث أظهرت نتيجة هذه الدراسة وجود فروق في الاتجاهات تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

### 7.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال السابع:

هل تختلف وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية حول تحديد احتياجات التطوير الإداري وفقا لمتغير العمر؟ وانبثق عنه الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر".

وبينت النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب العمر في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، سوى في مجالي التطور الوظيفي للموظفين والهيكل التنظيمي للوزارة، وعلى ضوء هذه النتيجة يمكن القول إن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها قد لا تأخذ بعين الاعتبار اختلاف الفئات العمرية لدى الموظفين عند حصر وتحديد احتياجات التطوير الإداري، بحيث يتم تنظيم برامج التطوير الإداري بشكل يتلاءم مع جميع الموظفين بمختلف فئاتهم العمرية، وقد يعزى كذلك إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لا تتيح المجال لجميع الموظفين بمختلف فئاتهم العمرية للتعبير عن احتياجاتهم الشخصية والوظيفية للتطوير الإداري، ولا توفر برامج للتطوير الإداري بشكل يخدم جميع الفئات العمرية كل على حدة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (النمورة، 2006) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق معنوية في مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين يعزى لمتغير العمر. ولكنها تختلف مع دراسة (لافي، 2004) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن نظرة الإداريين في وزارة الزراعة تختلف لواقع التطوير الإداري في وزارتهم تعزى لمتغير العمر.

### 2.5 ملخص النتائج

بعد أن تمت مناقشة النتائج وفقا لكل مجال من مجالات الدراسة على حدة ارتأت الباحثة وضع هذه النتائج بصورة مختصرة على النحو التالي:

- أن الاهتمام بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ويدل ذلك على تدني اقتناع الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها بما تبذله الوزارة والمديريات لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية.

- أن الاهتمام بمجال الوصف الوظيفي لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ويستنتج من ذلك أن الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها غير راضين بشكل كافٍ عن الجهود التي تبذلها الوزارة فيما يتعلق بالوصف الوظيفي الخاص بهم.
- أن الاهتمام بمجال التوظيف لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، وهذا مؤشر على انخفاض قناعة الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها بإجراءات وآليات عملية التوظيف التي تتبناها.
- أن الاهتمام بمجال تقويم الأداء لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، مما يعني عدم اقتناع الموظفين في الوزارة ومديرياتها بالجهود المبذولة من جانب الوزارة فيما يتعلق بتقويم أداء الموظفين.
- أن الاهتمام بمجال تدريب الموظفين لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، وقد يرجع ذلك إلى افتقار وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لوحدة إدارية مستقلة تعنى بتدريب وتنمية الموظفين، وربما إلى انخفاض حجم الموارد المادية المخصصة في موازنة وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها لتدريب وتنمية الموظفين، وبالتالي عجزها عن تنظيم برامج ودورات تدريبية لما تتطلبه من إمكانيات وموارد مادية.
- أن الاهتمام بمجال الرقابة المؤسسية لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، مما يدل على وجود اهتمام منخفض من جانب الوزارة ومديرياتها فيما يتعلق بالنظام الرقابي الذي تتبعه للوقوف على كيفية إنجاز وتنفيذ الأعمال.
- أن الاهتمام بمجال نظام الرواتب لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ويمكن أن نستنتج من ذلك أن الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها غير راضين بشكل كافٍ عن نظام الرواتب المتبع في الوزارة.
- أن الاهتمام بمجال نظام الحوافز لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ونستنتج من ذلك تدني رضا الموظفين عن نظم الحوافز المتبعة في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها.
- أن الاهتمام بمجال التطور الوظيفي للموظفين لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ويمكن أن نستنتج من ذلك انخفاض مستوى قناعة الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها بإجراءات التطور الوظيفي التي تتخذ بحق بعض الموظفين في الوزارة والمديريات.

- أن الاهتمام بمجال الاتصال الإداري لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، وقد يرجع ذلك إلى أن نظام الاتصال الإداري لا يمتاز بدرجة كبيرة من الفعالية بحيث يسهل من عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات، مما ينعكس سلباً على علاقات التعاون والتفاهم بين المستويات الإدارية في الوزارة والمديريات.
- أن الاهتمام بمجال الهيكل التنظيمي لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط.
- أن الاهتمام بمجال الأنظمة والقوانين لدى وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين اهتمام متوسط، ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج أن الأنظمة والقوانين المتبعة في وزارة الشؤون الاجتماعية قد لا يتم تطبيقها بالشكل الذي يضمن تنظيم سير العمل من ناحية، وحقوق الموظفين من ناحية أخرى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب النوع الاجتماعي في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، لأي من المجالات الفرعية والكلية، و يمكن أن نستنتج من خلال هذه النتيجة أن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها مطبقة بشكل كامل لمبدأ المساواة بين الموظفين ذكورا وإناثا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب التخصص العلمي في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، وهذا مؤشر على أن اختلاف التخصصات العلمية لا يؤثر كثيراً في وجهات نظر الموظفين حول تحديد احتياجات التطوير الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، سوى في مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية. ويستدل من ذلك عدم وجود اختلاف في وجهات نظر الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها حول تحديد احتياجات التطوير الإداري على اختلاف مؤهلاتهم العلمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية، وللمجالات حوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري، وهذه النتيجة تظهر أن احتياجات التطوير الإداري تختلف لدى الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب سنوات الخبرة في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، سوى في مجال التطور الوظيفي للموظفين، وتدل هذه النتيجة على أن احتياجات التطوير الإداري لدى الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية لا تختلف لدى بعضهم البعض باختلاف سنوات الخبرة التي يمتلكونها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب العمر في واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين، سواء على المجالات الفرعية أو على الدرجة الكلية، سوى في مجالي التطور الوظيفي للموظفين والهيكل التنظيمي للوزارة، وعلى ضوء هذه النتيجة يمكن القول إن وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها قد لا تأخذ بعين الاعتبار اختلاف الفئات العمرية لدى الموظفين عند حصر وتحديد احتياجات التطوير الإداري، بحيث يتم تنظيم برامج التطوير الإداري بشكل يتلاءم مع جميع الموظفين بمختلف فئاتهم العمرية.

### 3.5 التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

- أن تعطي وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها مزيداً من الاهتمام بتحديد احتياجات التطوير الإداري بشكل عام وخصوصاً في مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث وضع خطط مناسبة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وإعطاء المجال للمستويات الإدارية المختلفة للمشاركة بتحديد احتياجات الدوائر والأقسام من حيث الكم والنوع المناسب، وكذلك تبني استراتيجيات عمل متنوعة و برامج تدريبية ملائمة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتوقعة حصولها عند تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية.
- أن تهتم وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها بضرورة شمول النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي محدد يتسم بالوضوح، ومراعاة العمل على تجديده بما يتلائم مع التغيرات التي تجريها الوزارة على وظائفها.
- أن تولي وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها مزيداً من الاهتمام بعملية التوظيف والعمل على تطوير هذا الجانب من حيث استناد عملية التوظيف على أسس ومعايير واضحة تتميز

بالصدق والموضوعية، والابتعاد عن المحسوبية والوساطة، وتبني إجراءات وأساليب توظيف متنوعة، وإعطاء أهمية متماثلة لمصادر العمل المختلفة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية.

- أن تعمل وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها على تبني وسائل رقابية فعالة، يتم وضعها بناء على أسس ومعايير واضحة من قبل أشخاص يتمتعون بكفاءات وقدرات عالية، كما أن عليها إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم كوسيلة لتعزيز نقاط قوتهم ومعالجة نقاط ضعفهم.
- أن تزيد وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها الاهتمام بتدريب وتنمية الموظفين والعمل على تطويره من حيث حصر وتحديد احتياجات الموظفين للبرامج التدريبية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين من حيث المهارات والقدرات، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في هذه البرامج سواء كانت داخلية أو خارجية وفقا لما يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية والتنظيمية.
- أن تتجه وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها للتنوع في الوسائل والأساليب التي تتبعها عند إجراء عملية الرقابة، وتصميمها بناءً على أسس ومعايير موضوعية وواضحة تتحرى من خلالها الدقة في جمع المعلومات عن أداء الموظفين، واعتبارها وسيلة لتشجيع الموظفين على تنظيم أوقاتهم وتقديرهم لهم على جهودهم المتميزة وليس فقط مجرد مراقبة لسلوكهم وتصرفاتهم في العمل.
- أن تزيد وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها الاهتمام بتطوير نظام الرواتب بالتطور الوظيفي للموظفين، والأخذ بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة، وأن يعكس نظام الرواتب أهمية هذه الوظائف والأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي قد تطرأ على احتياجات ومتطلبات الموظفين.
- أن تبادر وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها بتطوير حوافز العمل واستخدام حوافز متنوعة مادية ومعنوية، تهيئ من خلالها ظروف عمل مناسبة تمكن الموظفين من أداء أعمالهم، وتزيد فرص زيادة انتمائهم.
- أن تتبنى وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها أسسا واضحة وموضوعية فيما يتعلق بإجراءات الترقية، واعتبار الكفاءة والأقدمية ونتائج تقييم الأداء وغيرها من الوسائل ركائز أساسية لا بد من الرجوع إليها في حال منح الترقية.

- أن تهتم وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها بتعزيز نظام الاتصال الإداري المتوفر لديها من حيث تنوع وتسلسل قنوات الاتصال لتحري الدقة في إرسال واستقبال المعلومات من جهة، وضمان سيادة التعاون والتفاهم بين مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا.
- أن تعيد وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها النظر في تصميم هيكلها التنظيمي بحيث يتسم بالوضوح والشمولية والمرونة وإتاحة المجال للتطور الوظيفي بشكل يلبي احتياجات الوزارة والموظفين فيها.
- أن تأخذ وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها بعين الاعتبار ضرورة اتسام الأنظمة والقوانين بالوضوح والشفافية، وضرورة تمتعها بدرجة معينة من المرونة لمقابلة التغيرات الحاصلة، وإطلاع الموظفين على الأنظمة والقوانين من خلال كتيبات توزع عليهم.

## المراجع العربية:

- أبو سعدة، إ. (1996): تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالتطبيق على العاملين بديوان عام وأحياء محافظة القاهرة. جامعة الأزهر، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو فارة، ي. (2006): "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، ص ص 246-281.
- أبو ندى، ج. (1999): أهمية الحوافز والحاجات لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة سنة 1999. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الأعرجي، ع. (1995): دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، الطبعة الأولى. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأيوبي، ن. (1995): الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- البرادعي، ب. (2006): تنمية مهارات مديري الإدارة العليا والمتوسطة، الطبعة الأولى. إيتراك للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- برونوطي، س. (2001-أ): الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- برونوطي، س. (2001-ب): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بيل، م. (1997): التدريب الناجح للموظفين ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة. الطبعة الأولى. الدار العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- تريسى، و. (1990): تصميم نظم التدريب والتطوير . ترجمة سعد أحمد الجبالي. معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- الجبوري، ع. (2001): العلاقات العامة فن وإبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، الطبعة الأولى. دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- جريس، إ. (2004): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في جامعة بيرزيت. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حبتور، ع. (2000): أصول ومبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حسن، ر. (2000): إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- حسن، ع. (1978): إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر.
- حسن، ع. (1980): العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر.
- حسن، م. (2003): مهارات التدريب أثناء العمل ، الطبعة الأولى. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- حسنين، ع. (1996): دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، الطبعة الأولى. سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الجيزة، مصر.
- حسنين، م. (2001): أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية ، الطبعة الأولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حلبي، ح. (1982): تدريب الموظف، الطبعة الثانية. دار منشورات عويدات للنشر والتوزيع، بيروت.
- حمدان، م. (1991): تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة. دار التربية الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خ. (2002): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمور، م. (1987): التطوير التنظيمي والخصوصية العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- خليل، أ. (2005): الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- خواجه، ع. (2004): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- درويش، إ. (1988): التنمية الإدارية، الطبعة السادسة. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- السالم، م.، الصالح، ع. (2002): إدارة الموارد البشرية : "مدخل استراتيجي" ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- السباعوي، م. (2003): تطور الفكر الإداري. غزة، فلسطين.

- سليمان، م. (2005): استخدام مدخل إعادة الهندسة لتحسين فعالية التدريب الإداري دراسة تطبيقية على مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي. جامعة الزقازيق، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السويطي، ي. (2004): آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس: الشؤون الإدارية. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- شوايش، م. (2000): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشويكي، س. (2006): المعجم الإداري، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
- صرن، ر. (2002): دليل تطور الفكر الإداري، الطبعة الأولى. دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سورية.
- الطويل، ه. (1997): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطويل، ه. (2006): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الطبعة الرابعة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد البارى، أ. (2005): نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجية. جامعة عين شمس، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد الفتاح، ع. (2004): أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران. جامعة عين شمس، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبوي، ز. (2006-أ): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبوي، ز. (2006-ب): إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبوي، ز. (2006-ج): التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
- العديلي، ن. (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- عرب، ع. (1994): اقتصاديات العمل نظرية عامة، الطبعة الأولى. عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- عريقات، م ( 2000): اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة نحو نظم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية والاجتماعية. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عساف، ع. (2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات . دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، ع. (1996): إدارة القوى العاملة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليمات، ص. (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليوة، س ( 2001): تحديد الاحتياجات التدريبية ، الطبعة الأولى. إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عياد، ع. (2003): اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- غنيمي، ز. (2001): ترقية الموظف العام في فلسطين. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- غيلاسبي، ك. (2006): دليل لتطوير هيئة التدريس إرشادات عملية وأمثلة ومصادر، ترجمة زهير السمهوري وسيد أحمد سعيد. الطبعة الأولى. مكتبة العبيكان، عمان، الأردن.
- فضالة، ف. (2004): التدريب أثناء الخدمة ودوره في التنمية البشرية حالة الكويت ، الطبعة الأولى. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.
- فلسطين، وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية. ( 2007): نشأة وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية. وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية، رام الله.  
(<http://www.mosa.gov.ps/DesktopDefault.aspx?tabID=3688&lang=ar-JO,3/3/2007>)
- فهمي، ج. ( 2003): أضواء على الجهاز الإداري العربي التنظيم ومسميات الوظائف والأجور، الطبعة الأولى. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- القريوتي، م.، زويلف، م. (1993): المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف، الطبعة الثانية. المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- القريوتي، م. (1996): التطوير الإداري: المفهوم والمعوقات وآليات التنفيذ ، الطبعة الأولى. دار فارس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، م. (1997): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية. عمان، الأردن.

- القريوتي، م. (2000): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كشك، م. (1984): أسس الإدارة العامة مدخل إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية . المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- كينان، ك (1995): التخطيط الإداري ، ترجمة محمود الحلبي، الطبعة الأولى. الدار العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- لافي، أ (2004): التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية- واقع وآفاق من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- اللوزي، م.، زويلف، م. ( 1993): التنمية الإدارية والدول النامية ، الطبعة الأولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، م (2000): التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، م (2002-أ): التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، م (2002-ب): التنمية الإدارية، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماهر، أ. (2007): تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- محارب، ع. (2004): التأديب الإداري في الوظيفة العامة، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مخيمر، ع وآخرون ( 2000): نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي ، الطبعة الأولى. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- مرعي، ر. ( 2007): واقع الخدمات المكتبية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المستفيدين. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مكي، ع. (2007): هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري، الطبعة الأولى. المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- منصور، م. (1976): قراءات في تنمية الموارد البشرية. وكالة المطبوعات للنشر، الكويت.

- منصورى، ع. (2004): نموذج مقترح لزيادة فعالية التدريب الإدارى فى تنمية الموارد البشرية الوطنية: دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبى. جامعة عين شمس، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الموسوعة العلمية ويكيبيديا (2007): نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية. (<http://www.ar.wikipedia.org/wiki/3/3/2007>)
- ناجى، خ. (2002): تقييم نظم فاعلية الحوافز المعنوية وأثرها على الرضا الوظيفى دراسة تطبيقية فى بيت التمويل الكويتى. جامعة عين شمس، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- نمورة، س. (2006): العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهااد الوظيفى فى مؤسسات القطاع العام فى مدينتى الخليل وبيت لحم. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

### المراجع الأجنبية:

- Abu-Doleh, J.& Weir, D. (2007): "Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations". **International Journal of Human Resources Management**, 18 (1), pp 75-84.
- Agut, S. & Grau, R (2002): "Managerial competency needs and training requests: The case of the Spanish tourist industry". **Human Resources Development Quarterly**, 13 (1), pp 31-51.
- Akuratiyagamage, V. (2005): "Identification of management development needs: A comparison across companies of different ownership foreign, joint venture and local in Sri Lanka". **International Journal of Human Resources Management**, 16(8), pp 1512-1528.
- Bernared, H. & Huckims, W. (1972): **Exploring human development interdisciplinary readings**, Boston: Allyan and Bacon, Inc.
- Bubb, S. (2005): **Helping teachers develop**. (1<sup>st</sup> ed). London, Sage Publications Company Inc.
- Decenzo, D. & Robbins, F. (1999): **Human resources management**. (6<sup>th</sup> ed). New York: John Wiley and sons, Inc.
- Dishop, L. (1976): **Staff development and instructional improvement plans and procedures**, Boston: Allyan and Bacon, Inc.

- Durra, A. (1991): "Assessment of training needs within the context of administrative reform in Jordan sector management". **International Journal of Public Personal Management**, 4 (4), pp 45-57.
- Eder, R. (1989): **The employment interview theory research and practice**. (1<sup>st</sup> ed). London: Sage Publications Company, Inc.
- Flippo, E. (1984): **Personal management**. (6<sup>th</sup> ed). New York: McGRAW- Hill Book Company.
- Fulmer, R. (1983): **The new management**. (3<sup>rd</sup> ed). New York: Macmilian, Inc.
- Gazda, G.; Asbury, F.; Blazer, F.; Childers W.; & Walters, R. (1984): **Human relations development A manual for educators**, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Gibson, J.; Ivancovich, J.; & Donnely, J. (1997): **Organizations behavior structure processes**. (9<sup>th</sup> ed). Chicago: Trwin, Atimes Mirror High Education Group.
- Graham, H. & Bennet, R. (1995): **Human resources management**. (8<sup>th</sup> ed), London: Pitman Publishing.
- Gray, C. & Mabey, C. (2005): "Management development: key differences between small and large businesses in Europe". **International Small Business Journal**, 23 (5), pp 467-485.
- Greenberg, J. (1996): **Management Behavior in Organizations**, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J, London, England.
- Griffin, R. (2002): **Management**, New York: Houghton Mifflin Company.
- Harrison, R. (1995): **Employee development**. (1<sup>st</sup> ed). London: Institute of Personal and Development.
- Heacl, K. & Taylor, P. (1997): **The teacher development series reading in teacher development**. (1<sup>st</sup> ed). Oxford: Macmillan, Heinemann.
- Hubbard, R. (1988): **The problems of work**, Los Angeles: Bridge Publications, Inc.
- Hussey, D. (1988): **Management training corporate strategy- how to improve competitive performance**, New York: Pergamon Press.
- Jacobson, W.; Rubin E; & Selden, S. (2002): "Examining training in large municipalities: linking individual and organizational training needs". **Public Personal Management**, 143, pp 485-506.

- Jayawarna, D. & Macpherson, A. (2006): Managers perceptions of management development needs in manufacturing SMEs. **Education and Training**, **48 (8-9)**, pp 666-681.
- Johnson, N (1990): **Self management strategies for headteachers**, School organization.
- Keeling, L. & Kallans, N. (1983): **Administrative office management**. (8<sup>th</sup> ed). West Chicago: Cincinnati, Ohio.
- Noe, R. & Hollenbeck, J. (2003): **Human resources management**. (4<sup>th</sup> ed). New York : McGRAW- Hill Irwin.
- Patton, D. & Pratt, C (2002): Assessing the training needs of high potential managers. **Public Personal Management**, **31 (4)**, pp 465-484.
- Phyllis, S. (1980): **Mutual help groups organization and development**. (1<sup>st</sup> ed). California: Sage Publications, Inc.
- Plamares, U. (1974): **Human developments program magic circle on overview of the human development program**. (1<sup>st</sup>ed). California: La mesa, Sage Publications, Inc.
- Rac, L. (1999– a): **Management development and training hand book**. (2<sup>nd</sup> ed). New York: McGRAW- Hill Book Company.
- Rac, L. (1999– b): **Using evaluation in training and development**. (1<sup>st</sup> ed). London: Stylus Publishing, Kogan Page Limited, Inc.
- Ress, D. (1991): **The skills of management**. (3<sup>rd</sup> ed). London: Routledge.
- Rossall, J. (1976): **Executive decisions organization development: management control, executive responsibility**, (3<sup>rd</sup> ed). Brighton: South Western Publishing Co.
- Scott, W.; Mittlell, T.; & Birubarum, D. (1981): **Organization A structural and behavioral analysis**. (4<sup>th</sup> ed). Richard, Rwin, Inc.
- Siddons, S. (1997): **Delivering training**. (1<sup>st</sup> ed). London: Chartered Institute of Personal and Development.
- Steers, R. & Porter, L. (2003): **Motivation and work behavior**. (3<sup>rd</sup> ed). New York: McGRAW- Hill.
- Suessmuth, P. (1978): **Ideas for training managers and supervisors**, United States of America: Internationals Authors, B.V.,.
- Szilagyi, A. (1984): **Management and performance**. (2<sup>nd</sup> ed). London: Scolt, Presman and Company.

- Tedesco, E. & Mitchell, R. (1987): **Administrative office systems management**, New York: John Wiley and Sons, Inc.

## ملحق 1.1: تعريف بمجالات الدراسة

تخطيط الموارد البشرية: هو "مجموعة السياسات والإجراءات الكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة" (شاويش، 2000، ص132).

الوصف الوظيفي: "يتضمن هذا المفهوم إعداد وصف يتضمن كل الواجبات والمهام الفرعية والرئيسية والنشاطات لكل وظيفة، كما يتضمن إعداد وصف لكل المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة" (اللوزي، 2002-أ، ص82).

التوظيف: "مصطلح إداري يطلق على الوظيفة الإدارية التي تهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة" (الشويكي، 2006، ص123).

تقويم الأداء: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ويقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد" (حسن، 2000، ص215).

التدريب: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل" (عقيلي، 1996، ص233).

الرقابة المؤسسية: "التحكم المسبق بما سيحصل للتأكد من أنه سيكون سليم والمراجعة الفعلية لما حصل للتأكد من كونه وفق ما مطلوب، كما تشتمل على

قرارات تتعلق باستئناف ومواصلة العمل إذا تبين بأن ما يحصل هو سليم أو اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تبين بأن هناك انحرافاً وأن ما حصل يتطلب التصحيح" (برنوطي، 2001-أ، ص334).

الرواتب: "كامل ما يتقاضاه الموظف أثناء القيام بعمله من مبالغ مالية تصرفها خزانة الدولة أو القطاع الخاص والتي تشمل جميع المستحقات من راتب أساسي وتعويضات مختلفة" (الشوبكي، 2006، ص170).

حوافز العمل: "الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متغير" (السالم وصالح، 2002، ص190).

التطور الوظيفي: "العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو" (السالم وصالح، 2002، ص190).

الاتصال الإداري: "العملية التي يتم من خلالها إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية بشكل يمكن من خلاله لكافة العاملين الإحاطة بموضوعها" (القيوتي، 2000، ص200).

الهيكل التنظيمي: "هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم، يربطها خط سلطة رسمية، تتناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلاله أيضاً تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية" (عبوي، 2006-ج، ص112).

الأنظمة والقوانين: "اللوائح التي تحكم سير العمل والموظفين، وتحدد ما هو مسموح به وما هو غير مسموح به" (لافي، 2004، ص7).

### ملحق 1.3: الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة للرأي

إخوتي، أخواتي العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية المحترمين.  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة للتعرف على واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين فيها ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات والتنمية الريفية من جامعة القدس. وبصفتكم أحد الإداريين فقد وقع عليكم الاختيار للمشاركة في هذه الدراسة.

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة بكل موضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة لما لذلك من أهمية على صدق نتائج الدراسة. وستعالج الإجابات بسرية تامة، علماً بأن المعلومات الواردة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، لذا لم يتطلب كتابة اسمك.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،

الباحثة: سمر حسين زحايقة

الجزء الأول: المعلومات العامة (بيانات شخصية):

في هذا الجزء من الاستبانة يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي ينطبق عليك:

١. النوع الاجتماعي:  ذكر،  أنثى.

٢. التخصص العلمي:  علمي،  أدبي،  تجاري.

٣. المؤهل العلمي:  أقل من بكالوريوس،  بكالوريوس،  أعلى من بكالوريوس.

٤. المسمى الوظيفي:  مدير عام،  نائب مدير عام،  مدير دائرة،  نائب مدير دائرة،  رئيس قسم،  رئيس شعبة،  موظف في شعبة،  موجه مهني.

٥. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات،  5-10 سنوات،  10-15 سنة،  أكثر من 15 سنة.

٦. العمر:  20- أقل من 30 سنة،  30- أقل من 40 سنة،  40-50 سنة،  أكثر من 50 سنة.

الجزء الثاني: بنود الاستبانة.

يرجى وضع إشارة (x) أمام كل بند بحسب ما ترونه مناسباً من وجهة نظركم.

مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية					
٢.	تخطط الوزارة لرفع أداء العاملين لمواجهة المستجدات الطارئة في مجال العمل					
٣.	تضع الوزارة خططاً لمشاريع تطويرية من أجل تطوير العاملين فيها					
٤.	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية					
٥.	تتبنى الوزارة خطط عمل مناسبة عند تحدي احتياجاتها من الموارد البشرية					
٦.	تضع الوزارة استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة					
٧.	تتبنى الوزارة برامج تدريبية مناسبة لتهيئة العاملين المستجدين للعمل في الوزارة					

مجال الوصف الوظيفي

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
٨.	يحتوي النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي مكتوب					
٩.	يلتزم العاملون في الوزارة بالوصف الوظيفي المحدد لهم					
١٠.	يتم إرشاد العاملين في الوزارة بطرق رسمية حول كيفية أدائهم لعملهم					

					الوصف الوظيفي محدد بشكل يسهل تطبيقه من قبل العاملين في الوزارة	١١.
--	--	--	--	--	--	-----

#### مجال التوظيف

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١٢.	تعطي الوزارة أهمية لمصادر العمل المختلفة عند استقطابها لعاملها					
١٣.	كفاءة عملية التوظيف أساس تشكيل قوة العمل الفعالة في الوزارة					
١٤.	تلجأ الوزارة إلى إخضاع المتقدمين للتوظيف إلى اختبارات معينة للمفاضلة بينهم قبل حصولهم على الوظيفة					
١٥.	تجري الوزارة مقابلات مع الأفراد المتقدمين للتوظيف عند اختيارهم					
١٦.	عند تعيين عاملين مستجدين تقوم الوزارة بتوضيح أهدافها					
١٧.	يتم التعيين في الوزارة بناءً على الاحتياجات الوظيفية					

#### مجال تقييم أداء الموظفين

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١٨.	تُخضع الوزارة عاملها المستجدين لعملية متابعة لمعرفة درجة التوافق بين الموظف والوظيفة التي عين فيها					
١٩.	إجراءات تقييم الأداء مفهومة من قبل جميع العاملين في الوزارة					
٢٠.	تتم عملية تقييم الأداء من قبل أفراد يتمتعون بكفاءة عالية					
٢١.	تتسم معايير تقييم الأداء التي تتبناها الوزارة بالموضوعية					
٢٢.	تناقش الوزارة نتائج تقييم الأداء مع العاملين فيها					

### مجال تدريب الموظفين

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٣.	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين فيها					
٢٤.	توفر الوزارة فرصاً متساوية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في برامج تدريبية					
٢٥.	تتناسب البرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة مع احتياجات العمل فيها					
٢٦.	يخضع العاملون الذين التحقوا ببرامج تدريبية لمتابعة مستمره					
٢٧.	توضح الوزارة للعاملين فيها أهمية المشاركة في برامج تدريبية					
٢٨.	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية داخل الوزارة					
٢٩.	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية خارج الوزارة					

### مجال الرقابة المؤسسية

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٠.	تتعدد الوسائل التي تستخدمها الوزارة لإجراء الرقابة					
٣١.	تستند الرقابة على معايير واضحة					
٣٢.	تشجع الرقابة العاملين على تطوير أدائهم الإداري					
٣٣.	تتحرى الوزارة الدقة لضمان صحة المعلومات عند إجراء الرقابة					
٣٤.	تحفز الرقابة العاملين على تنظيم أوقاتهم في العمل					
٣٥.	تقوم تعليمات الرقابة على أساس تقدير الإنجاز					

### مجال نظام الرواتب

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
.٣٦	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون في الوزارة مع طبيعة المهام الوظيفية التي يؤديونها					
.٣٧	هناك علاقة تكاملية بين نظام الرواتب ومراحل التطور الوظيفي في الوزارة					
.٣٨	يعكس نظام الرواتب المتبع في الوزارة أهمية الوظائف					
.٣٩	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة					
.٤٠	تأخذ الوزارة التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار عند تحديد نظام الرواتب					

### مجال حوافز العمل

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
.٤١	تمنح الوزارة عاملها الحوافز عند قيامهم بأداء متميز					
.٤٢	تهيئ الوزارة ظروف عمل مناسبة تحفز العاملين من خلالها على أداء أعمالهم					
.٤٣	تلجأ الوزارة إلى تقديم حوافز متنوعة وسيلة لزيادة انتماء العاملين للعمل					
.٤٤	تشجع الوزارة العاملين فيها على زيادة تحصيلهم العلمي					
.٤٥	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الفروق الفردية عند اتخاذها قراراً يتعلق بمنح الحوافز للعاملين					

## مجال التطور الوظيفي للموظفين

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
.٤٦	تطلع الوزارة عاملها على الأسباب التي دعته إلى تغيير وضعهم الوظيفي					
.٤٧	تعطي الوزارة فرصاً متساوية للعاملين فيها لتحسين وضعهم الوظيفي					
.٤٨	في حال الترقية تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء للمفاضلة بين من يستحقون الترقية					
.٤٩	تمنح الترقية في الوزارة على أساس <u>الكفاءة</u> في العمل					
.٥٠	تمنح الترقية في الوزارة على أساس <u>الأقدمية</u> في العمل					
.٥١	في حال توفر شاغر وظيفي يستدعي درجة من الخبرة في العمل فإن الوزارة تعطي الأولوية إلى مواردها الداخلية لملئ الشاغر					

## مجال الاتصال الإداري

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
.٥٢	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال إداري فعال يسهل عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة					
.٥٣	نظام الاتصال الإداري المعمول به في الوزارة ذو اتجاهين صاعد وهابط					
.٥٤	آليات الاتصال الإداري واضحة لجميع العاملين في الوزارة					
.٥٥	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم التعاون					
.٥٦	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم النقد الذاتي					

### مجال الهيكل التنظيمي

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
.٥٧	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح					
.٥٨	يظهر الهيكل التنظيمي للوزارة جميع أنشطتها					
.٥٩	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة جميع قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة					
.٦٠	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة					
.٦١	يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين المجال للتطوير الإداري					

### مجال الأنظمة والقوانين

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
.٦٢	الأنظمة والقوانين واضحة لجميع العاملين في الوزارة					
.٦٣	تتسم الأنظمة والقوانين بالموضوعية في معالجتها للقضايا الإدارية					
.٦٤	تزود الوزارة العاملين بكتيب يشتمل على أنظمة وقوانين العمل					
.٦٥	تشجع الأنظمة والقوانين المعمول بها عملية التطوير الإداري					
.٦٦	يتم إدخال تعديلات على الأنظمة والقوانين وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل					
.٦٧	تفرض العقوبة على العاملين في حال مخالفة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة					



بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور/ الأستاذ..... المحترم/

الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات والتنمية الريفية من جامعة القدس.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على احتياجات التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية في المجالات التالية (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والوصف الوظيفي، والتوظيف، وتقييم أداء الموظفين، وتدريب الموظفين، والرقابة المؤسسية، ونظام الرواتب، وحوافز العمل، والتطور الوظيفي للموظفين، والاتصال الإداري، والهيكل التنظيمي، والأنظمة والقوانين).

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وإبداء توجيهاتكم الكريمة سواء بحذف أو تعديل أو إضافة أية معلومات ترونها مناسبة.

مع الاحترام والتقدير

الباحثة: سمر حسين زحايقة

ملحق 3.3: قائمة بأسماء المحكمين

١. د. يوسف أبو فارة
٢. د. سمير زنييد
٣. د. غسان سرحان
٤. د. محمود أبو سمرة
٥. د. علي صالح
٦. جمال حلاوة
٧. أ. صلاح العودة

ملحق 4.3: الجداول

ملحق 1.4.3-أ: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفقرة / المجال
0.372	210	-0.895	1.129	2.88	80	ذكر	تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية
			1.091	3.02	132	أنثى	
0.899	210	0.127	1.113	2.73	80	ذكر	تخطط الوزارة لرفع أداء العاملين لمواجهة المستجدات الطارئة في مجال العمل
			1.157	2.70	132	أنثى	
0.938	210	0.078	1.082	2.76	80	ذكر	تضع الوزارة خططاً لمشاريع تطويرية من أجل تطوير العاملين فيها
			1.162	2.75	132	أنثى	
0.822	210	-0.226	1.079	2.73	80	ذكر	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
			0.982	2.76	132	أنثى	
0.891	210	0.137	1.132	2.69	80	ذكر	تتبنى الوزارة خطط عمل مناسبة عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية
			1.031	2.67	132	أنثى	
0.691	210	-0.398	1.072	2.70	80	ذكر	تضع الوزارة استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة
			0.989	2.76	132	أنثى	
0.167	210	1.386	1.145	2.83	80	ذكر	تتبنى الوزارة برامج تدريبية مناسبة لتهيئة العاملين المستجدين للعمل في الوزارة
			1.158	2.60	132	أنثى	
0.066	210	1.849	1.095	3.38	80	ذكر	يحتوي النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي مكتوب
			1.170	3.08	132	أنثى	
0.569	210	-0.570	1.190	2.73	80	ذكر	يلتزم العاملون في الوزارة بالوصف الوظيفي المحدد لهم
			1.131	2.82	132	أنثى	
0.605	210	-0.518	1.130	2.96	80	ذكر	يتم إرشاد العاملين في الوزارة بطرق رسمية حول كيفية أدائهم لعملهم
			1.132	3.05	132	أنثى	

ملحق 1.4.3-ب: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفقرة / المجال
0.474	210	-0.716	1.081	2.71	80	ذكر	الوصف الوظيفي محدد بشكل بسيط تطبيقه من قبل العاملين في الوزارة
			1.136	2.83	132	أنثى	
0.820	210	0.228	0.897	2.68	80	ذكر	تعطي الوزارة أهمية لمصادر العمل المختلفة عند استقطابها لعاملها
			0.997	2.64	132	أنثى	
0.572	210	-0.566	1.257	2.63	80	ذكر	كفاءة عملية التوظيف أساس تشكيل قوة العمل الفعالة في الوزارة
			1.285	2.73	132	أنثى	
0.899	210	-0.127	1.204	2.64	80	ذكر	تلجأ الوزارة إلى إخضاع المتقدمين للوظيفة إلى اختبارات معينة للمفاضلة بينهم قبل حصولهم على الوظيفة
			1.190	2.66	132	أنثى	
0.954	210	0.057	1.232	3.03	80	ذكر	تجري الوزارة مقابلات مع الأفراد المتقدمين للوظيفة عند اختيارهم
			1.198	3.02	132	أنثى	
0.299	210	1.042	1.049	2.99	80	ذكر	عند تعيين عاملين مستجدين تقوم الوزارة بتوضيح أهدافها
			1.122	2.83	132	أنثى	
0.695	210	0.392	1.118	2.70	80	ذكر	يتم التعيين في الوزارة بناءً على الاحتياجات الوظيفية
			1.161	2.64	132	أنثى	
0.520	210	0.644	1.018	2.54	80	ذكر	تُخضع الوزارة عاملها المستجدين لعملية متابعة لمعرفة درجة التوافق بين الموظف والوظيفة التي عين فيها
			1.107	2.44	132	أنثى	
0.909	210	-0.114	1.000	2.61	80	ذكر	إجراءات تقييم الأداء مفهومة من قبل جميع العاملين في الوزارة
			1.007	2.63	132	أنثى	
0.516	210	-0.651	1.037	2.39	80	ذكر	تتم عملية تقييم الأداء من قبل أفراد يتمتعون بكفاءة عالية
			1.066	2.48	132	أنثى	
0.295	210	-1.050	1.040	2.41	80	ذكر	تتسم معايير تقييم الأداء التي تتبناها الوزارة بالموضوعية
			1.050	2.57	132	أنثى	
0.903	210	-0.122	1.003	2.26	80	ذكر	تناقش الوزارة نتائج تقييم الأداء مع العاملين فيها
			1.051	2.28	132	أنثى	

ملحق 1.4.3-ج: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفقرة / المجال
-------------------	--------------	--------	-------------------	---------------	-------	-------	-----------------

الإحصائية	الحرية		المعياري	الحسابي			
0.196	210	1.296	1.076	2.79	80	ذكر	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين فيها
			1.133	2.58	132	أنثى	
0.432	210	0.788	0.981	2.23	80	ذكر	توفر الوزارة فرصاً متساوية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في برامج تدريبية
			1.114	2.11	132	أنثى	
0.336	210	-0.963	1.119	2.75	80	ذكر	تتناسب البرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة مع احتياجات العمل فيها
			1.104	2.90	132	أنثى	
0.472	210	0.721	1.067	2.53	80	ذكر	يخضع العاملون الذين التحقوا ببرامج تدريبية لمتابعة مستمره
			1.056	2.42	132	أنثى	
0.974	210	-0.032	1.076	2.74	80	ذكر	توضح الوزارة للعاملين فيها أهمية المشاركة في برامج تدريبية
			1.067	2.74	132	أنثى	
0.245	210	1.166	1.049	2.99	80	ذكر	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية داخل الوزارة
			1.155	2.80	132	أنثى	
0.487	210	0.696	1.092	2.81	80	ذكر	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية خارج الوزارة
			1.217	2.70	132	أنثى	
0.990	210	-0.012	1.151	2.94	80	ذكر	تتعدد الوسائل التي تستخدمها الوزارة لإجراء الرقابة
			1.083	2.94	132	أنثى	
0.243	210	-1.171	1.072	2.63	80	ذكر	تستند الرقابة على معايير واضحة
			1.073	2.80	132	أنثى	
0.685	210	0.406	1.102	2.78	80	ذكر	تشجع الرقابة العاملين على تطوير أدائهم الإداري
			1.088	2.71	132	أنثى	
0.891	210	0.138	1.099	2.86	80	ذكر	تتحرى الوزارة الدقة لضمان صحة المعلومات عند إجراء الرقابة
			1.111	2.84	132	أنثى	
0.412	210	-0.822	1.158	2.73	80	ذكر	تحفز الرقابة العاملين على تنظيم أوقاتهم في العمل
			1.106	2.86	132	أنثى	
0.645	210	0.461	1.113	2.46	80	ذكر	تقوم تعليمات الرقابة على أساس تقدير الإنجاز
			1.010	2.39	132	أنثى	

ملحق 1.4.3-د: نتائج اختبار(ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفقرة / المجال
0.930	210	0.088	1.083	1.94	80	ذكر	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه

			1.046	1.92	132	أنثى	العاملون في الوزارة مع طبيعة المهام الوظيفية التي يؤدونها
0.947	210	-0.066	1.174	2.30	80	ذكر	هناك علاقة تكاملية بين نظام الرواتب ومراحل التطور الوظيفي في الوزارة
			1.106	2.31	132	أنثى	
0.857	210	-0.180	1.201	2.46	80	ذكر	يعكس نظام الرواتب المتبع في الوزارة أهمية الوظائف
			1.156	2.49	132	أنثى	
0.645	210	-0.461	1.200	2.44	80	ذكر	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة
			1.182	2.52	132	أنثى	
0.170	210	-1.378	0.878	1.84	80	ذكر	تأخذ الوزارة التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار عند تحديد نظام الرواتب
			1.048	2.03	132	أنثى	
0.096	210	-1.674	0.896	1.74	80	ذكر	تمنح الوزارة عاملها الحوافز عند قيامهم بأداء متميز
			1.026	1.97	132	أنثى	
0.310	210	1.017	1.007	2.19	80	ذكر	تهيئ الوزارة ظروف عمل مناسبة تحفز العاملين من خلالها على أداء أعمالهم
			0.972	2.05	132	أنثى	
0.214	210	1.245	1.096	2.16	80	ذكر	تلجأ الوزارة إلى تقديم حوافز متنوعة وسيلة لزيادة انتماء العاملين للعمل
			0.949	1.98	132	أنثى	
0.974	210	-0.033	1.189	2.56	80	ذكر	تشجع الوزارة العاملين فيها على زيادة تحصيلهم العلمي
			1.224	2.57	132	أنثى	
0.905	210	0.119	1.124	2.34	80	ذكر	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الفروق الفردية عند اتخاذها قراراً يتعلق بمنح الحوافز للعاملين
			1.155	2.32	132	أنثى	

ملحق 1.4.3-هـ: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفقرة / المجال
0.474	210	-0.717	1.176	2.31	80	ذكر	تطلع الوزارة عاملها على الأسباب التي دعته إلى تغيير وضعهم
			1.173	2.43	132	أنثى	

							الوظيفي
0.852	210	0.186	1.199	2.33	80	ذكر	تعطي الوزارة فرصاً متساوية للعاملين فيها لتحسين وضعهم الوظيفي
			1.068	2.30	132	أنثى	
0.737	210	-0.337	1.024	2.16	80	ذكر	في حال الترقية تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء للمفاضلة بين من يستحقون الترقية
			1.049	2.21	132	أنثى	
0.970	210	0.038	1.213	2.15	80	ذكر	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الكفاءة في العمل
			1.078	2.14	132	أنثى	
0.998	210	-0.002	1.331	2.54	80	ذكر	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الأقدمية في العمل
			1.281	2.54	132	أنثى	
0.624	210	0.490	1.242	2.55	80	ذكر	في حال توفر شاغر وظيفي يستدعي درجة من الخبرة في العمل فإن الوزارة تعطي الأولوية إلى مواردها الداخلية لملي الشاغر
			1.101	2.47	132	أنثى	
0.543	210	0.609	1.143	2.69	80	ذكر	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال إداري فعال يسهل عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة
			1.105	2.59	132	أنثى	
0.305	210	-1.028	1.074	2.90	80	ذكر	نظام الاتصال الإداري المعمول به في الوزارة ذو اتجاهين صاعد وهابط
			1.036	3.05	132	أنثى	
0.805	210	-0.247	1.156	2.86	80	ذكر	آليات الاتصال الإداري واضحة لجميع العاملين في الوزارة
			1.090	2.90	132	أنثى	
0.382	210	-0.876	1.180	2.50	80	ذكر	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم التعاون
			1.147	2.64	132	أنثى	

ملحق 1.4.3-و: نتائج اختبار(ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفقرة / المجال
0.524	210	-0.638	1.136	2.34	80	ذكر	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم النقد الذاتي
			0.982	2.43	132	أنثى	
0.462	210	-0.737	1.097	2.39	80	ذكر	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح
			1.182	2.51	132	أنثى	

0.744	210	-0.327	1.070	2.64	80	ذكر	يظهر الهيكل التنظيمي للوزارة جميع أنشطتها
			1.147	2.69	132	أنثى	
0.650	210	0.455	1.141	2.84	80	ذكر	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة جميع قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
			1.111	2.77	132	أنثى	
0.172	210	-1.369	0.987	2.39	80	ذكر	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة
			1.084	2.59	132	أنثى	
0.231	210	-1.201	1.006	2.34	80	ذكر	يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين المجال للتطوير الإداري
			1.066	2.52	132	أنثى	
0.290	210	-1.061	1.102	2.54	80	ذكر	الأنظمة والقوانين واضحة لجميع العاملين في الوزارة
			1.274	2.72	132	أنثى	
0.911	210	-0.112	1.067	2.51	80	ذكر	تتسم الأنظمة والقوانين بالموضوعية في معالجتها للقضايا الإدارية
			1.149	2.53	132	أنثى	
0.529	210	-0.631	1.125	2.28	80	ذكر	تزود الوزارة العاملين بكتيب يشتمل على أنظمة وقوانين العمل
			1.182	2.38	132	أنثى	
0.652	210	-0.452	0.991	2.42	80	ذكر	تشجع الأنظمة والقوانين المعمول بها عملية التطوير الإداري
			1.088	2.49	132	أنثى	
0.274	210	-1.098	1.108	2.39	80	ذكر	يتم إدخال تعديلات على الأنظمة والقوانين وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل
			1.193	2.57	132	أنثى	
0.300	210	-1.038	1.329	2.86	80	ذكر	تفرض العقوبة على العاملين في حال مخالفة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة
			1.274	3.05	132	أنثى	

ملحق 2.4.3-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.379	0.976	1.206	2	2.411	بين المجموعات	تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.235	209	258.207	داخل المجموعات	
			211	260.618	المجموع	
0.185	1.702	2.210	2	4.421	بين المجموعات	تخطط الوزارة لرفع أداء العاملين لمواجهة المستجدات الطارئة في مجال العمل
		1.299	209	271.447	داخل المجموعات	
			211	275.868	المجموع	
0.221	1.519	1.947	2	3.895	بين المجموعات	تضع الوزارة خططاً لمشاريع تطويرية من أجل تطوير العاملين فيها
		1.282	209	267.855	داخل المجموعات	
			211	271.750	المجموع	
0.795	0.229	0.242	2	0.483	بين المجموعات	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
		1.054	209	220.248	داخل المجموعات	
			211	220.731	المجموع	
0.812	0.209	0.242	2	0.484	بين المجموعات	تتبنى الوزارة خطط عمل مناسبة عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.160	209	242.403	داخل المجموعات	
			211	242.887	المجموع	
0.422	0.867	0.912	2	1.824	بين المجموعات	تضع الوزارة استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة
		1.052	209	219.850	داخل المجموعات	
			211	221.675	المجموع	
0.092	2.409	3.206	2	6.413	بين المجموعات	تتبنى الوزارة برامج تدريبية مناسبة لتهيئة العاملين المستجدين للعمل في الوزارة
		1.331	209	278.130	داخل المجموعات	
			211	284.542	المجموع	
0.097	2.364	3.080	2	6.160	بين المجموعات	يحتوي النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي مكتوب
		1.303	209	272.293	داخل المجموعات	
			211	278.453	المجموع	
0.904	0.100	0.136	2	0.271	بين المجموعات	يلتزم العاملون في الوزارة بالوصف الوظيفي المحدد لهم
		1.351	209	282.309	داخل المجموعات	
			211	282.580	المجموع	

ملحق 2.4.3-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.999	0.001	0.002	2	0.003	بين المجموعات	يتم إرشاد العاملين في الوزارة بطرق رسمية حول كيفية أدائهم لعملهم
		1.301	209	271.978	داخل المجموعات	
			211	271.981	المجموع	
0.992	0.008	0.010	2	0.021	بين المجموعات	الوصف الوظيفي محدد بشكل يسهل تطبيقه من قبل العاملين في الوزارة
		1.262	209	263.654	داخل المجموعات	
			211	263.675	المجموع	
0.805	0.217	0.203	2	0.406	بين المجموعات	تعطي الوزارة أهمية لمصادر العمل المختلفة عند استقطابها لعاملها
		0.938	209	196.061	داخل المجموعات	
			211	196.467	المجموع	
0.774	0.256	0.414	2	0.829	بين المجموعات	كفاءة عملية التوظيف أساس تشكيل قوة العمل الفعالة في الوزارة
		1.618	209	338.058	داخل المجموعات	
			211	338.887	المجموع	
0.449	0.805	1.156	2	2.312	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى إخضاع المتقدمين للوظيفة إلى اختبارات معينة للمفاضلة بينهم قبل حصولهم على الوظيفة
		1.436	209	300.155	داخل المجموعات	
			211	302.467	المجموع	
0.367	1.006	1.468	2	2.936	بين المجموعات	تجري الوزارة مقابلات مع الأفراد المتقدمين للوظيفة عند اختيارهم
		1.459	209	304.989	داخل المجموعات	
			211	307.925	المجموع	
0.214	1.554	1.847	2	3.693	بين المجموعات	عند تعيين عاملين مستجدين تقوم الوزارة بتوضيح أهدافها
		1.188	209	248.359	داخل المجموعات	
			211	252.052	المجموع	
0.035	3.416	4.398	2	8.797	بين المجموعات	يتم التعيين في الوزارة بناءً على الاحتياجات الوظيفية
		1.287	209	269.067	داخل المجموعات	
			211	277.863	المجموع	
0.085	2.493	2.852	2	5.705	بين المجموعات	تُخضع الوزارة عاملها المستجدين لعملية متابعة لمعرفة درجة التوافق بين الموظف والوظيفة التي عين فيها
		1.144	209	239.125	داخل المجموعات	
			211	244.830	المجموع	

ملحق 2.4.3-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.305	1.195	1.201	2	2.402	بين المجموعات	إجراءات تقييم الأداء مفهومة من قبل جميع العاملين في الوزارة
		1.005	209	210.103	داخل المجموعات	
			211	212.505	المجموع	
0.919	0.084	0.095	2	0.190	بين المجموعات	تتم عملية تقييم الأداء من قبل أفراد يتمتعون بكفاءة عالية
		1.130	209	236.131	داخل المجموعات	
			211	236.321	المجموع	
0.967	0.034	0.037	2	0.074	بين المجموعات	تتسم معايير تقييم الأداء التي تتبناها الوزارة بالموضوعية
		1.105	209	230.921	داخل المجموعات	
			211	230.995	المجموع	
0.653	0.427	0.459	2	0.919	بين المجموعات	تناقش الوزارة نتائج تقييم الأداء مع العاملين فيها
		1.075	209	224.756	داخل المجموعات	
			211	225.675	المجموع	
0.768	0.264	0.333	2	0.665	بين المجموعات	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين فيها
		1.259	209	263.198	داخل المجموعات	
			211	263.863	المجموع	
0.257	1.366	1.551	2	3.103	بين المجموعات	توفر الوزارة فرصاً متساوية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في برامج تدريبية
		1.136	209	237.364	داخل المجموعات	
			211	240.467	المجموع	
0.042	3.224	3.929	2	7.858	بين المجموعات	تتناسب البرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة مع احتياجات العمل فيها
		1.219	209	254.690	داخل المجموعات	
			211	262.547	المجموع	
0.145	1.948	2.182	2	4.365	بين المجموعات	يخضع العاملون الذين التحقوا ببرامج تدريبية لمتابعة مستمره
		1.120	209	234.163	داخل المجموعات	
			211	238.528	المجموع	
0.112	2.215	2.513	2	5.027	بين المجموعات	توضح الوزارة للعاملين فيها أهمية المشاركة في برامج تدريبية
		1.134	209	237.105	داخل المجموعات	
			211	242.132	المجموع	

ملحق 2.4.3-د: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.415	0.884	1.114	2	2.228	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية داخل الوزارة
		1.261	209	263.526	داخل المجموعات	
			211	265.755	المجموع	
0.983	0.017	0.023	2	0.047	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية خارج الوزارة
		1.388	209	290.085	داخل المجموعات	
			211	290.132	المجموع	
0.542	0.614	0.762	2	1.523	بين المجموعات	تعدد الوسائل التي تستخدمها الوزارة لإجراء الرقابة
		1.241	209	259.269	داخل المجموعات	
			211	260.792	المجموع	
0.901	0.105	0.122	2	0.245	بين المجموعات	تستند الرقابة على معايير واضحة
		1.169	209	244.335	داخل المجموعات	
			211	244.580	المجموع	
0.402	0.915	1.097	2	2.194	بين المجموعات	تشجع الرقابة العاملين على تطوير أدائهم الإداري
		1.198	209	250.387	داخل المجموعات	
			211	252.580	المجموع	
0.028	3.646	4.370	2	8.739	بين المجموعات	تتحرى الوزارة الدقة لضمان صحة المعلومات عند إجراء الرقابة
		1.198	209	250.483	داخل المجموعات	
			211	259.222	المجموع	
0.213	1.558	1.975	2	3.949	بين المجموعات	تحفز الرقابة العاملين على تنظيم أوقاتهم في العمل
		1.268	209	264.919	داخل المجموعات	
			211	268.868	المجموع	
0.766	0.267	0.294	2	0.588	بين المجموعات	تقوم تعليمات الرقابة على أساس تقدير الإنجاز
		1.103	209	230.525	داخل المجموعات	
			211	231.113	المجموع	
0.618	0.483	0.545	2	1.090	بين المجموعات	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون في الوزارة مع طبيعة المهام الوظيفية التي يؤديها
		1.128	209	235.703	داخل المجموعات	
			211	236.792	المجموع	

ملحق 2.4.3-هـ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.800	0.223	0.286	2	0.571	بين المجموعات	هناك علاقة تكاملية بين نظام الرواتب ومراحل التطور الوظيفي في الوزارة
		1.279	209	267.297	داخل المجموعات	
			211	267.868	المجموع	
0.273	1.308	1.759	2	3.518	بين المجموعات	يعكس نظام الرواتب المتبع في الوزارة أهمية الوظائف
		1.345	209	281.180	داخل المجموعات	
			211	284.698	المجموع	
0.104	2.285	3.177	2	6.354	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة
		1.390	209	290.604	داخل المجموعات	
			211	296.958	المجموع	
0.309	1.180	1.154	2	2.308	بين المجموعات	تأخذ الوزارة التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار عند تحديد نظام الرواتب
		0.978	209	204.310	داخل المجموعات	
			211	206.618	المجموع	
0.178	1.741	1.672	2	3.344	بين المجموعات	تمنح الوزارة عاملها الحوافز عند قيامهم بأداء متميز
		0.960	209	200.708	داخل المجموعات	
			211	204.052	المجموع	
0.963	0.038	0.037	2	0.075	بين المجموعات	تهبئ الوزارة ظروف عمل مناسبة تحفز العاملين من خلالها على أداء أعمالهم
		0.980	209	204.845	داخل المجموعات	
			211	204.920	المجموع	
0.431	0.846	0.861	2	1.721	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى تقديم حوافز متنوعة وسيلة لزيادة انتماء العاملين للعمل
		1.018	209	212.708	داخل المجموعات	
			211	214.429	المجموع	
0.696	0.364	0.535	2	1.069	بين المجموعات	تشجع الوزارة العاملين فيها على زيادة تحصيلهم العلمي
		1.471	209	307.360	داخل المجموعات	
			211	308.429	المجموع	
0.521	0.653	0.853	2	1.706	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الفروق الفردية عند اتخاذها قراراً يتعلق بمنح الحوافز للعاملين
		1.305	209	272.836	داخل المجموعات	
			211	274.542	المجموع	

ملحق 2.4.3-و: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.704	0.352	0.490	2	0.979	بين المجموعات	تطلع الوزارة عاملها على الأسباب التي دعته إلى تغيير وضعهم الوظيفي
		1.392	209	290.832	داخل المجموعات	
			211	291.811	المجموع	
0.477	0.742	0.928	2	1.856	بين المجموعات	تعطي الوزارة فرصاً متساوية للعاملين فيها لتحسين وضعهم الوظيفي
		1.250	209	261.215	داخل المجموعات	
			211	263.071	المجموع	
0.446	0.810	0.873	2	1.746	بين المجموعات	في حال الترقية تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء للمفاضلة بين من يستحقون الترقية
		1.078	209	225.324	داخل المجموعات	
			211	227.071	المجموع	
0.748	0.291	0.372	2	0.745	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الكفاءة في العمل
		1.281	209	267.722	داخل المجموعات	
			211	268.467	المجموع	
0.865	0.146	0.244	2	0.488	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الأقدمية في العمل
		1.677	209	350.436	داخل المجموعات	
			211	350.925	المجموع	
0.443	0.816	1.097	2	2.193	بين المجموعات	في حال توفر شاغر وظيفي يستدعي درجة من الخبرة في العمل فإن الوزارة تعطي الأولوية إلى مواردها الداخلية لملئ الشاغر
		1.343	209	280.788	داخل المجموعات	
			211	282.981	المجموع	
0.771	0.261	0.331	2	0.662	بين المجموعات	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال إداري فعال يسهل عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.270	209	265.390	داخل المجموعات	
			211	266.052	المجموع	
0.631	0.462	0.513	2	1.026	بين المجموعات	نظام الاتصال الإداري المعمول به في الوزارة ذو اتجاهين صاعد وهابط
		1.109	209	231.856	داخل المجموعات	
			211	232.882	المجموع	

ملحق 2.4.3-ز: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.768	0.265	0.329	2	0.658	بين المجموعات	آليات الاتصال الإداري واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.242	209	259.644	داخل المجموعات	
			211	260.302	المجموع	
0.588	0.533	0.725	2	1.450	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم التعاون
		1.360	209	284.187	داخل المجموعات	
			211	285.637	المجموع	
0.898	0.108	0.119	2	0.238	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم النقد الذاتي
		1.101	209	230.045	داخل المجموعات	
			211	230.283	المجموع	
0.897	0.109	0.146	2	0.291	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح
		1.341	209	280.237	داخل المجموعات	
			211	280.528	المجموع	
0.921	0.083	0.105	2	0.210	بين المجموعات	يظهر الهيكل التنظيمي للوزارة جميع أنشطتها
		1.270	209	265.338	داخل المجموعات	
			211	265.547	المجموع	
0.294	1.230	1.559	2	3.119	بين المجموعات	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة جميع قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.267	209	264.900	داخل المجموعات	
			211	268.019	المجموع	
0.550	0.599	0.669	2	1.338	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة
		1.118	209	233.643	داخل المجموعات	
			211	234.981	المجموع	

ملحق 2.4.3-ح: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.278	1.286	1.412	2	2.825	بين المجموعات	يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين المجال للتطوير الإداري
		1.098	209	229.496	داخل المجموعات	
			211	232.321	المجموع	
0.160	1.849	2.716	2	5.433	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.469	209	307.034	داخل المجموعات	
			211	312.467	المجموع	
0.270	1.318	1.650	2	3.301	بين المجموعات	تتسم الأنظمة والقوانين بالموضوعية في معالجتها للقضايا الإدارية
		1.252	209	261.657	داخل المجموعات	
			211	264.958	المجموع	
0.566	0.571	0.771	2	1.542	بين المجموعات	تزود الوزارة العاملين بكتيب يشتمل على أنظمة وقوانين العمل
		1.349	209	282.005	داخل المجموعات	
			211	283.547	المجموع	
0.680	0.386	0.432	2	0.865	بين المجموعات	تشجع الأنظمة والقوانين المعمول بها عملية التطوير الإداري
		1.118	209	233.753	داخل المجموعات	
			211	234.618	المجموع	
0.312	1.171	1.590	2	3.180	بين المجموعات	يتم إدخال تعديلات على الأنظمة والقوانين وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل
		1.358	209	283.816	داخل المجموعات	
			211	286.995	المجموع	
0.105	2.279	3.818	2	7.636	بين المجموعات	تفرض العقوبة على العاملين في حال مخالفة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة
		1.676	209	350.194	داخل المجموعات	
			211	357.830	المجموع	

ملحق 3.4.3-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.138	2.002	2.447	2	4.894	بين المجموعات	تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.222	210	256.636	داخل المجموعات	
			212	261.531	المجموع	
0.118	2.160	2.785	2	5.570	بين المجموعات	تخطط الوزارة لرفع أداء العاملين لمواجهة المستجدات الطارئة في مجال العمل
		1.290	210	270.797	داخل المجموعات	
			212	276.366	المجموع	
0.499	0.698	0.900	2	1.799	بين المجموعات	تضع الوزارة خططاً لمشاريع تطويرية من أجل تطوير العاملين فيها
		1.288	210	270.511	داخل المجموعات	
			212	272.310	المجموع	
0.005	5.437	5.447	2	10.894	بين المجموعات	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
		1.002	210	210.383	داخل المجموعات	
			212	221.277	المجموع	
0.150	1.916	2.180	2	4.360	بين المجموعات	تتبنى الوزارة خطط عمل مناسبة عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.138	210	238.974	داخل المجموعات	
			212	243.333	المجموع	
0.333	1.107	1.159	2	2.318	بين المجموعات	تضع الوزارة استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة
		1.047	210	219.889	داخل المجموعات	
			212	222.207	المجموع	
0.250	1.394	1.864	2	3.729	بين المجموعات	تتبنى الوزارة برامج تدريبية مناسبة لتهيئة العاملين المستجدين للعمل في الوزارة
		1.338	210	280.919	داخل المجموعات	
			212	284.648	المجموع	
0.512	0.671	0.884	2	1.768	بين المجموعات	يحتوي النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي مكتوب
		1.318	210	276.721	داخل المجموعات	
			212	278.488	المجموع	
0.223	1.512	2.010	2	4.019	بين المجموعات	يلتزم العاملون في الوزارة بالوصف الوظيفي المحدد لهم
		1.329	210	279.164	داخل المجموعات	
			212	283.183	المجموع	

ملحق 3.4.3-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.036	3.386	4.265	2	8.529	بين المجموعات	يتم إرشاد العاملين في الوزارة بطرق رسمية حول كيفية أداءهم لعملهم
		1.259	210	264.466	داخل المجموعات	
			212	272.995	المجموع	
0.443	0.818	1.025	2	2.049	بين المجموعات	الوصف الوظيفي محدد بشكل يسهل تطبيقه من قبل العاملين في الوزارة
		1.253	210	263.134	داخل المجموعات	
			212	265.183	المجموع	
0.169	1.793	1.650	2	3.300	بين المجموعات	تعطي الوزارة أهمية لمصادر العمل المختلفة عند استقطابها لعاملها
		0.920	210	193.291	داخل المجموعات	
			212	196.592	المجموع	
0.563	0.577	0.940	2	1.880	بين المجموعات	كفاءة عملية التوظيف أساس تشكيل قوة العمل الفعالة في الوزارة
		1.631	210	342.411	داخل المجموعات	
			212	344.291	المجموع	
0.625	0.472	0.678	2	1.355	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى إخضاع المتقدمين للتوظيف إلى اختبارات معينة للمفاضلة بينهم قبل حصولهم على الوظيفة
		1.436	210	301.528	داخل المجموعات	
			212	302.883	المجموع	
0.852	0.161	0.236	2	0.472	بين المجموعات	تجري الوزارة مقابلات مع الأفراد المتقدمين للتوظيف عند اختيارهم
		1.469	210	308.411	داخل المجموعات	
			212	308.883	المجموع	
0.373	0.992	1.185	2	2.370	بين المجموعات	عند تعيين عاملين مستجدين تقوم الوزارة بتوضيح أهدافها
		1.195	210	250.926	داخل المجموعات	
			212	253.296	المجموع	
0.803	0.219	0.290	2	0.580	بين المجموعات	يتم التعيين في الوزارة بناءً على الاحتياجات الوظيفية
		1.322	210	277.711	داخل المجموعات	
			212	278.291	المجموع	
0.658	0.420	0.488	2	0.976	بين المجموعات	تُخضع الوزارة عاملها المستجدين لعملية متابعة لمعرفة درجة التوافق بين الموظف والوظيفة التي عين فيها
		1.162	210	244.076	داخل المجموعات	
			212	245.052	المجموع	

ملحق 3.4.3-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.730	0.315	0.320	2	0.641	بين المجموعات	إجراءات تقييم الأداء مفهومة من قبل جميع العاملين في الوزارة
		1.018	210	213.791	داخل المجموعات	
			212	214.432	المجموع	
0.225	1.502	1.668	2	3.336	بين المجموعات	تتم عملية تقييم الأداء من قبل أفراد يتمتعون بكفاءة عالية
		1.110	210	233.180	داخل المجموعات	
			212	236.516	المجموع	
0.183	1.713	1.872	2	3.745	بين المجموعات	تتسم معايير تقييم الأداء التي تتبناها الوزارة بالموضوعية
		1.093	210	229.504	داخل المجموعات	
			212	233.249	المجموع	
0.072	2.670	2.799	2	5.598	بين المجموعات	تناقش الوزارة نتائج تقييم الأداء مع العاملين فيها
		1.048	210	220.148	داخل المجموعات	
			212	225.746	المجموع	
0.669	0.403	0.506	2	1.011	بين المجموعات	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين فيها
		1.254	210	263.280	داخل المجموعات	
			212	264.291	المجموع	
0.932	0.070	0.080	2	0.161	بين المجموعات	توفر الوزارة فرصاً متساوية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في برامج تدريبية
		1.144	210	240.328	داخل المجموعات	
			212	240.488	المجموع	
0.013	4.421	5.319	2	10.637	بين المجموعات	تناسب البرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة مع احتياجات العمل فيها
		1.203	210	252.612	داخل المجموعات	
			212	263.249	المجموع	
0.362	1.020	1.148	2	2.296	بين المجموعات	يخضع العاملون الذين التحقوا ببرامج تدريبية لمتابعة مستمره
		1.126	210	236.436	داخل المجموعات	
			212	238.732	المجموع	
0.012	4.559	5.071	2	10.143	بين المجموعات	توضح الوزارة للعاملين فيها أهمية المشاركة في برامج تدريبية
		1.112	210	233.604	داخل المجموعات	
			212	243.746	المجموع	

ملحق 3.4.3-د: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.092	2.416	3.003	2	6.006	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية داخل الوزارة
		1.243	210	261.046	داخل المجموعات	
			212	267.052	المجموع	
0.808	0.214	0.296	2	0.592	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية خارج الوزارة
		1.386	210	291.154	داخل المجموعات	
			212	291.746	المجموع	
0.844	0.169	0.211	2	0.422	بين المجموعات	تعدد الوسائل التي تستخدمها الوزارة لإجراء الرقابة
		1.245	210	261.522	داخل المجموعات	
			212	261.944	المجموع	
0.255	1.377	1.594	2	3.187	بين المجموعات	تستند الرقابة على معايير واضحة
		1.157	210	243.019	داخل المجموعات	
			212	246.207	المجموع	
0.095	2.383	2.821	2	5.642	بين المجموعات	تشجع الرقابة العاملين على تطوير أدائهم الإداري
		1.184	210	248.565	داخل المجموعات	
			212	254.207	المجموع	
0.023	3.851	4.609	2	9.218	بين المجموعات	تتحرى الوزارة الدقة لضمان صحة المعلومات عند إجراء الرقابة
		1.197	210	251.355	داخل المجموعات	
			212	260.573	المجموع	
0.107	2.256	2.843	2	5.687	بين المجموعات	تحفز الرقابة العاملين على تنظيم أوقاتهم في العمل
		1.260	210	264.632	داخل المجموعات	
			212	270.319	المجموع	
0.374	0.987	1.088	2	2.177	بين المجموعات	تقوم تعليمات الرقابة على أساس تقدير الإنجاز
		1.102	210	231.467	داخل المجموعات	
			212	233.643	المجموع	
0.254	1.378	1.534	2	3.068	بين المجموعات	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون في الوزارة مع طبيعة المهام الوظيفية التي يؤدونها
		1.113	210	233.730	داخل المجموعات	
			212	236.798	المجموع	

ملحق 3.4.3-هـ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.066	2.756	3.462	2	6.924	بين المجموعات	هناك علاقة تكاملية بين نظام الرواتب ومراحل التطور الوظيفي في الوزارة
		1.256	210	263.846	داخل المجموعات	
			212	270.770	المجموع	
0.045	3.148	4.237	2	8.474	بين المجموعات	يعكس نظام الرواتب المتبع في الوزارة أهمية الوظائف
		1.346	210	282.634	داخل المجموعات	
			212	291.108	المجموع	
0.508	0.679	0.961	2	1.922	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة
		1.415	210	297.233	داخل المجموعات	
			212	299.155	المجموع	
0.108	2.251	2.178	2	4.355	بين المجموعات	تأخذ الوزارة التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار عند تحديد نظام الرواتب
		0.968	210	203.175	داخل المجموعات	
			212	207.531	المجموع	
0.003	5.853	5.407	2	10.815	بين المجموعات	تمنح الوزارة عاملها الحوافز عند قيامهم بأداء متميز
		0.924	210	194.012	داخل المجموعات	
			212	204.826	المجموع	
0.585	0.538	0.526	2	1.051	بين المجموعات	تهبئ الوزارة ظروف عمل مناسبة تحفز العاملين من خلالها على أداء أعمالهم
		0.977	210	205.071	داخل المجموعات	
			212	206.122	المجموع	
0.127	2.081	2.094	2	4.189	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى تقديم حوافز متنوعة وسيلة لزيادة انتماء العاملين للعمل
		1.006	210	211.342	داخل المجموعات	
			212	215.531	المجموع	
0.432	0.842	1.235	2	2.469	بين المجموعات	تشجع الوزارة العاملين فيها على زيادة تحصيلهم العلمي
		1.467	210	308.047	داخل المجموعات	
			212	310.516	المجموع	
0.099	2.342	3.015	2	6.029	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الفروق الفردية عند اتخاذها قراراً يتعلق بمنح الحوافز للعاملين
		1.287	210	270.262	داخل المجموعات	
			212	276.291	المجموع	

ملحق 3.4.3-و: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.520	0.655	0.906	2	1.812	بين المجموعات	تطلع الوزارة عاملها على الأسباب التي دعتها إلى تغيير وضعهم الوظيفي
		1.383	210	290.385	داخل المجموعات	
			212	292.197	المجموع	
0.218	1.536	1.909	2	3.818	بين المجموعات	تعطي الوزارة فرصاً متساوية للعاملين فيها لتحسين وضعهم الوظيفي
		1.243	210	260.952	داخل المجموعات	
			212	264.770	المجموع	
0.290	1.245	1.339	2	2.677	بين المجموعات	في حال الترقية تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء للمفاضلة بين من يستحقون الترقية
		1.075	210	225.811	داخل المجموعات	
			212	228.488	المجموع	
0.182	1.718	2.171	2	4.343	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الكفاءة في العمل
		1.264	210	265.432	داخل المجموعات	
			212	269.775	المجموع	
0.562	0.577	0.976	2	1.951	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الأقدمية في العمل
		1.691	210	355.100	داخل المجموعات	
			212	357.052	المجموع	
0.328	1.120	1.494	2	2.989	بين المجموعات	في حال توفر شاغر وظيفي يستدعي درجة من الخبرة في العمل فإن الوزارة تعطي الأولوية إلى مواردها الداخلية لملي الشاغر
		1.335	210	280.251	داخل المجموعات	
			212	283.239	المجموع	
0.041	3.233	3.976	2	7.952	بين المجموعات	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال إداري فعال يسهل عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.230	210	258.245	داخل المجموعات	
			212	266.197	المجموع	
0.513	0.669	0.750	2	1.500	بين المجموعات	نظام الاتصال الإداري المعمول به في الوزارة ذو اتجاهين صاعد وهابط
		1.121	210	235.457	داخل المجموعات	
			212	236.958	المجموع	

ملحق 3.4.3-ز: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.367	1.008	1.259	2	2.518	بين المجموعات	آليات الاتصال الإداري واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.249	210	262.308	داخل المجموعات	
			212	264.826	المجموع	
0.177	1.748	2.340	2	4.680	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم التعاون
		1.339	210	281.132	داخل المجموعات	
			212	285.812	المجموع	
0.151	1.906	2.056	2	4.112	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم النقد الذاتي
		1.079	210	226.545	داخل المجموعات	
			212	230.657	المجموع	
0.072	2.668	3.479	2	6.958	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح
		1.304	210	273.868	داخل المجموعات	
			212	280.826	المجموع	
0.451	0.800	1.004	2	2.008	بين المجموعات	يظهر الهيكل التنظيمي للوزارة جميع أنشطتها
		1.255	210	263.654	داخل المجموعات	
			212	265.662	المجموع	
0.565	0.573	0.727	2	1.454	بين المجموعات	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة جميع قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.270	210	266.611	داخل المجموعات	
			212	268.066	المجموع	
0.014	4.326	4.654	2	9.307	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة
		1.076	210	225.932	داخل المجموعات	
			212	235.239	المجموع	

ملحق 3.4.3-ح: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.405	0.908	0.997	2	1.994	بين المجموعات	يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين المجال للتطوير الإداري
		1.098	210	230.522	داخل المجموعات	
			212	232.516	المجموع	
0.287	1.255	1.848	2	3.697	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.472	210	309.186	داخل المجموعات	
			212	312.883	المجموع	
0.451	0.799	1.001	2	2.002	بين المجموعات	تتسم الأنظمة والقوانين بالموضوعية في معالجتها للقضايا الإدارية
		1.253	210	263.191	داخل المجموعات	
			212	265.192	المجموع	
0.364	1.016	1.368	2	2.735	بين المجموعات	تترود الوزارة العاملين بكتيب يشتمل على أنظمة وقوانين العمل
		1.346	210	282.598	داخل المجموعات	
			212	285.333	المجموع	
0.329	1.118	1.237	2	2.475	بين المجموعات	تشجع الأنظمة والقوانين المعمول بها عملية التطوير الإداري
		1.107	210	232.436	داخل المجموعات	
			212	234.911	المجموع	
0.580	0.546	0.743	2	1.487	بين المجموعات	يتم إدخال تعديلات على الأنظمة والقوانين وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل
		1.361	210	285.753	داخل المجموعات	
			212	287.239	المجموع	
0.772	0.259	0.440	2	0.879	بين المجموعات	تفرض العقوبة على العاملين في حال مخالفة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة
		1.700	210	356.952	داخل المجموعات	
			212	357.831	المجموع	

ملحق 4.4.3-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.432	1.001	1.257	7	8.802	بين المجموعات	تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.256	194	243.599	داخل المجموعات	
			201	252.401	المجموع	
0.180	1.470	1.909	7	13.365	بين المجموعات	تخطط الوزارة لرفع أداء العاملين لمواجهة المستجدات الطارئة في مجال العمل
		1.299	194	251.987	داخل المجموعات	
			201	265.351	المجموع	
0.093	1.779	2.231	7	15.617	بين المجموعات	تضع الوزارة خططاً لمشاريع تطويرية من أجل تطوير العاملين فيها
		1.254	194	243.299	داخل المجموعات	
			201	258.916	المجموع	
0.450	0.976	1.018	7	7.123	بين المجموعات	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
		1.042	194	202.224	داخل المجموعات	
			201	209.347	المجموع	
0.054	2.021	2.237	7	15.657	بين المجموعات	تتبنى الوزارة خطط عمل مناسبة عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.107	194	214.680	داخل المجموعات	
			201	230.337	المجموع	
0.008	2.827	2.805	7	19.638	بين المجموعات	تضع الوزارة استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة
		0.992	194	192.540	داخل المجموعات	
			201	212.178	المجموع	
0.347	1.129	1.515	7	10.608	بين المجموعات	تتبنى الوزارة برامج تدريبية مناسبة لتهيئة العاملين المستجدين للعمل في الوزارة
		1.343	194	260.501	داخل المجموعات	
			201	271.109	المجموع	
0.129	1.630	2.093	7	14.653	بين المجموعات	يحتوي النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي مكتوب
		1.285	194	249.194	داخل المجموعات	
			201	263.847	المجموع	
0.553	0.843	1.137	7	7.958	بين المجموعات	يلتزم العاملون في الوزارة بالوصف الوظيفي المحدد لهم
		1.348	194	261.567	داخل المجموعات	
			201	269.525	المجموع	

ملحق 4.4.3-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.008	2.824	3.421	7	23.944	بين المجموعات	يتم إرشاد العاملين في الوزارة بطرق رسمية حول كيفية أدائهم لعملهم
		1.211	194	235.012	داخل المجموعات	
			201	258.955	المجموع	
0.118	1.671	2.024	7	14.167	بين المجموعات	الوصف الوظيفي محدد بشكل يسهل تطبيقه من قبل العاملين في الوزارة
		1.211	194	234.947	داخل المجموعات	
			201	249.114	المجموع	
0.045	2.106	1.850	7	12.952	بين المجموعات	تعطي الوزارة أهمية لمصادر العمل المختلفة عند استقطابها لعاملها
		0.879	194	170.454	داخل المجموعات	
			201	183.406	المجموع	
0.334	1.150	1.827	7	12.789	بين المجموعات	كفاءة عملية التوظيف أساس تشكيل قوة العمل الفعالة في الوزارة
		1.589	194	308.319	داخل المجموعات	
			201	321.109	المجموع	
0.031	2.256	3.060	7	21.422	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى إخضاع المتقدمين للوظيفة إلى اختبارات معينة للمفاضلة بينهم قبل حصولهم على الوظيفة
		1.357	194	263.197	داخل المجموعات	
			201	284.619	المجموع	
0.513	0.893	1.314	7	9.201	بين المجموعات	تجري الوزارة مقابلات مع الأفراد المتقدمين للوظيفة عند اختيارهم
		1.473	194	285.675	داخل المجموعات	
			201	294.876	المجموع	
0.302	1.204	1.454	7	10.177	بين المجموعات	عند تعيين عاملين مستجدين تقوم الوزارة بتوضيح أهدافها
		1.207	194	234.204	داخل المجموعات	
			201	244.381	المجموع	
0.687	0.683	0.888	7	6.218	بين المجموعات	يتم التعيين في الوزارة بناءً على الاحتياجات الوظيفية
		1.301	194	252.401	داخل المجموعات	
			201	258.619	المجموع	
0.832	0.503	0.585	7	4.096	بين المجموعات	تُخضع الوزارة عاملها المستجدين لعملية متابعة لمعرفة درجة التوافق بين الموظف والوظيفة التي عين فيها
		1.164	194	225.909	داخل المجموعات	
			201	230.005	المجموع	

ملحق 4.4.3-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.287	1.232	1.246	7	8.719	بين المجموعات	إجراءات تقويم الأداء مفهومة من قبل جميع العاملين في الوزارة
		1.011	194	196.177	داخل المجموعات	
			201	204.896	المجموع	
0.018	2.483	2.643	7	18.503	بين المجموعات	تتم عملية تقويم الأداء من قبل أفراد يتمتعون بكفاءة عالية
		1.065	194	206.566	داخل المجموعات	
			201	225.069	المجموع	
0.458	0.965	1.070	7	7.488	بين المجموعات	تتسم معايير تقويم الأداء التي تتبناها الوزارة بالموضوعية
		1.108	194	214.933	داخل المجموعات	
			201	222.421	المجموع	
0.107	1.719	1.790	7	12.533	بين المجموعات	تناقش الوزارة نتائج تقويم الأداء مع العاملين فيها
		1.042	194	202.081	داخل المجموعات	
			201	214.614	المجموع	
0.211	1.391	1.716	7	12.012	بين المجموعات	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين فيها
		1.234	194	239.394	داخل المجموعات	
			201	251.406	المجموع	
0.524	0.879	1.022	7	7.151	بين المجموعات	توفر الوزارة فرصاً متساوية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في برامج تدريبية
		1.162	194	225.502	داخل المجموعات	
			201	232.653	المجموع	
0.214	1.383	1.704	7	11.926	بين المجموعات	تتناسب البرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة مع احتياجات العمل فيها
		1.232	194	238.926	داخل المجموعات	
			201	250.851	المجموع	
0.311	1.189	1.362	7	9.532	بين المجموعات	يخضع العاملون الذين التحقوا ببرامج تدريبية لمتابعة مستمره
		1.145	194	222.131	داخل المجموعات	
			201	231.663	المجموع	
0.233	1.340	1.533	7	10.728	بين المجموعات	توضح الوزارة للعاملين فيها أهمية المشاركة في برامج تدريبية
		1.144	194	221.851	داخل المجموعات	
			201	232.579	المجموع	

ملحق 4.4.3-د: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.325	1.164	1.488	7	10.414	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية داخل الوزارة
		1.278	194	247.864	داخل المجموعات	
			201	258.277	المجموع	
0.064	1.948	2.603	7	18.218	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية خارج الوزارة
		1.336	194	259.129	داخل المجموعات	
			201	277.347	المجموع	
0.842	0.489	0.623	7	4.362	بين المجموعات	تعدد الوسائل التي تستخدمها الوزارة لإجراء الرقابة
		1.274	194	247.207	داخل المجموعات	
			201	251.569	المجموع	
0.027	2.325	2.620	7	18.339	بين المجموعات	تستند الرقابة على معايير واضحة
		1.127	194	218.577	داخل المجموعات	
			201	236.916	المجموع	
0.118	1.673	1.921	7	13.448	بين المجموعات	تشجع الرقابة العاملين على تطوير أدائهم الإداري
		1.148	194	222.730	داخل المجموعات	
			201	236.178	المجموع	
0.550	0.846	1.064	7	7.449	بين المجموعات	تتحرى الوزارة الدقة لضمان صحة المعلومات عند إجراء الرقابة
		1.258	194	244.021	داخل المجموعات	
			201	251.470	المجموع	
0.048	2.074	2.556	7	17.894	بين المجموعات	تحفز الرقابة العاملين على تنظيم أوقاتهم في العمل
		1.232	194	239.081	داخل المجموعات	
			201	256.975	المجموع	
0.028	2.308	2.402	7	16.812	بين المجموعات	تقوم تعليمات الرقابة على أساس تقدير الإنجاز
		1.041	194	201.901	داخل المجموعات	
			201	218.713	المجموع	
0.398	1.050	1.143	7	8.000	بين المجموعات	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون في الوزارة مع طبيعة المهام الوظيفية التي يؤدونها
		1.089	194	211.212	داخل المجموعات	
			201	219.213	المجموع	

ملحق 4.4.3-هـ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.348	1.126	1.449	7	10.144	بين المجموعات	هناك علاقة تكاملية بين نظام الرواتب ومراحل التطور الوظيفي في الوزارة
		1.287	194	249.623	داخل المجموعات	
			201	259.767	المجموع	
0.446	0.981	1.339	7	9.373	بين المجموعات	يعكس نظام الرواتب المتبع في الوزارة أهمية الوظائف
		1.365	194	264.726	داخل المجموعات	
			201	274.099	المجموع	
0.583	0.806	1.148	7	8.039	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة
		1.425	194	276.456	داخل المجموعات	
			201	284.495	المجموع	
0.507	0.900	0.887	7	6.206	بين المجموعات	تأخذ الوزارة التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار عند تحديد نظام الرواتب
		0.985	194	191.081	داخل المجموعات	
			201	197.287	المجموع	
0.101	1.742	1.645	7	11.514	بين المجموعات	تمنح الوزارة عاملها الحوافز عند قيامهم بأداء متميز
		0.944	194	183.139	داخل المجموعات	
			201	194.653	المجموع	
0.009	2.758	2.514	7	17.596	بين المجموعات	تهيئ الوزارة ظروف عمل مناسبة تحفز العاملين من خلالها على أداء أعمالهم
		0.911	194	176.800	داخل المجموعات	
			201	194.396	المجموع	
0.155	1.542	1.548	7	10.835	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى تقديم حوافز متنوعة وسيلة لزيادة انتماء العاملين للعمل
		1.003	194	194.670	داخل المجموعات	
			201	205.505	المجموع	
0.443	0.985	1.423	7	9.958	بين المجموعات	تشجع الوزارة العاملين فيها على زيادة تحصيلهم العلمي
		1.444	194	280.141	داخل المجموعات	
			201	290.099	المجموع	
0.062	1.964	2.425	7	16.976	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الفروق الفردية عند اتخاذها قراراً بتعلق بمنح الحوافز للعاملين
		1.235	194	239.603	داخل المجموعات	
			201	256.579	المجموع	

ملحق 4.4.3-و: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.008	2.831	3.594	7	25.157	بين المجموعات	تطلع الوزارة عاملها على الأسباب التي دعتها إلى تغيير وضعهم الوظيفي
		1.269	194	246.274	داخل المجموعات	
			201	271.431	المجموع	
0.006	2.957	3.462	7	24.236	بين المجموعات	تعطي الوزارة فرصاً متساوية للعاملين فيها لتحسين وضعهم الوظيفي
		1.171	194	227.111	داخل المجموعات	
			201	251.347	المجموع	
0.005	3.011	3.028	7	21.194	بين المجموعات	في حال الترقية تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء للمفاضلة بين من يستحقون الترقية
		1.006	194	195.083	داخل المجموعات	
			201	216.277	المجموع	
0.007	2.870	3.440	7	24.083	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الكفاءة في العمل
		1.199	194	232.571	داخل المجموعات	
			201	256.653	المجموع	
0.125	1.643	2.737	7	19.162	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الأقدمية في العمل
		1.666	194	323.214	داخل المجموعات	
			201	342.376	المجموع	
0.042	2.129	2.798	7	19.584	بين المجموعات	في حال توفر شاغر وظيفي يستدعي درجة من الخبرة في العمل فإن الوزارة تعطي الأولوية إلى مواردها الداخلية لملي الشاغر
		1.314	194	254.896	داخل المجموعات	
			201	274.480	المجموع	
0.008	2.817	3.352	7	23.461	بين المجموعات	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال إداري فعال يسهل عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.190	194	230.855	داخل المجموعات	
			201	254.317	المجموع	
0.410	1.032	1.165	7	8.152	بين المجموعات	نظام الاتصال الإداري المعمول به في الوزارة ذو اتجاهين صاعد وهابط
		1.128	194	218.843	داخل المجموعات	
			201	226.995	المجموع	

ملحق 4.4.3-ز: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.441	0.988	1.244	7	8.706	بين المجموعات	آليات الاتصال الإداري واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.258	194	244.111	داخل المجموعات	
			201	252.817	المجموع	
0.005	2.985	3.853	7	26.970	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم التعاون
		1.291	194	250.416	داخل المجموعات	
			201	277.386	المجموع	
0.004	3.137	3.201	7	22.404	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم النقد الذاتي
		1.020	194	197.913	داخل المجموعات	
			201	220.317	المجموع	
0.010	2.726	3.459	7	24.211	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح
		1.269	194	246.111	داخل المجموعات	
			201	270.322	المجموع	
0.084	1.829	2.229	7	15.604	بين المجموعات	يظهر الهيكل التنظيمي للوزارة جميع أنشطتها
		1.219	194	236.481	داخل المجموعات	
			201	252.084	المجموع	
0.108	1.712	2.135	7	14.944	بين المجموعات	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة جميع قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.247	194	241.908	داخل المجموعات	
			201	256.851	المجموع	
0.730	0.630	0.701	7	4.904	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة
		1.111	194	215.591	داخل المجموعات	
			201	220.495	المجموع	

ملحق 4.4.3-ح: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.436	0.995	1.108	7	7.756	بين المجموعات	يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين المجال للتطوير الإداري
		1.114	194	216.031	داخل المجموعات	
			201	223.787	المجموع	
0.197	1.425	2.084	7	14.586	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.463	194	283.750	داخل المجموعات	
			201	298.337	المجموع	
0.197	1.425	1.750	7	12.251	بين المجموعات	تتسم الأنظمة والقوانين بالموضوعية في معالجتها للقضايا الإدارية
		1.228	194	238.244	داخل المجموعات	
			201	250.495	المجموع	
0.124	1.649	2.135	7	14.943	بين المجموعات	تزداد الوزارة العاملين بكتيب يشتمل على أنظمة وقوانين العمل
		1.295	194	251.142	داخل المجموعات	
			201	266.084	المجموع	
0.011	2.710	2.826	7	19.785	بين المجموعات	تشجع الأنظمة والقوانين المعمول بها عملية التطوير الإداري
		1.043	194	202.314	داخل المجموعات	
			201	222.099	المجموع	
0.059	1.981	2.654	7	18.575	بين المجموعات	يتم إدخال تعديلات على الأنظمة والقوانين وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل
		1.339	194	259.845	داخل المجموعات	
			201	278.421	المجموع	
0.610	0.774	1.308	7	9.159	بين المجموعات	تفرض العقوبة على العاملين في حال مخالفة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة
		1.690	194	327.836	داخل المجموعات	
			201	336.995	المجموع	

ملحق 5.4.3-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.617	0.599	0.743	3	2.229	بين المجموعات	تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.241	208	258.200	داخل المجموعات	
			211	260.429	المجموع	
0.859	0.253	0.333	3	0.999	بين المجموعات	تخطط الوزارة لرفع أداء العاملين لمواجهة المستجدات الطارئة في مجال العمل
		1.316	208	273.681	داخل المجموعات	
			211	274.679	المجموع	
0.132	1.894	2.399	3	7.198	بين المجموعات	تضع الوزارة خططاً لمشاريع تطويرية من أجل تطوير العاملين فيها
		1.267	208	263.533	داخل المجموعات	
			211	270.731	المجموع	
0.352	1.095	1.139	3	3.416	بين المجموعات	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
		1.040	208	216.258	داخل المجموعات	
			211	219.675	المجموع	
0.583	0.652	0.755	3	2.266	بين المجموعات	تتبنى الوزارة خطط عمل مناسبة عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.158	208	240.956	داخل المجموعات	
			211	243.222	المجموع	
0.063	2.470	2.547	3	7.641	بين المجموعات	تضع الوزارة استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة
		1.031	208	214.491	داخل المجموعات	
			211	222.132	المجموع	
0.436	0.912	1.225	3	3.674	بين المجموعات	تتبنى الوزارة برامج تدريبية مناسبة لتهيئة العاملين المستجدين للعمل في الوزارة
		1.342	208	279.213	داخل المجموعات	
			211	282.887	المجموع	
0.361	1.074	1.413	3	4.238	بين المجموعات	يحتوي النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي مكتوب
		1.315	208	273.587	داخل المجموعات	
			211	277.825	المجموع	
0.579	0.658	0.883	3	2.648	بين المجموعات	يلتزم العاملون في الوزارة بالوصف الوظيفي المحدد لهم
		1.341	208	279.026	داخل المجموعات	
			211	281.675	المجموع	

ملحق 5.4.3-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.289	1.261	1.619	3	4.857	بين المجموعات	يتم إرشاد العاملين في الوزارة بطرق رسمية حول كيفية أدائهم لعملهم
		1.284	208	267.143	داخل المجموعات	
			211	272.000	المجموع	
0.706	0.466	0.590	3	1.770	بين المجموعات	الوصف الوظيفي محدد بشكل يسهل تطبيقه من قبل العاملين في الوزارة
		1.266	208	263.362	داخل المجموعات	
			211	265.132	المجموع	
0.793	0.345	0.321	3	0.963	بين المجموعات	تعطي الوزارة أهمية لمصادر العمل المختلفة عند استقطابها لعاملها
		0.932	208	193.792	داخل المجموعات	
			211	194.755	المجموع	
0.326	1.160	1.887	3	5.662	بين المجموعات	كفاءة عملية التوظيف أساس تشكيل قوة العمل الفعالة في الوزارة
		1.628	208	338.526	داخل المجموعات	
			211	344.189	المجموع	
0.017	3.457	4.793	3	14.380	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى إخضاع المتقدمين للتوظيف إلى اختبارات معينة للمفاضلة بينهم قبل حصولهم على الوظيفة
		1.386	208	288.375	داخل المجموعات	
			211	302.755	المجموع	
0.159	1.746	2.522	3	7.565	بين المجموعات	تجري الوزارة مقابلات مع الأفراد المتقدمين للتوظيف عند اختيارهم
		1.444	208	300.360	داخل المجموعات	
			211	307.925	المجموع	
0.905	0.187	0.227	3	0.680	بين المجموعات	عند تعيين عاملين مستجدين تقوم الوزارة بتوضيح أهدافها
		1.211	208	251.825	داخل المجموعات	
			211	252.505	المجموع	
0.631	0.576	0.764	3	2.292	بين المجموعات	يتم التعيين في الوزارة بناءً على الاحتياجات الوظيفية
		1.326	208	275.878	داخل المجموعات	
			211	278.170	المجموع	
0.850	0.266	0.312	3	0.936	بين المجموعات	تُخضع الوزارة عاملها المستجدين لعملية متابعة لمعرفة درجة التوافق بين الموظف والوظيفة التي عين فيها
		1.172	208	243.833	داخل المجموعات	
			211	244.769	المجموع	

ملحق 5.4.3-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.888	0.212	0.216	3	0.649	بين المجموعات	إجراءات تقييم الأداء مفهومة من قبل جميع العاملين في الوزارة
		1.019	208	211.856	داخل المجموعات	
			211	212.505	المجموع	
0.231	1.445	1.593	3	4.780	بين المجموعات	تتم عملية تقييم الأداء من قبل أفراد يتمتعون بكفاءة عالية
		1.102	208	229.295	داخل المجموعات	
			211	234.075	المجموع	
0.490	0.808	0.895	3	2.686	بين المجموعات	تتسم معايير تقييم الأداء التي تتبناها الوزارة بالموضوعية
		1.107	208	230.314	داخل المجموعات	
			211	233.000	المجموع	
0.640	0.563	0.605	3	1.815	بين المجموعات	تناقش الوزارة نتائج تقييم الأداء مع العاملين فيها
		1.074	208	223.393	داخل المجموعات	
			211	225.208	المجموع	
0.726	0.438	0.550	3	1.649	بين المجموعات	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين فيها
		1.254	208	260.818	داخل المجموعات	
			211	262.467	المجموع	
0.614	0.602	0.688	3	2.065	بين المجموعات	توفر الوزارة فرصاً متساوية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في برامج تدريبية
		1.143	208	237.690	داخل المجموعات	
			211	239.755	المجموع	
0.397	0.994	1.234	3	3.701	بين المجموعات	تتناسب البرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة مع احتياجات العمل فيها
		1.241	208	258.186	داخل المجموعات	
			211	261.887	المجموع	
0.406	0.975	1.092	3	3.276	بين المجموعات	يخضع العاملون الذين التحقوا ببرامج تدريبية لمتابعة مستمره
		1.120	208	233.045	داخل المجموعات	
			211	236.321	المجموع	
0.643	0.559	0.650	3	1.949	بين المجموعات	توضح الوزارة للعاملين فيها أهمية المشاركة في برامج تدريبية
		1.162	208	241.725	داخل المجموعات	
			211	243.675	المجموع	

ملحق 5.4.3-د: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.927	0.155	0.197	3	0.591	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية داخل الوزارة
		1.275	208	265.163	داخل المجموعات	
			211	265.755	المجموع	
0.620	0.593	0.825	3	2.475	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية خارج الوزارة
		1.390	208	289.200	داخل المجموعات	
			211	291.675	المجموع	
0.231	1.442	1.772	3	5.315	بين المجموعات	تعدد الوسائل التي تستخدمها الوزارة لإجراء الرقابة
		1.228	208	255.477	داخل المجموعات	
			211	260.792	المجموع	
0.478	0.832	0.966	3	2.899	بين المجموعات	تستند الرقابة على معايير واضحة
		1.162	208	241.681	داخل المجموعات	
			211	244.580	المجموع	
0.606	0.615	0.745	3	2.234	بين المجموعات	تشجع الرقابة العاملين على تطوير أدائهم الإداري
		1.211	208	251.898	داخل المجموعات	
			211	254.132	المجموع	
0.826	0.299	0.371	3	1.112	بين المجموعات	تتحرى الوزارة الدقة لضمان صحة المعلومات عند إجراء الرقابة
		1.241	208	258.110	داخل المجموعات	
			211	259.222	المجموع	
0.786	0.354	0.457	3	1.371	بين المجموعات	تحفز الرقابة العاملين على تنظيم أوقاتهم في العمل
		1.290	208	268.309	داخل المجموعات	
			211	269.679	المجموع	
0.439	0.906	1.004	3	3.012	بين المجموعات	تقوم تعليمات الرقابة على أساس تقدير الإنجاز
		1.108	208	230.459	داخل المجموعات	
			211	233.472	المجموع	
0.830	0.293	0.331	3	0.994	بين المجموعات	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون في الوزارة مع طبيعة المهام الوظيفية التي يؤدونها
		1.130	208	234.945	داخل المجموعات	

ملحق 5.4.3-5هـ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.604	0.618	0.797	3	2.390	بين المجموعات	هناك علاقة تكاملية بين نظام الرواتب ومراحل التطور الوظيفي في الوزارة
		1.290	208	268.289	داخل المجموعات	
			211	270.679	المجموع	
0.833	0.289	0.403	3	1.209	بين المجموعات	يعكس نظام الرواتب المتبع في الوزارة أهمية الوظائف
		1.393	208	289.674	داخل المجموعات	
			211	290.882	المجموع	
0.894	0.203	0.289	3	0.866	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة
		1.423	208	295.964	داخل المجموعات	
			211	296.830	المجموع	
0.978	0.066	0.065	3	0.194	بين المجموعات	تأخذ الوزارة التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار عند تحديد نظام الرواتب
		0.977	208	203.127	داخل المجموعات	
			211	203.321	المجموع	
0.632	0.575	0.558	3	1.673	بين المجموعات	تمنح الوزارة عاملها الحوافز عند قيامهم بأداء متميز
		0.971	208	201.888	داخل المجموعات	
			211	203.561	المجموع	
0.197	1.572	1.497	3	4.490	بين المجموعات	تهنئ الوزارة ظروف عمل مناسبة تحفز العاملين من خلالها على أداء أعمالهم
		0.952	208	197.982	داخل المجموعات	
			211	202.472	المجموع	
0.244	1.398	1.414	3	4.243	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى تقديم حوافز متنوعة وسيلة لزيادة انتماء العاملين للعمل
		1.011	208	210.375	داخل المجموعات	
			211	214.618	المجموع	
0.356	1.086	1.586	3	4.757	بين المجموعات	تشجع الوزارة العاملين فيها على زيادة تحصيلهم العلمي
		1.460	208	303.672	داخل المجموعات	
			211	308.429	المجموع	
0.348	1.104	1.442	3	4.325	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الفروق الفردية عند اتخاذها قراراً يتعلق بمنح الحوافز للعاملين
		1.305	208	271.501	داخل المجموعات	
			211	275.825	المجموع	

ملحق 5.4.3-و: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.443	0.899	1.236	3	3.707	بين المجموعات	تطلع الوزارة عاملها على الأسباب التي دعتها إلى تغيير وضعهم الوظيفي
		1.374	208	285.854	داخل المجموعات	
			211	289.561	المجموع	
0.102	2.096	2.562	3	7.685	بين المجموعات	تعطي الوزارة فرصاً متساوية للعاملين فيها لتحسين وضعهم الوظيفي
		1.222	208	254.183	داخل المجموعات	
			211	261.868	المجموع	
0.050	2.648	2.794	3	8.381	بين المجموعات	في حال الترقية تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء للمفاضلة بين من يستحقون الترقية
		1.055	208	219.445	داخل المجموعات	
			211	227.825	المجموع	
0.162	1.731	2.162	3	6.485	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الكفاءة في العمل
		1.249	208	259.817	داخل المجموعات	
			211	266.302	المجموع	
0.015	3.584	5.814	3	17.443	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الأقدمية في العمل
		1.622	208	337.439	داخل المجموعات	
			211	354.882	المجموع	
0.017	3.471	4.464	3	13.393	بين المجموعات	في حال توفر شاغر وظيفي يستدعي درجة من الخبرة في العمل فإن الوزارة تعطي الأولوية إلى مواردها الداخلية لملئ الشاغر
		1.286	208	267.564	داخل المجموعات	
			211	280.958	المجموع	
0.325	1.162	1.462	3	4.385	بين المجموعات	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال إداري فعال يسهل عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.258	208	261.667	داخل المجموعات	
			211	266.052	المجموع	
0.257	1.358	1.517	3	4.552	بين المجموعات	نظام الاتصال الإداري المعمول به في الوزارة ذو اتجاهين صاعد وهابط
		1.117	208	232.405	داخل المجموعات	
			211	236.958	المجموع	

ملحق 5.4.3-ز: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.121	1.958	2.413	3	7.240	بين المجموعات	آليات الاتصال الإداري واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.232	208	256.321	داخل المجموعات	
			211	263.561	المجموع	
0.219	1.486	1.998	3	5.993	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم التعاون
		1.344	208	279.644	داخل المجموعات	
			211	285.637	المجموع	
0.140	1.848	1.973	3	5.920	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم النقد الذاتي
		1.068	208	222.132	داخل المجموعات	
			211	228.052	المجموع	
0.341	1.123	1.491	3	4.473	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح
		1.327	208	276.056	داخل المجموعات	
			211	280.528	المجموع	
0.511	0.772	0.969	3	2.906	بين المجموعات	يظهر الهيكل التنظيمي للوزارة جميع أنشطتها
		1.255	208	260.958	داخل المجموعات	
			211	263.863	المجموع	
0.231	1.445	1.814	3	5.441	بين المجموعات	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة جميع قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.255	208	261.139	داخل المجموعات	
			211	266.580	المجموع	
0.261	1.345	1.478	3	4.433	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة
		1.099	208	228.567	داخل المجموعات	
			211	233.000	المجموع	

ملحق 5.4.3-ح: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.091	2.188	2.346	3	7.038	بين المجموعات	يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين المجال للتطوير الإداري
		1.072	208	223.037	داخل المجموعات	
			211	230.075	المجموع	
0.177	1.661	2.439	3	7.317	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.468	208	305.438	داخل المجموعات	
			211	312.755	المجموع	
0.265	1.331	1.663	3	4.990	بين المجموعات	تتسم الأنظمة والقوانين بالموضوعية في معالجتها للقضايا الإدارية
		1.250	208	259.934	داخل المجموعات	
			211	264.925	المجموع	
0.498	0.795	1.067	3	3.202	بين المجموعات	تزداد الوزارة العاملين بكتيب يشتمل على أنظمة وقوانين العمل
		1.343	208	279.340	داخل المجموعات	
			211	282.542	المجموع	
0.100	2.114	2.314	3	6.941	بين المجموعات	تشجع الأنظمة والقوانين المعمول بها عملية التطوير الإداري
		1.095	208	227.677	داخل المجموعات	
			211	234.618	المجموع	
0.315	1.188	1.600	3	4.799	بين المجموعات	يتم إدخال تعديلات على الأنظمة والقوانين وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل
		1.347	208	280.158	داخل المجموعات	
			211	284.958	المجموع	
0.363	1.070	1.808	3	5.423	بين المجموعات	تفرض العقوبة على العاملين في حال مخالفة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة
		1.689	208	351.346	داخل المجموعات	
			211	356.769	المجموع	

ملحق 6.4.3-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.303	1.222	1.513	3	4.538	بين المجموعات	تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.238	206	254.986	داخل المجموعات	
			209	259.524	المجموع	
0.100	2.112	2.698	3	8.094	بين المجموعات	تخطط الوزارة لرفع أداء العاملين لمواجهة المستجدات الطارئة في مجال العمل
		1.278	206	263.187	داخل المجموعات	
			209	271.281	المجموع	
0.916	0.171	0.222	3	0.665	بين المجموعات	تضع الوزارة خططاً لمشاريع تطويرية من أجل تطوير العاملين فيها
		1.293	206	266.459	داخل المجموعات	
			209	267.124	المجموع	
0.056	2.567	2.620	3	7.860	بين المجموعات	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
		1.021	206	210.254	داخل المجموعات	
			209	218.114	المجموع	
0.714	0.455	0.526	3	1.578	بين المجموعات	تتبنى الوزارة خطط عمل مناسبة عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية
		1.157	206	238.403	داخل المجموعات	
			209	239.981	المجموع	
0.020	3.343	3.398	3	10.193	بين المجموعات	تضع الوزارة استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة
		1.016	206	209.336	داخل المجموعات	
			209	219.529	المجموع	
0.553	0.700	0.941	3	2.822	بين المجموعات	تتبنى الوزارة برامج تدريبية مناسبة لتهيئة العاملين المستجدين للعمل في الوزارة
		1.344	206	276.802	داخل المجموعات	
			209	279.624	المجموع	
0.734	0.427	0.572	3	1.716	بين المجموعات	يحتوي النظام الإداري المعمول به في الوزارة على وصف وظيفي مكتوب
		1.340	206	276.041	داخل المجموعات	
			209	277.757	المجموع	
0.865	0.244	0.323	3	0.969	بين المجموعات	يلتزم العاملون في الوزارة بالوصف الوظيفي المحدد لهم
		1.323	206	272.598	داخل المجموعات	
			209	273.567	المجموع	

ملحق 6.4.3-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر .

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.134	1.879	2.344	3	7.031	بين المجموعات	يتم إرشاد العاملين في الوزارة بطرق رسمية حول كيفية أدائهم لعملهم
		1.247	206	256.969	داخل المجموعات	
			209	264.000	المجموع	
0.522	0.752	0.940	3	2.821	بين المجموعات	الوصف الوظيفي محدد بشكل يسهل تطبيقه من قبل العاملين في الوزارة
		1.251	206	257.659	داخل المجموعات	
			209	260.481	المجموع	
0.442	0.899	0.836	3	2.507	بين المجموعات	تعطي الوزارة أهمية لمصادر العمل المختلفة عند استقطابها لعاملها
		0.929	206	191.417	داخل المجموعات	
			209	193.924	المجموع	
0.356	1.087	1.749	3	5.248	بين المجموعات	كفاءة عملية التوظيف أساس تشكيل قوة العمل الفعالة في الوزارة
		1.610	206	331.633	داخل المجموعات	
			209	336.881	المجموع	
0.048	2.681	3.714	3	11.142	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى إخضاع المتقدمين للوظيفة إلى اختبارات معينة للمفاضلة بينهم قبل حصولهم على الوظيفة
		1.385	206	285.353	داخل المجموعات	
			209	296.495	المجموع	
0.280	1.286	1.875	3	5.625	بين المجموعات	تجري الوزارة مقابلات مع الأفراد المتقدمين للوظيفة عند اختيارهم
		1.458	206	300.356	داخل المجموعات	
			209	305.981	المجموع	
0.413	0.958	1.150	3	3.451	بين المجموعات	عند تعيين عاملين مستجدين تقوم الوزارة بتوضيح أهدافها
		1.201	206	247.330	داخل المجموعات	
			209	250.781	المجموع	
0.319	1.177	1.545	3	4.635	بين المجموعات	يتم التعيين في الوزارة بناءً على الاحتياجات الوظيفية
		1.312	206	270.360	داخل المجموعات	
			209	274.995	المجموع	
0.897	0.198	0.235	3	0.704	بين المجموعات	تُخضع الوزارة عاملها المستجدين لعملية متابعة لمعرفة درجة التوافق بين الموظف والوظيفة التي عين فيها
		1.183	206	243.625	داخل المجموعات	
			209	244.329	المجموع	

ملحق 6.4.3-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر .

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.770	0.376	0.382	3	1.145	بين المجموعات	إجراءات تقويم الأداء مفهومة من قبل جميع العاملين في الوزارة
		1.015	206	209.051	داخل المجموعات	
			209	210.195	المجموع	
0.428	0.927	1.048	3	3.143	بين المجموعات	تتم عملية تقويم الأداء من قبل أفراد يتمتعون بكفاءة عالية
		1.129	206	232.672	داخل المجموعات	
			209	235.814	المجموع	
0.325	1.163	1.268	3	3.805	بين المجموعات	تتسم معايير تقويم الأداء التي تتبناها الوزارة بالموضوعية
		1.091	206	224.691	داخل المجموعات	
			209	228.495	المجموع	
0.688	0.492	0.527	3	1.581	بين المجموعات	تناقش الوزارة نتائج تقويم الأداء مع العاملين فيها
		1.070	206	220.400	داخل المجموعات	
			209	221.981	المجموع	
0.490	0.809	0.998	3	2.994	بين المجموعات	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين فيها
		1.233	206	254.001	داخل المجموعات	
			209	256.995	المجموع	
0.657	0.538	0.614	3	1.842	بين المجموعات	توفر الوزارة فرصاً متساوية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في برامج تدريبية
		1.142	206	235.282	داخل المجموعات	
			209	237.124	المجموع	
0.265	1.333	1.667	3	5.000	بين المجموعات	تتناسب البرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة مع احتياجات العمل فيها
		1.250	206	257.496	داخل المجموعات	
			209	262.495	المجموع	
0.219	1.488	1.682	3	5.047	بين المجموعات	يخضع العاملون الذين التحقوا ببرامج تدريبية لمتابعة مستمره
		1.130	206	232.877	داخل المجموعات	
			209	237.924	المجموع	
0.119	1.972	2.220	3	6.661	بين المجموعات	توضح الوزارة للعاملين فيها أهمية المشاركة في برامج تدريبية
		1.126	206	231.935	داخل المجموعات	
			209	238.595	المجموع	

ملحق 6.4.3-د: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر .

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.907	0.184	0.235	3	0.706	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية داخل الوزارة
		1.277	206	263.008	داخل المجموعات	
			209	263.714	المجموع	
0.773	0.372	0.515	3	1.545	بين المجموعات	توفر الوزارة للعاملين فرصة للمشاركة في برامج تدريبية خارج الوزارة
		1.384	206	285.051	داخل المجموعات	
			209	286.595	المجموع	
0.990	0.039	0.049	3	0.146	بين المجموعات	تتعدد الوسائل التي تستخدمها الوزارة لإجراء الرقابة
		1.267	206	260.920	داخل المجموعات	
			209	261.067	المجموع	
0.219	1.488	1.707	3	5.121	بين المجموعات	تستند الرقابة على معايير واضحة
		1.148	206	236.407	داخل المجموعات	
			209	241.529	المجموع	
0.958	0.104	0.126	3	0.377	بين المجموعات	تشجع الرقابة العاملين على تطوير أدائهم الإداري
		1.209	206	249.152	داخل المجموعات	
			209	249.529	المجموع	
0.853	0.262	0.324	3	0.972	بين المجموعات	تتحرى الوزارة الدقة لضمان صحة المعلومات عند إجراء الرقابة
		1.237	206	254.842	داخل المجموعات	
			209	255.814	المجموع	
0.702	0.473	0.608	3	1.825	بين المجموعات	تحفز الرقابة العاملين على تنظيم أوقاتهم في العمل
		1.287	206	265.170	داخل المجموعات	
			209	266.995	المجموع	
0.179	1.651	1.791	3	5.372	بين المجموعات	تقوم تعليمات الرقابة على أساس تقدير الإنجاز
		1.085	206	223.409	داخل المجموعات	
			209	228.781	المجموع	
0.355	1.088	1.216	3	3.649	بين المجموعات	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون في الوزارة مع طبيعة المهام الوظيفية التي يؤدونها
		1.118	206	230.280	داخل المجموعات	
			209	233.929	المجموع	

ملحق 6.4.3-هـ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر .

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.465	0.856	1.096	3	3.287	بين المجموعات	هناك علاقة تكاملية بين نظام الرواتب ومراحل التطور الوظيفي في الوزارة
		1.280	206	263.594	داخل المجموعات	
			209	266.881	المجموع	
0.809	0.322	0.449	3	1.348	بين المجموعات	يعكس نظام الرواتب المتبع في الوزارة أهمية الوظائف
		1.393	206	287.033	داخل المجموعات	
			209	288.381	المجموع	
0.049	2.657	3.704	3	11.112	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار درجة الاختلاف بين الوظائف عند تحديد راتب كل وظيفة
		1.394	206	287.217	داخل المجموعات	
			209	298.329	المجموع	
0.271	1.312	1.279	3	3.837	بين المجموعات	تأخذ الوزارة التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار عند تحديد نظام الرواتب
		0.975	206	200.777	داخل المجموعات	
			209	204.614	المجموع	
0.374	1.045	1.009	3	3.028	بين المجموعات	تمنح الوزارة عاملها الحوافز عند قيامهم بأداء متميز
		0.966	206	198.996	داخل المجموعات	
			209	202.024	المجموع	
0.151	1.783	1.712	3	5.136	بين المجموعات	تهيئ الوزارة ظروف عمل مناسبة تحفز العاملين من خلالها على أداء أعمالهم
		0.960	206	197.764	داخل المجموعات	
			209	202.900	المجموع	
0.125	1.934	1.939	3	5.818	بين المجموعات	تلجأ الوزارة إلى تقديم حوافز متنوعة وسيلة لزيادة انتماء العاملين للعمل
		1.003	206	206.606	داخل المجموعات	
			209	212.424	المجموع	
0.852	0.263	0.386	3	1.158	بين المجموعات	تشجع الوزارة العاملين فيها على زيادة تحصيلهم العلمي
		1.468	206	302.408	داخل المجموعات	
			209	303.567	المجموع	
0.338	1.129	1.469	3	4.406	بين المجموعات	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الفروق الفردية عند اتخاذها قراراً بتعلق بمنح الحوافز للعاملين
		1.301	206	267.922	داخل المجموعات	
			209	272.329	المجموع	

ملحق 6.4.3-و: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر .

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.314	1.191	1.624	3	4.871	بين المجموعات	تطلع الوزارة عاملها على الأسباب التي دعتها إلى تغيير وضعهم الوظيفي
		1.364	206	280.886	داخل المجموعات	
			209	285.757	المجموع	
0.019	3.388	4.089	3	12.267	بين المجموعات	تعطي الوزارة فرصاً متساوية للعاملين فيها لتحسين وضعهم الوظيفي
		1.207	206	248.614	داخل المجموعات	
			209	260.881	المجموع	
0.021	3.308	3.447	3	10.342	بين المجموعات	في حال الترقية تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء للمفاضلة بين من يستحقون الترقية
		1.042	206	214.653	داخل المجموعات	
			209	224.995	المجموع	
0.131	1.897	2.387	3	7.162	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الكفاءة في العمل
		1.259	206	259.262	داخل المجموعات	
			209	266.424	المجموع	
0.034	2.938	4.816	3	14.448	بين المجموعات	تمنح الترقية في الوزارة على أساس الأقدمية في العمل
		1.639	206	337.666	داخل المجموعات	
			209	352.114	المجموع	
0.021	3.304	4.261	3	12.784	بين المجموعات	في حال توفر شاغر وظيفي يستدعي درجة من الخبرة في العمل فإن الوزارة تعطي الأولوية إلى مواردها الداخلية لملي الشاغر
		1.290	206	265.697	داخل المجموعات	
			209	278.481	المجموع	
0.026	3.141	3.839	3	11.517	بين المجموعات	يتوفر لدى الوزارة نظام اتصال إداري فعال يسهل عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.222	206	251.764	داخل المجموعات	
			209	263.281	المجموع	
0.093	2.167	2.406	3	7.218	بين المجموعات	نظام الاتصال الإداري المعمول به في الوزارة ذو اتجاهين صاعد وهابط
		1.110	206	228.705	داخل المجموعات	
			209	235.924	المجموع	

ملحق 6.4.3-ز: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر .

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.126	1.927	2.366	3	7.099	بين المجموعات	آليات الاتصال الإداري واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.228	206	252.925	داخل المجموعات	
			209	260.024	المجموع	
0.102	2.092	2.748	3	8.243	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم التعاون
		1.313	206	270.538	داخل المجموعات	
			209	278.781	المجموع	
0.139	1.851	1.981	3	5.942	بين المجموعات	تعزز الوزارة لدى عاملها مفاهيم النقد الذاتي
		1.070	206	220.458	داخل المجموعات	
			209	226.400	المجموع	
0.372	1.049	1.386	3	4.159	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح
		1.321	206	272.108	داخل المجموعات	
			209	276.267	المجموع	
0.103	2.088	2.558	3	7.673	بين المجموعات	يظهر الهيكل التنظيمي للوزارة جميع أنشطتها
		1.225	206	252.308	داخل المجموعات	
			209	259.981	المجموع	
0.126	1.930	2.384	3	7.153	بين المجموعات	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة جميع قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
		1.235	206	254.447	داخل المجموعات	
			209	261.600	المجموع	
0.025	3.172	3.391	3	10.174	بين المجموعات	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة
		1.069	206	220.249	داخل المجموعات	
			209	230.424	المجموع	

ملحق 6.4.3-ح: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر .

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة / المجال
0.024	3.216	3.401	3	10.203	بين المجموعات	يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين المجال للتطوير الإداري
		1.057	206	217.821	داخل المجموعات	
			209	228.024	المجموع	
0.114	2.008	2.910	3	8.730	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين واضحة لجميع العاملين في الوزارة
		1.449	206	298.584	داخل المجموعات	
			209	307.314	المجموع	
0.085	2.238	2.739	3	8.217	بين المجموعات	تتسم الأنظمة والقوانين بالموضوعية في معالجتها للقضايا الإدارية
		1.224	206	252.112	داخل المجموعات	
			209	260.329	المجموع	
0.211	1.519	2.029	3	6.086	بين المجموعات	تزود الوزارة العاملين بكتيب يشتمل على أنظمة وقوانين العمل
		1.336	206	275.228	داخل المجموعات	
			209	281.314	المجموع	
0.131	1.900	2.067	3	6.200	بين المجموعات	تشجع الأنظمة والقوانين المعمول بها عملية التطوير الإداري
		1.088	206	224.128	داخل المجموعات	
			209	230.329	المجموع	
0.014	3.615	4.709	3	14.126	بين المجموعات	يتم إدخال تعديلات على الأنظمة والقوانين وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل
		1.303	206	268.355	داخل المجموعات	
			209	282.481	المجموع	
0.199	1.564	2.591	3	7.773	بين المجموعات	تفرض العقوبة على العاملين في حال مخالفة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة
		1.656	206	341.184	داخل المجموعات	
			209	348.957	المجموع	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.....	1.3
50	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.....	2.3
50	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	3.3
51	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	4.3
51	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	5.3
52	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	6.3
53	نتائج فحص الثبات لمجالات الفرعية والدرجة الكلية .....	7.3-أ
54	نتائج فحص الثبات لمجالات الفرعية والدرجة الكلية .....	7.3-ب
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً.....	1.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية مرتبة تنازلياً....	2.4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الوصف الوظيفي مرتبة تنازلياً.....	3.4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال التوظيف مرتبة تنازلياً.....	4.4-أ
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال التوظيف مرتبة تنازلياً.....	4.4-ب
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال تقييم أداء الموظفين مرتبة تنازلياً.....	5.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال تدريب الموظفين مرتبة تنازلياً.....	6.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الرقابة المؤسسية مرتبة تنازلياً.....	7.4

61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال نظام الرواتب مرتبة تنازلياً.....	8.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال حوافز العمل مرتبة تنازلياً.....	9.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال التطور الوظيفي للموظفين مرتبة تنازلياً.....	10.4-أ
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال التطور الوظيفي للموظفين مرتبة تنازلياً.....	10.4-ب
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً.....	11.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً.....	12.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الأنظمة والقوانين مرتبة تنازلياً.....	13.4-أ
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال الأنظمة والقوانين مرتبة تنازلياً.....	13.4-ب
65	نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.....	14.4-أ
66	نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.....	14.4-ب
67	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....	15.4-أ
68	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....	15.4-ب
69	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....	15.4-ج
70	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	16.4-أ

71	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	16.4-ب
72	نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي.....	17.4
72	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	18.4-أ
73	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	18.4-ب
74	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	18.4-ج
75	نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.....	19.4-أ
76	نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.....	19.4-ب
76	نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.....	19.4-ج
77	نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.....	19.4-د
78	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	20.4-أ
79	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	20.4-ب
80	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	20.4-ج
80	نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق وفقا لمتغير سنوات الخبرة.....	21.4
81	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	22.4-أ

82	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	22.4-ب
83	نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق وفقا لمتغير العمر .....	23.4

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	تعريف بمجالات الدراسة .....	1.1
112	الاستبانة .....	1.3
120	تحكيم الاستبانة .....	2.3
121	قائمة بأسماء المحكمين .....	3.3
122	ملحق الجداول .....	4.3
122	نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.....	أ-1.4.3
123	نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.....	ب-1.4.3
124	نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.....	ج-1.4.3
125	نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.....	د-1.4.3
126	نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.....	هـ-1.4.3
127	نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.....	و-1.4.3
128	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....	أ-2.4.3
129	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....	ب-2.4.3
130	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....	ج-2.4.3
131	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....	د-2.4.3

- 132 هـ-2.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....
- 133 و-2.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....
- 134 ز-2.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....
- 135 ح-2.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....
- 136 أ-3.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
- 137 ب-3.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
- 138 ج-3.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
- 139 د-3.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
- 140 هـ-3.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
- 141 و-3.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
- 142 ز-3.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
- 143 ح-3.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
- 144 أ-4.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....
- 145 ب-4.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....
- 146 ج-4.4.3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....

147	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	د-4.4.3
148	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	هـ-4.4.3
149	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	و-4.4.3
150	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	ز-4.4.3
151	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	ح-4.4.3
152	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	أ-5.4.3
153	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	ب-5.4.3
154	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	ج-5.4.3
155	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	د-5.4.3
156	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	هـ-5.4.3
157	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	و-5.4.3
158	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	ز-5.4.3
159	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	ح-5.4.3
160	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	أ-6.4.3
161	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	ب-6.4.3

162	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	ج-6.4.3
163	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	د-6.4.3
164	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	هـ-6.4.3
165	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	و-6.4.3
166	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	ز-6.4.3
167	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حسب العمر.....	ح-6.4.3

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
	الغلاف الخارجي.....	
	عنوان الرسالة.....	
	إجازة الرسالة.....	
	الإهداء.....	
أ	إقرار.....	
ب	شكر وعرفان.....	
ج	التعريفات.....	
د	الملخص باللغة العربية.....	
و	الملخص باللغة الإنجليزية.....	
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b> .....	
1	المقدمة.....	1.1
3	مشكلة الدراسة.....	2.1
4	أسئلة الدراسة.....	3.1
6	فرضيات الدراسة.....	4.1
7	هدف الدراسة.....	5.1
7	أهمية الدراسة.....	6.1
8	حدود الدراسة.....	7.1
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> .....	
9	الإطار النظري.....	1.2
9	مفهوم التطوير الإداري.....	.1.1.2
12	أهداف التطوير الإداري.....	.2.1.2
13	مجالات التطوير الإداري.....	.3.1.2

14	عناصر التطوير الإداري .....	4.1.2
14	مبررات عملية التطوير الإداري .....	5.1.2
14	مبررات خارجية .....	1.5.1.2
15	مبررات داخلية .....	2.5.1.2
15	مستويات التطوير الإداري .....	6.1.2
16	أساليب تحقيق عملية التطوير الإداري .....	7.1.2
16	الشبكة الإدارية .....	1.7.1.2
16	نظام ليكرت .....	2.7.1.2
17	بناء الفريق .....	3.7.1.2
17	البحث الموجه نحو العمل .....	4.7.1.2
18	الإدارة بالأهداف .....	5.7.1.2
19	أسلوب الحساسية .....	6.7.1.2
19	مراحل عملية التطوير الإداري .....	8.1.2
20	معوقات تطبيق التطوير الإداري .....	9.1.2
20	مقاومة التطوير الإداري .....	10.1.2
21	إجراءات مواجهة رفض عمليات التطوير الإداري .....	11.1.2
22	إيجابيات وسلبيات التطوير الإداري .....	12.1.2
22	إيجابيات التطوير الإداري .....	1.12.1.2
23	سلبيات التطوير الإداري .....	2.12.1.2
24	احتياجات التطوير الإداري .....	2.2
24	مفهوم احتياجات التطوير الإداري .....	1.2.2
25	أنواع احتياجات التطوير الإداري .....	2.2.2
25	مصادر احتياجات التطوير الإداري .....	3.2.2
25	تحليل المنظمة أو التنظيم .....	1.3.2.2
26	تحليل العمل .....	2.3.2.2
28	تحليل الفرد .....	3.3.2.2
28	الدراسات السابقة .....	3.2
28	الدراسات العربية .....	1.3.2
42	الدراسات الأجنبية .....	2.3.2
47	تعقيب على الدراسات السابقة .....	3.3.2

<b>49</b>	..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
49	..... منهج الدراسة	1.3
49	..... مجتمع الدراسة	2.3
49	..... عينة الدراسة	3.3
52	..... أداة الدراسة	4.3
53	..... صدق أداة الدراسة	5.3
53	..... ثبات أداة الدراسة	6.3
54	..... المعالجات الإحصائية	7.3
<b>55</b>	..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
55	..... السؤال الأول	1.4
65	..... فحص الفرضيات	2.4
65	..... السؤال الثاني	.1.2.4
67	..... السؤال الثالث	.2.2.4
69	..... السؤال الرابع	.3.2.4
72	..... السؤال الخامس	.4.2.4
78	..... السؤال السادس	.5.2.4
81	..... السؤال السابع	.6.2.4
<b>84</b>	..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
84	..... مناقشة النتائج	1.5
84	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	.1.1.5
91	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	.2.1.5
91	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	.3.1.5
92	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	.4.1.5
93	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	.5.1.5

94	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	.6.1.5
95	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع	.7.1.5
95	..... ملخص النتائج	2.5
98	..... التوصيات	3.5
101	..... المراجع العربية	
106	..... المراجع الأجنبية	
110	..... الملاحق	
168	..... فهرس الجداول	
172	..... فهرس الملاحق	
176	..... فهرس المحتويات	